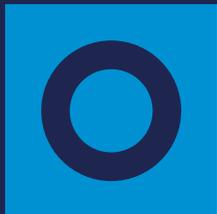


Γνωσιακή Βάση
Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης
και Πιστοποίησης Μουσείων

Ο Δ Η Γ Ο Σ



ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΡΩΝ,
ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ
ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΕΟΤΕΡΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΡΑΞΗ: «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΟΥΣΕΙΩΝ»

«Μεταρρύθμιση Δημόσιου 2014-2020»

«Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027»

Συνολικός Προϋπολογισμός: 1.295.895,62€

Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ανάδοχος ΥΕ3: RADIANT TECHNOLOGIES ΑΕΒΕ

Παραδοτέα Υποέργου 3:

Γνωσιακή Βάση αποτελούμενη από 11 Οδηγούς για όλα τα θέματα λειτουργίας & οργάνωσης μουσείων

ΟΔΗΓΟΣ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΡΩΝ, ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ:

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ -ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ

Διευθύντρια Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Επικεφαλής Ομάδας Έργου

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ

Διευθύντρια Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων
και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, έως 12.2022

ΝΙΚΟΛΕΤΑ ΣΑΡΑΓΑ

Αναπλ. Διευθύντρια Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων και
Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων 7.2023 κ.ε.

ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΚΛΕΠΑΡΗΣ

Διευθυντής Εικαστικών, Αρχιτεκτονικής,
Φωτογραφίας και Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού

ΜΑΡΙΑ ΜΕΡΤΖΑΝΗ

Διευθύντρια Συντήρησης Αρχαίων και Νεότερων Μνημείων

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΦΡΙΣΗΡΑΣ

Διευθυντής Μελετών και Εκτέλεσης Έργων Μουσείων
και Πολιτιστικών Κτηρίων

ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ

Αναπλ. Διευθύντρια Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου Μνημείων

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ:

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΣΩΤΗΡΙΑ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ - ΔΙΝΕΠΟΚ

ΦΩΤΕΙΝΗ ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ - ΔΙΝΕΠΟΚ

ΔΕΣΠΟΙΝΑ-ΘΕΟΔΩΡΑ ΜΟΣΧΟΥ - ΔΕΑΦΜΣΠ

ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΟΙ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΟΙ

ΑΝΝΑ ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΥ - ΔΑΜΕΕΠ

ΞΑΝΘΗ ΤΣΙΦΤΣΗ - ΔΑΜΕΕΠ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

ΕΛΕΝΗ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΙΔΟΥ - ΔΙΝΕΠΟΚ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ:

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ-ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ,
ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΕΛΙΑ ΒΛΑΧΟΥ

ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ:

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ-ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ

Διευθύντρια Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Επικεφαλής Ομάδας Έργου

ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ

Αναπλ. Διευθύντρια Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου Μνημείων

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΟΥΜΑ

Τμηματάρχη Αρχαιολογικών Μουσείων
και Συλλογών, ΔΑΜΕΕΠ

ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ ΚΑΤΣΕΛΑΚΗ

Τμηματάρχη Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
και Επικοινωνίας, ΔΑΜΕΕΠ

ΜΑΡΙΑ ΜΕΡΤΖΑΝΗ

Διευθύντρια Συντήρησης Αρχαίων και Νεότερων Μνημείων

ΜΑΡΙΑ ΚΡΙΝΗ

Στέλεχος Διεύθυνσης Συντήρησης Αρχαίων και
Νεότερων Μνημείων

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΥ

Τμηματάρχη Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού, ΔΙΝΕΠΟΚ

ΕΛΕΝΗ ΣΠΥΡΑΚΗ

Τμηματάρχη Υποστήριξης Λειτουργίας, ΔΙΝΕΠΟΚ

ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΜΑΚΚΑΣ

Τμηματάρχη Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού, ΔΕΑΦΜΣΠ

ΝΙΚΟΣ ΒΡΑΝΙΚΑΣ

Τμηματάρχη Αρχιτεκτονικών Μελετών και
Πολιτιστικών Κτηρίων

ΕΛΕΝΗ ΓΛΥΤΣΗ

Στέλεχος Τμήματος Αρχαιολογικών Μουσείων
και Συλλογών, ΔΑΜΕΕΠ

ΜΑΡΙΑ ΖΑΧΑΡΑΚΗ

Στέλεχος Τμήματος Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού,
ΔΙΝΕΠΟΚ

ΣΟΦΙΑ ΜΠΑΣΙΟΥΚΑ

Στέλεχος Τμήματος Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού,
ΔΙΝΕΠΟΚ

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΑΚΡΙΒΟΠΟΥΛΟΥ

Στέλεχος Τμήματος Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού,
ΔΙΝΕΠΟΚ

ΜΑΡΙΑ-ΑΘΗΝΑ ΣΚΟΡΔΑΡΑ

Στέλεχος Τμήματος Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου
Μνημείων και Αρχαιολογικού Κτηματολογίου, ΔΔΕΑΜ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΥΡΡΗΣ

Στέλεχος Τμήματος Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου
Μνημείων και Αρχαιολογικού Κτηματολογίου, ΔΔΕΑΜ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ:

ΜΑΡΙΝΑ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΓΡΑΦΙΣΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:

ΓΙΩΡΓΟΣ ΣΚΑΡΜΟΥΤΣΟΣ

Γνωσιακή Βάση Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων



ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΡΩΝ, ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ, ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
2014-2020 / 2021-2027



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Πολιτισμού



Διεύθυνση Νεότερης
Πολιτιστικής Κληρονομιάς

ISBN: 9789603867586

©2025, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΑΘΗΝΑ

ΟΔΗΓΟΣ 2

**ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΡΩΝ, ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ
ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ**

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ:
ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ-ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ, ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΕΛΙΑ ΒΛΑΧΟΥ
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ
ΓΡΑΦΙΣΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΓΙΩΡΓΟΣ ΣΚΑΡΜΟΥΤΣΟΣ
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: ΜΑΡΙΝΑ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Καθώς εισερχόμαστε στο δεύτερο τέταρτο του 21ου αιώνα, καθίσταται σαφές ότι τα Μουσεία, σήμερα, διαφέρουν σημαντικά από εκείνα του παρελθόντος. Δεν αποτελούν απλά κτηριακά κελύφη με στατικές συλλογές, αλλά ζωντανούς και δυναμικούς οργανισμούς με σύνθετους κοινωνικούς ρόλους, που προσαρμόζονται στο ιδεολογικό, κοινωνικοοικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο των κοινοτήτων στις οποίες ανήκουν, εξελισσόμενα μαζί με αυτές. Η σημαντική αυτή αλλαγή στην αντίληψη περί της φύσης και του ρόλου των Μουσείων αντικατοπτρίζεται και στον διευρυμένο και πιο συμπεριληπτικό ορισμό του τι εστί Μουσείον που υιοθετήθηκε πρόσφατα από το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM).

Σε αυτό το νέο και σύνθετο περιβάλλον, τα σύγχρονα μουσεία οφείλουν να είναι ανοιχτά, προσβάσιμα και ελκυστικά, να εκπαιδεύουν και να εμπνέουν προσφέροντας ολοκληρωμένες και ουσιαστικές εμπειρίες γνώσης και συναισθήματος. Για να παραμείνουν επίκαιρα, πρέπει να συμμετέχουν στην καθημερινή ζωή και στον δημόσιο διάλογο, να συνδυάζουν την έμπνευση με την ενσυναίσθηση και την κοινωνική ευθύνη. Αυτό απαιτεί στρατηγική σκέψη και όραμα, αλλά και επιχειρησιακή βιωσιμότητα, ανθεκτικότητα και ευελιξία, βασισμένη σε ορθή ανάλυση και κατανόηση των συνθηκών και των προκλήσεων του περιβάλλοντος, μέσω μιας αξιόπιστης και λειτουργικής διαδικασίας εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης.

Το θεσμικό και λειτουργικό πλαίσιο αυτής ακριβώς της διαδικασίας θέτει το Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων του Υπουργείου Πολιτισμού, που αναπτύσσεται και εφαρμόζεται, τα τελευταία χρόνια, με χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020» και «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027». Απώτερος στόχος του έργου είναι η συνολική αναβάθμιση της δομής, της λειτουργίας και των υπηρεσιών, φυσικών και ψηφιακών, που παρέχουν τα Μουσεία της χώρας μας, μέσω ενός συστήματος ενιαίων και συνεκτικών διαδικασιών αξιολόγησης με βάση τα διεθνή πρότυπα μουσειακής πολιτικής και τους κανόνες δεοντολογίας του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων.

Με το Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, το Υπουργείο Πολιτισμού ασκεί τον θεσμικό εποπτικό του ρόλο και επικουρεί στην πράξη τα Δημόσια και τα Ιδιωτικά μουσεία, παρέχοντας τεχνογνωσία στην αντιμετώπιση αδυναμιών, στην εμπέδωση καλών πρακτικών και στην εφαρμογή δράσεων με-

ταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού. Με την ολοκλήρωση των σχετικών διαδικασιών αξιολόγησης και προσαρμογής, τα μουσεία τα οποία ανήκουν στο Υπουργείο Πολιτισμού, αλλά και εκείνα οργανισμών και φορέων που αποδεδειγμένα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές οργάνωσης και λειτουργίας και παρέχουν εγγυημένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς τους επισκέπτες, αποκτούν τον τίτλο του «Πιστοποιημένου» και του «Αναγνωρισμένου» Μουσείου αντίστοιχα. Η διαδικασία αυτή δεν συνιστά απλώς ηθική επιβράβευση. Παρέχει πρόσβαση και σε μια σειρά σημαντικών προνομίων.

Το Σύστημα, από τα πρώτα χρόνια της πιλοτικής εφαρμογής του, έχει αποδείξει ότι αποδίδει απτά αποτελέσματα στους μουσειακούς οργανισμούς στους οποίους εφαρμόζεται. Η διαδικασία «Πιστοποίησης» των Μουσείων του Υπουργείου Πολιτισμού έχει ήδη εφαρμοστεί με επιτυχία στην Περιφέρεια Ηπείρου και εξελίσσεται στις Περιφέρειες Δυτικής Μακεδονίας και Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Στην αντίστοιχη διαδικασία «Αναγνώρισης» έχουν παράλληλα εισαχθεί περισσότερα από 40 Μουσεία τρίτων φορέων, εκτός του Υπουργείου Πολιτισμού. Ένας σημαντικός αριθμός από αυτά την έχει ήδη ολοκληρώσει επιτυχώς. Το μεγάλο ενδιαφέρον συμμετοχής επιβεβαιώνει επί της αρχής, αλλά και στην πράξη, την ορθότητα των στρατηγικών επιλογών και της ασκούμενης πολιτικής εκ μέρους του Υπουργείου Πολιτισμού.

Οι διαδικασίες Πιστοποίησης και Αναγνώρισης των Μουσείων, που αρχικά πραγματοποιούνταν με συμβατικό τρόπο, τώρα πλέον υποστηρίζονται από ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα. Το ΟΠΣ συμβάλλει ήδη σημαντικά στην προτυποποίηση, στον συντονισμό, στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των διαδικασιών, στην εξοικονόμηση πόρων, στη διάχυση και εμπέδωση των καλών πρακτικών, καθώς και στην εδραίωση της διαφάνειας, της εμπιστοσύνης και της λογοδοσίας, που απαιτεί η αρχή της χρηστής διοίκησης.

Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, καθοριστικός είναι ο ρόλος του ψηφιακού αποθετηρίου του Συστήματος, το οποίο λειτουργεί ως Γνωσιακή Βάση δεδομένων αναφοράς για το σύνολο των επιμέρους διαδικασιών. Το αποθετήριο αυτό εμπλουτίζεται διαρκώς με νέο περιεχόμενο και υποστηρικτικό υλικό, το οποίο συγκεντρώνεται ή δημιουργείται πρωτογενώς από τις συναρμόδιες Υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού, προκειμένου να είναι ελεύθερα και μόνιμα διαθέσιμο στους μουσειακούς οργανισμούς, στους ειδικούς, στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και σε κάθε ενδιαφερόμενο.

Ο παρών Οδηγός αποτελεί έναν από τους ένδεκα της Γνωσιακής Βάσης, που δημιουργήθηκαν από την Ομάδα Έργου σε συνεργασία με εγνωσμένου κύρους επαγγελματίες της μουσειακής διαχείρισης, με σκοπό να συνδράμουν τους επαγγελματίες και τους φορείς του μουσειακού τομέα στο πλαίσιο των επιμέρους διαδικασιών Αναγνώρισης και Πιστοποίησης. Οι συγκεκριμένοι Οδηγοί προορίζονται να λειτουργήσουν ως εύληπτα εγχειρίδια και εύχρηστα βοηθήματα εφαρμογής καλών μουσειολογικών πρακτικών για ένα ευρύ και ετερογενές –ως προς την επιστημονική κατάρτιση, την εξειδίκευση και την εμπειρία– κοινό, γεγονός που επηρεάζει τη διαμόρφωση της δομής και του περιεχομένου τους.

Υπό αυτό το πρίσμα, η στόχευση των Οδηγών είναι συγκεκριμένη και δεν επέχουν θέση γενικών εγχειριδίων μουσειολογίας, χωρίς αυτό να μειώνει στο ελάχιστο την υψηλή επιστημονική και βιβλιογραφική τους αξία. Οι Οδηγοί είναι απολύτως συμβατοί με τις βασικές αρχές μουσειακής οργάνωσης και λειτουργίας που προβλέπονται από τον Κώδικα Δεοντολογίας του ICOM (2009) και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Περιλαμβάνουν πλούσιο εποπτικό υλικό, παραδείγματα και καλές πρακτικές από την ελληνική και διεθνή εμπειρία, παραπομπές και αναφορές στη σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία.

Για το εξαιρετικά σημαντικό και απαιτητικό έργο της παραγωγής των Οδηγών της Γνωσιακής Βάσης, τη συγκρότηση και τον εμπλουτισμό του ψηφιακού αποθετηρίου, καθώς και για την ανάπτυξη του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος εφαρμογής και υποστήριξης του Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, ευχαριστώ και συγχαίρω όλους τους συντελεστές: Τα στελέχη των συναρμόδιων Υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού, της Κοινωνίας της Πληροφορίας ΜΑΕ και των αναδόχων εταιρειών, καθώς και τους εξειδικευμένους επαγγελματίες και ερευνητές. Η συνδρομή τους στην έγκαιρη και επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του εξαιρετικά σημαντικού για το παρόν και το μέλλον του ελληνικού μουσειακού τομέα έργου υπήρξε πολύτιμη.

Δρ Λίνα Μενδώνη

Υπουργός Πολιτισμού

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον, όπου κυριαρχούν σύνθετες και αλληλένδετες κοινωνικές, τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές προκλήσεις, τα Μουσεία του 21ου αιώνα καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τον θεσμικό τους ρόλο και να αναστοχαστούν την αποστολή, τις αξίες και τις λειτουργίες τους. Η επιβίωσή τους, αλλά πρωτίστως η ουσιαστική τους συμβολή στις σύγχρονες κοινωνίες, εξαρτώνται πλέον από την ικανότητά τους να ενσωματώνουν καινοτόμες στρατηγικές, προσεγγίσεις και μοντέλα διαχείρισης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες ενός ποικιλόμορφου, απαιτητικού και ενίοτε ρευστού κοινού. Εντός αυτού του πλαισίου, χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια, η συμπερίληψη, η διαπολιτισμική ευαισθησία, η προσβασιμότητα, και ιδίως η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στην πολιτισμική πρακτική και στον δημόσιο διάλογο, αναδεικνύονται σε κρίσιμους παράγοντες για την ενίσχυση της βιωσιμότητας, της αξιοπιστίας και της διαχρονικής αξίας των μουσειακών οργανισμών ως δυναμικών και κοινωνικά εμπλεκόμενων πολιτιστικών θεσμών.

Αντιλαμβανόμενο την ανάγκη ανταπόκρισης στους σύγχρονους και πολυεπίπεδους μετασχηματισμούς, το Υπουργείο Πολιτισμού διαδραματίζει καίριο ρόλο, λειτουργώντας ως θεσμικός αρωγός των μουσειακών φορέων. Μέσα από την παροχή τεχνολογίας και υποστήριξης και –όπου είναι εφικτό– την αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων, επιδιώκει τον λειτουργικό εκσυγχρονισμό του μουσειακού τοπίου της χώρας. Ιδιαίτερης σημασίας προς αυτή την κατεύθυνση κρίνεται η συμβολή του Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, το οποίο, ως διοικητική διαδικασία του ΥΠΠΟ, στοχεύει στην αναβάθμιση του συνόλου των μουσειακών οργανισμών της ελληνικής επικράτειας. Το σύστημα αυτό προάγει τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης των Μουσείων, βάσει διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνει την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών σε όλους τους τομείς της οργάνωσης και της λειτουργίας τους.

Η διαδικασία υποστηρίζεται πλέον από ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα, που υπερβαίνει τους περιορισμούς της παραδοσιακής λειτουργίας, συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου, καθώς και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας. Κεντρικό στοιχείο αυτού του συστήματος αποτελεί η διαδικτυακή πύλη του Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, εντός της οποίας λειτουργεί η Γνωσιακή Βάση – ένα ψηφιακό αποθετήριο που φιλοξενεί, μεταξύ άλλων, έντεκα Οδηγούς Καλών Μουσειολογικών Πρακτικών. Οι εν λόγω Οδηγοί καλύπτουν επιμέρους θεματικές λειτουργίας και οργάνωσης των Μουσείων στους τομείς της διοίκησης, της διαχείρισης των συλλογών, της επικοινωνίας, του μάρκετινγκ, της εκπαίδευσης, της ψηφιακής προβολής, πάντα με βάση τις διεθνείς πρακτικές.

Ελπίζουμε ότι στο σύνολό τους οι Οδηγοί αυτοί θα αποδειχθούν πολύτιμο εργαλείο για τους επαγγελματίες και τους εθελοντές των Μουσείων, αλλά και για κάθε ενδιαφερόμενο. Ως μια εύχρηστη και αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και γνώσεων, έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως θεμέλιο για τη συστηματική ενδυνάμωση της μουσειακής κοινότητας, ενώ παράλληλα μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για την ενεργοποίηση ενός γόνιμου, δημιουργικού και ουσιαστικού διαλόγου, απαραίτητου για την προώθηση καινοτόμων πρακτικών και την ανανέωση του σύγχρονου μουσειακού σκηνικού. Ταυτόχρονα, αναμένεται να αποτελέσουν έναν αξιόπιστο αρωγό και για τα στελέχη του ΥΠΠΟ, προσφέροντας συμπληρωματική γνώση και πληροφόρηση με απώτερο στόχο τη διαρκή βελτίωση και την ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Δρ Ολυμπία Βικάτου

Γενική Διευθύντρια
Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗ ΒΑΣΗ

Ο Οδηγός που διαβάζετε αποτελεί μέρος της Γνωσιακής Βάσης του «Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων», <https://accreditation.culture.gov.gr>. Δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της Πράξης «Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων» και αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμά της.

Η Γνωσιακή Βάση είναι ένα συλλογικό εγχείρημα, στο οποίο έχουν συμβάλει εξίσου στελέχη του ΥΠΠΟ και έγκριτοι επαγγελματίες από τον χώρο των μουσείων.

Απευθύνεται σε επαγγελματίες ή εθελοντές των μουσείων, με στόχο να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις ανάγκες του μουσείου τους και να επιλέξουν τα μέτρα (μελέτες, έργα κ.ά.) με τα οποία θα τις εξυπηρετήσουν. Έτσι, η Γνωσιακή Βάση δεν αποτελείται από εγχειρίδια διδασκαλίας, αλλά εγχειρίδια προς επαγγελματίες των μουσείων. Πέρα από τις πληροφορίες και τις καλές πρακτικές που προσφέρει, λειτουργεί πολύ καλά και στο μεταγνωστικό επίπεδο: να γνωρίζουμε τι γνωρίζουμε, τι δεν γνωρίζουμε και πώς μπορούμε να καλύψουμε τις ανάγκες μας στα θέματα που δεν γνωρίζουμε.

Οι Οδηγοί της Γνωσιακής Βάσης απευθύνονται σε ετερογενές κοινό, που δεν διαθέτει ομοιογενή εκπαιδευτικά προσόντα, αλλά διαθέτει επαγγελματική εμπειρία στον χώρο του μουσείου (επ' αμοιβή ή στο πλαίσιο εθελοντικής προσφοράς). Ο στόχος τους είναι να βοηθήσουν τους επαγγελματίες των μουσείων να εντοπίσουν σημεία στα οποία ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται να βελτιωθεί και, στη συνέχεια, με εφόδιο τις γνώσεις και πρακτικές που περιλαμβάνονται στη Γνωσιακή Βάση, να μπορούν:

- Να αποτυπώσουν με σαφήνεια την υφιστάμενη κατάσταση και να διατυπώσουν την προσδοκώμενη βελτίωση, σε οποιαδήποτε πτυχή της λειτουργίας των μουσείων τους.
- Να επιλέξουν τους κατάλληλους φορείς ή/και επαγγελματίες στους οποίους θα απευθυνθούν για να βελτιώσουν το μουσείο τους.

Είναι συμβατοί με τις βασικές αρχές μουσειακής οργάνωσης και λειτουργίας, ακολουθούν τον Κώδικα Δεοντολογίας του ICOM και το θεσμικό πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί με το άρθρο 45 του ν. 4858/2021 «Για την Προστασία των Αρχαιοτήτων και της Πολιτιστικής Κληρονομιάς», αλλά και σχετικές ρυθμίσεις για την καθολική προσβασιμότητα και άλλες πτυχές της μουσειακής λειτουργίας.

Η Γνωσιακή Βάση προσφέρει εφόδια για όλα τα μουσεία της χώρας, διότι το «Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων» αντιμετωπίζει το μουσειακό τοπίο συνολικά, με βάση την παραδοχή ότι τα μουσεία συνιστούν τα ίδια

ένα σύστημα, λειτουργούν ως ένα δίκτυο, είτε αυτό έχει κάποια θεσμική έκφραση είτε (στην πλειονότητα των περιπτώσεων) δεν έχει καμιά εξωτερική έκφραση. Μπορούμε εντούτοις να μιλάμε για μουσειακό σύστημα, καθώς όλα τα μουσεία επηρεάζονται τόσο από τις εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική της μουσειολογίας (αν και τις υιοθετούν σε κυμαινόμενο βαθμό και ταχύτητα) όσο και από την απλή χωρική συνύπαρξή τους ή τη θεματική συνάφεια μεταξύ τους ή, τέλος, σε ό,τι αφορά στα αρχαιολογικά μουσεία του ΥΠΠΟ, από το κοινό οργανωσιακό σχήμα και διοικητικό πλαίσιο.

Το «Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων» αποτελεί μια δημόσια πολιτική, βασισμένη στο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προσαρμοσμένη για τους μουσειακούς οργανισμούς, με στόχο να καταστήσει τα μουσεία:

- Ελκυστικά για πολλές και διαφορετικές ομάδες κοινού και ιδιαίτερα τους νέους.
- Συμπεριληπτικά και προσβάσιμα, ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών.
- Ανθεκτικά και βιώσιμα, έτσι ώστε να προσαρμόζονται γρηγορότερα και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις πολλαπλές προκλήσεις –περιβαλλοντικές, οικονομικές, κοινωνικές– του 21ου αιώνα.

Σταυρούλα-Βίλλυ Φωτοπούλου

Διευθύντρια Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Υπουργείο Πολιτισμού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
2.i ΣΚΟΠΟΣ	13
2.ii ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	13
2.iii ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	14
2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	15
2.1.1 Δομή και οργάνωση	15
2.1.2 Στρατηγικός σχεδιασμός	17
2.1.2.1 Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού	18
2.1.2.2 Στάδια διαδικασίας	18
2.1.3 Ανάλυση SWOT και PESTEL	24
2.1.3.1 Ανάλυση SWOT	24
2.1.3.2 Ανάλυση PESTEL	26
2.1.3.3 Άλλες μορφές ανάλυσης	27
2.2 ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	29
2.2.1 Μελέτη σκοπιμότητας	30
2.2.2 Μελέτη βιωσιμότητας	32
2.2.3 Απαραίτητα δεδομένα και στατιστικά στοιχεία	34
2.2.4 Διαδικασία εκπόνησης μελέτης σκοπιμότητας	36
2.2.4.1 Εμπλεκόμενες ειδικότητες	38
2.2.4.2 Περιεχόμενα μελετών	39
2.2.5 Μελέτες επιπτώσεων	40
2.2.6 Νέα μοντέλα μέτρησης της κοινωνικής ωφέλειας	41
2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	43
2.3.1 Βασικές έννοιες	43
2.3.2 Δαπάνες	43
2.3.2.1 Πάγιες δαπάνες	44
2.3.2.2 Λειτουργικές δαπάνες	44
2.3.3 Ανάπτυξη πόρων	45
2.3.3.1 Συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα	46
2.3.3.2 Κρατική ενίσχυση	49
2.3.3.3 Χορηγίες, κληροδοτήματα, δωρεές	51
2.3.3.3.1 Πολιτιστική χορηγία	51
2.3.3.3.2 Εταιρική συνδρομή (corporate membership)	52

2.3.3.3.3	Άντληση κεφαλαίων (fundraising)	54
2.3.3.3.4	Εκστρατείες συγκέντρωσης πόρων: πληθοχρηματοδότηση, πληθοπορισμός (crowdfunding, crowdsourcing)	55
2.3.3.3.5	Κληροδοτήματα, δωρεές	56
2.3.3.4	Σύλλογοι Φίλων του Μουσείου	57
2.3.3.5	Αυτοχρηματοδότηση	58
2.3.3.5.1	Τιμολογιακή πολιτική	58
2.3.3.5.2	Εμπορικές δραστηριότητες	60
2.4	ΔΙΚΤΥΩΣΗ, ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΥΣΕΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	62
2.4.1	Συνέργειες	62
2.4.1.1	Φίλοι Μουσείου	63
2.4.1.2	Φορείς και ιδρύματα	64
2.4.2	Δίκτυα μουσείων	65
2.4.3	Συμπράξεις	71
2.4.3.1	Συμπράξεις έργων	72
2.4.3.2	Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		74
Π.1.i	ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	74
Π.2.ii	ΠΙΝΑΚΕΣ	75
Π.2.iii	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
Π.2.iv	ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι νέες τάσεις στον χώρο του πολιτισμού αναγνωρίζουν τον πολυεπίπεδο ρόλο και τον πολύπλευρο χαρακτήρα των μουσείων. Παράλληλα, για να αντεπεξέλθουν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, τα μουσεία οφείλουν να αποκτήσουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να υιοθετούν κανόνες και δράσεις των κατεξοχήν οικονομικών οργανισμών, δηλαδή των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την εξεύρεση πόρων αλλά και τις μορφές διοίκησης και διαχείρισής τους, την αναζήτηση συνεργασιών και δικτύων.

2.i ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός του Οδηγού 2 είναι να εξηγήσει με εύληπτο τρόπο πώς μπορεί ένα μουσείο να εφαρμόσει στην πράξη τούς κανόνες και τις πρακτικές των επιχειρηματικών οικονομικών οργανισμών. Ο Οδηγός δεν φιλοδοξεί να παράσχει πλήρη κατάρτιση σε θέματα διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης, αλλά να προσφέρει βασικές γνώσεις στα αντικείμενα αυτά, ώστε να διευκολύνει το έργο των εργαζόμενων στα μουσεία. Εκκινώντας από το βασικό βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού, παρέχει τις βασικές αρχές εκπόνησης μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, και τις βασικές κατευθύνσεις για την ανάπτυξη των πόρων του μουσείου, με στόχο την επίτευξη της οικονομικής βιωσιμότητας. Τέλος, περιλαμβάνει παραδείγματα και ολοκληρωμένες λύσεις δικτυακής οργάνωσης και λειτουργίας ενός μουσειακού οργανισμού και παραδείγματα που αναδεικνύουν τις δυνατότητες διασύνδεσής του με άλλα μουσεία.

2.ii ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέσα από την ανάλυση των βασικών εννοιών και την παράθεση καλών πρακτικών από μουσεία της Ελλάδας και του εξωτερικού, οι επαγγελματίες των μουσείων θα είναι σε θέση:

- Να κατανοήσουν τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και τα βασικά βήματα για την κατάρτιση του στρατηγικού πλάνου ενός μουσείου.
- Να περιγράψουν τα βασικά περιεχόμενα των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας και να εντοπίσουν τις απαιτούμενες ειδικότητες για την εκπόνησή τους.
- Να συμβάλουν στην ανάπτυξη όλων των σύγχρονων δυνατοτήτων που προσφέρονται για την ανάπτυξη πόρων του μουσείου.
- Να αναζητήσουν τους κατάλληλους εταίρους στο πλαίσιο συνεργασιών και δικτύωσης για την επίτευξη των στόχων του μουσείου.

2.iii ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ανάλυση SWOT/PESTEL

Εργαλεία ανάλυσης τα οποία εξετάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που αφορούν το περιβάλλον ενός οργανισμού, προκειμένου να αξιολογηθεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα, με σκοπό να ληφθούν αποφάσεις και να διαμορφωθεί η στρατηγική του.

Αυτοχρηματοδότηση

Η δυνατότητα ενός οργανισμού να χρησιμοποιεί πόρους μόνο από τη δική του δραστηριότητα για τη διατήρηση της παραγωγικής του ικανότητας.

Μελέτη σκοπιμότητας

Μελέτη που αποτελεί μέρος της ανάλυσης μιας νέας επένδυσης ή ενός νέου σχεδίου, ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα υλοποίησης και να διασφαλιστεί ότι το εγχείρημα θα χρησιμοποιήσει τους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οικονομική βιωσιμότητα

Η ικανότητα ενός οργανισμού να έχει κέρδη, προκειμένου να επιβιώσει και να ωφελήσει τα οικονομικά συστήματα σε τοπική, εθνική και διεθνή κλίμακα.

Στρατηγική

Διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός διερευνά δυνατότητες και ευκαιρίες, ώστε να διαμορφώσει τους επόμενους στόχους του.

Στρατηγικό πλάνο

Καθορισμός, προτεραιοποίηση και ποσοτικοποίηση των ενεργειών ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του.

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Τα μουσεία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα στη συνείδηση της κοινωνίας με τη διαφύλαξη και την ανάδειξη του πολιτισμού μιας χώρας. Παράλληλα, αποτελούν κρίσιμους κοινωνικούς χώρους για την οικονομία της. Επίσης, σύμφωνα με τη νομοθεσία [παρ. 1 του άρθρου 45 του ν. 4858/2021 (Α' 220)], αλλά και με τον ορισμό του ICOM (2022), τα μουσεία αποτελούν μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, στην υπηρεσία της κοινωνίας, αλλά *μη κερδοσκοπικός* δεν σημαίνει απαραίτητα και μη κερδοφόρος. Η διαφορά έγκειται στο ότι οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί μοιράζονται τα κέρδη με τους μετόχους ή τους ιδιοκτήτες τους ενώ, αντίθετα, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός δίνει προτεραιότητα στην αποστολή του, συνήθως προς το δημόσιο συμφέρον. Τα όποια έσοδά του τα επανεπενδύει σε υποδομές, προγράμματα και δραστηριότητες, με σκοπό την εκπλήρωση της αποστολής του.

Σε αυτή τη διάσταση, τα μουσεία οφείλουν να διεκδικήσουν την οικονομική και διοικητική τους αυτοτέλεια, καθώς αναγνωρίζεται πλέον όλο και περισσότερο ότι αποτελούν οικονομικές μονάδες με σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της οικονομίας. Η ίδια η UNESCO, κατά την κατάρτιση των θεματικών δεικτών της Ατζέντας 2030 για τον πολιτισμό (UNESCO, 2019), ανέδειξε την Ευημερία και Οικονομική Ασφάλεια ως έναν από τους τέσσερις βασικούς τομείς ενδιαφέροντος που έθεσε για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, με σκοπό να δημιουργηθεί το κατάλληλο πλαίσιο αναφοράς για τη συμμετοχή του πολιτισμού στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η έννοια αυτή αναφέρεται καταρχάς στην οικονομική βιωσιμότητα. Μπορεί για τα μουσεία τα χρήματα να αποτελούν απλώς ένα μέσο για την εκπλήρωση της αποστολής τους, όμως κάθε μουσείο παράγει αξία και, όπως κάθε οργανισμός που παράγει αξία, χρειάζεται ένα σχέδιο, ένα στρατηγικό πλάνο για να μπορέσει να εκπληρώσει την αποστολή του (Rodriguez, 2016). Οι μελέτες έδειξαν ότι οι οργανισμοί που υιοθέτησαν έναν πιο συστηματικό τρόπο χάραξης της στρατηγικής τους είχαν μια τάση βελτίωσης της συνολικής τους απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους.

2.1.1 Δομή και οργάνωση

Η διοίκηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από το αντικείμενό του, για την αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων και την επίτευξη των στόχων του. Κάθε οργανισμός απαιτείται να ακολουθεί μια διαδικασία που ξεκινά με την ορθή οργάνωση, τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση και, τελικά, τον έλεγχο και την αναθεώρηση (Τσιλιμπέρδη, 2021).

Οι σύγχρονες τάσεις στον χώρο του πολιτισμού αποδέχονται πλέον το γεγονός ότι το μουσείο που θέλει να μείνει προσανατολισμένο στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και τις απαιτήσεις της εποχής πρέπει να ακολουθήσει μια πιο διαχειριστική (managerial) προσέγγιση, υιοθετώντας τρεις στόχους: τη σταθεροποίηση της οργάνωσης, τον καθορισμό ενός επιχειρησιακού προσανατολισμού και την εγκαθίδρυση συστημάτων αξιολόγησης των δραστηριοτήτων του.

Η οργανωτική δομή κάθε μουσείου ορίζεται σαφώς από την ιδρυτική του πράξη, η οποία καθορίζει τα όργανα διοίκησής του και τα ζητήματα σχετικά με τη δραστηριότητά τους (αναλυτικά @Ο.1.2.1). Ανώτατο όργανο διοίκησης είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο ορίζει τον/τη διευθυντή/διευθύντρια του μουσείου στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ). Σημαντικό κριτήριο επιλογής διευθυντή/διευθύντριας πρέπει να αποτελεί η δυνατότητα του προσώπου να θέτει στόχους, να χαράσσει στρατηγική, να ελέγχει, να αξιολογεί, να συνδιαλέγεται με στελέχη, ομάδες κοινού και ανθρώπινο δυναμικό (Tobelem, 2015). Η περαιτέρω δομή και οργάνωση του μουσείου απεικονίζεται στον Κανονισμό Λειτουργίας του, ο οποίος καταρτίζεται από το ΔΣ και αποτελεί ένα σύνολο γραπτών αρχών και κανόνων που διέπουν τη λειτουργία του, όπως προκύπτουν από το άρθρο 45 του ν. 4858/2021 (Α' 220) και την Υ.Α. 526637/2022 (Β' 5684). Στον Κανονισμό Λειτουργίας περιλαμβάνεται και ο Κανονισμός Εργασίας, στον οποίο καθορίζονται ειδικοί όροι και κανόνες που αφορούν το προσωπικό του μουσείου, καθώς και το βασικό Οργανόγραμμα του μουσείου (@Ο.1.2.2).¹ Το Οργανόγραμμα, εκτός από την κατανομή θέσεων και ρόλων, περιγράφει τη ροή των ευθυνών και της λογοδοσίας και καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τομέων (Einarsson, 2016). Σε ένα μουσείο, ο/η διευθυντής/διευθύντρια έχει την ευθύνη για τη χάραξη της στρατηγικής και για την αποτελεσματική διοίκηση. Κύριες θέσεις ευθύνης είναι η θέση του/της επιστημονικού/επιστημονικής υπεύθυνου/υπεύθυνης και του/της υπεύθυνου/υπεύθυνης συντήρησης (παρ. 3 του άρθρου 43 του ν. 4858/2021). Τα βασικά τμήματα που πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύγχρονο μουσείο (@Ο.1.3.), σύμφωνα και με τον Οργανισμό του ΥΠΠΟ (π.δ. 4/22.1.18), ώστε να μπορεί να εκπληρώσει τον ρόλο και τις βασικές λειτουργίες του, είναι τα εξής:

- Τμήμα Μουσειακών Συλλογών, Έρευνας και Τεκμηρίωσης.
- Τμήμα Συντήρησης Μουσειακών Συλλογών.
- Τμήμα Εκθέσεων, Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης.
- Τμήμα Διοικητικής, Οικονομικής και Τεχνικής Υποστήριξης.

Στο νέο τοπίο που διαμορφώνεται με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών της ψηφιακής εποχής, την αυξημένη ευθύνη όσον αφορά τη διαχείριση των δημόσιων πόρων, τις απαιτήσεις διεύρυνσης του κοινού και κάλυψης των αναγκών του, την ανάπτυξη διαδικασιών αξιολόγησης, τους ενισχυμένους ελέγχους, τον ανταγωνισμό, τις εκτεταμένες συμπράξεις και συνεργασίες, η επαγγελματική διαχείριση και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός αποτελούν τις βασικές αρχές που πρέπει να

1 Για τα μουσεία που ιδρύονται και λειτουργούν από το ΥΠΠΟ, καθώς και για τα μουσεία που ιδρύθηκαν από το ΥΠΠΟ ως ΝΠΔΔ, έχει εκδοθεί η υπ' αρ. πρωτ. ΥΠΠΟ/80300/2024 απόφαση της Υπουργού Πολιτισμού «Έγκριση περιγράμματος δομής πρότυπου εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας των μουσείων του ΥΠΠΟ σύμφωνα με το άρθρο 45 του Ν. 4858/2021» (ΑΔΑ Ψ3Ζ-Σ46ΝΚΟΤ-8ΛΨ). Στην απόφαση παρέχονται αναλυτικές οδηγίες όσον αφορά το περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας και των επιμέρους ζητημάτων που ρυθμίζονται από αυτόν.

διέπουν τη διοίκηση ενός μουσείου. Για να αντιμετωπίσουν την αύξηση των δραστηριοτήτων τους, τα μουσεία οφείλουν σταδιακά να εφαρμόσουν, ολοένα και περισσότερο, μοντέλα στρατηγικής, χρηματοδότησης, διαχειριστικού ελέγχου, marketing, σχεδιασμού, ανθρώπινων πόρων, επικοινωνίας, ορθολογικής οργάνωσης, ποιότητας, διοίκησης, αξιολόγησης, ανάπτυξης, ηγεσίας, προώθησης κ.λπ. (Tobelem, 2015). Όλα αυτά απαιτούν νέους ρόλους και υπηρεσίες που να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις συνθήκες της αγοράς και την αξιοποίηση κάθε σύγχρονης θεωρητικής και πρακτικής διαδικασίας που αναπτύσσεται στο πλαίσιο της.

Μοντέλα οργάνωσης μουσείων, προσανατολισμένα στις νέες ανάγκες της πολιτιστικής αγοράς, απεικονίζονται στα Οργανογράμματα του Μουσείου Ακρόπολης² και του Victoria and Albert Museum στο Λονδίνο.³

2.1.2 Στρατηγικός σχεδιασμός

Το επόμενο στάδιο συγκρότησης ενός μουσείου απαιτεί τη χάραξη και εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής, που θα καταστήσει τον οργανισμό βιώσιμο και έτοιμο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών. Όπως αναφέρει ο Rosenberg (2015), «το ζήτημα είναι να μάθουμε πώς [το μουσείο] αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το κεφάλαιο που του έχει δοθεί, ακολουθώντας μια διαφοροποιημένη στρατηγική και χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα μέσα».

Αναλύοντας την παραπάνω άποψη, αντιλαμβανόμαστε ότι το κείμενο σημείο σε έναν οργανισμό δεν είναι τόσο το προϊόν (κεφάλαιο) του όσο ο τρόπος με τον οποίο αυτός το αξιοποιεί. Το προϊόν-κεφάλαιο ενός μουσείου είναι το σύνολο των πλεονεκτημάτων του, τα στοιχεία εκείνα, δηλαδή, που το κάνουν ελκυστικό για το κοινό του. Για κάθε μουσείο, αυτά μπορεί να είναι διαφορετικά: οι συλλογές του, η μουσειολογική του προσέγγιση, η θέση του, το επιστημονικό του προσωπικό και έργο, τα ψηφιακά εργαλεία του κ.λπ. Ο τρόπος που θα επιλέξει να προβάλει και να αξιοποιήσει αυτά του τα πλεονεκτήματα είναι το κλειδί για τη βιωσιμότητά του. Για να το επιτύχει, οφείλει να καταρτίσει μια συγκεκριμένη στρατηγική και να εφαρμόσει ένα στρατηγικό πλάνο.

Από την ιδρυτική του πράξη, κάθε μουσείο ορίζει την αποστολή και τους στόχους του, που αποτελούν την ταυτότητά του, τον λόγο της σύστασης και της ύπαρξής του. Το στρατηγικό πλάνο, στη συνέχεια, αποτελεί μια αποτύπωση της μελλοντικής του πορείας, τον οδικό χάρτη που εξηγεί με ποιον τρόπο και ποια μέσα θα επιτευχθεί το όραμά του. Η χάραξη της στρατηγικής ενός μουσείου είναι μια διαδικασία ανάλυσης και αποτύπωσης ενός συνόλου ενεργειών στις οποίες θα πρέπει να προβεί λαμβάνοντας υπόψη του τις μελλοντικές αλλαγές (προβλέψιμες

2 <https://www.theacropolismuseum.gr/organosi-dioikisi> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

3 <https://theorg.com/org/victoria-and-albert-museum> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

ή μη). Η διαδικασία αυτή οδηγεί σε συγκεκριμένες ενέργειες και στόχους, που αποτελούν το στρατηγικό του πλάνο, σε έναν δεδομένο χρονικό ορίζοντα.

2.1.2.1 Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Είναι προφανές ότι η βιωσιμότητα ενός μουσείου απειλείται όταν αυτό στερείται στρατηγικής. Είναι λογικό αυτή η απειλή –και άρα η ανάγκη αντιμετώπισής της– να επιτείνεται από τους εξωτερικούς παράγοντες. Ένα πρόσφατο παράδειγμα για τις συνέπειες που μπορεί να έχει ένας (άσχετος σε πρώτη ανάγνωση) εξωγενής παράγοντας στη λειτουργία των μουσείων είναι η πανδημική κρίση, κατά τη διάρκεια της οποίας απαιτήθηκε μια ευέλικτη και πειθαρχημένη αντίδραση των μουσείων, για να μπορέσουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους και, σε κάποιες περιπτώσεις, να διασφαλίσουν την ίδια την ύπαρξή τους.

Η στρατηγική είναι ο σχεδιασμός του γενικού πλαισίου και των επιμέρους ενεργειών που πρέπει να εφαρμόσει ένα μουσείο, προκειμένου να αποδειχθεί βιώσιμο, αποδοτικό και αποτελεσματικό. Είναι μια απαραίτητη διαδικασία για την κατάρτιση ενός στρατηγικού πλάνου, το οποίο αποτελεί την αποτύπωση μιας βήμα προς βήμα διαδικασίας για την επίτευξη των σημαντικών στόχων του μουσείου στο άμεσο και έμμεσο μέλλον, συνεκτιμώντας κάθε προβλέψιμη ή μη παράμετρο στο άμεσο περιβάλλον του.

Κάθε μουσείο οφείλει να διαμορφώνει ένα πλάνο με τις επόμενες ενέργειές του. Η σχεδίαση και τήρηση ενός στρατηγικού πλάνου αποφέρει διάφορα πλεονεκτήματα, καθώς:

- Ελέγχει και βελτιώνει την απόδοση.
- Παρέχει το πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων.
- Δημιουργεί τη βάση για την ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Διακρίνει τρόπους για την παρακίνηση του προσωπικού.
- Εντοπίζει τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και τις συνέπειές τους.

Έτσι, οι πιθανοί χρηματοδότες του, ιδιωτικοί ή δημόσιοι, έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν τις ικανότητες και τις προοπτικές του (Kotler κ.ά., 2008).

2.1.2.2 Στάδια διαδικασίας

Η χάραξη της στρατηγικής για έναν οργανισμό είναι μια μέθοδος συνεχούς λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση ενός οργανισμού, αφού λάβει υπόψη της το όραμα, τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού, σχεδιάζει τη στρατηγική του, συνεκτιμώντας το κάθε φορά διαμορφούμενο περιβάλλον. Ο

Peter Druck (1994), ειδήμων του management, προτείνει μια διαδικασία χάραξης στρατηγικής για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, με τη μορφή πέντε απλών ερωτημάτων που βασίζονται στις θεωρίες διαχείρισης:

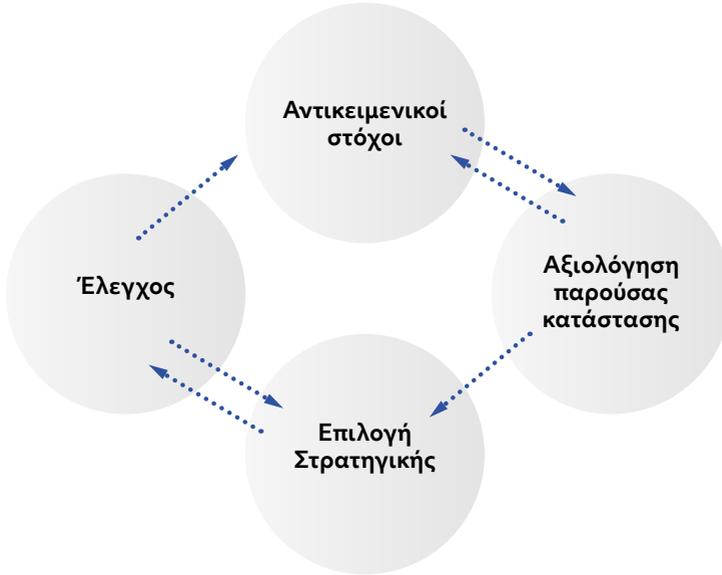
1. Ποια είναι η αποστολή μας;
2. Ποιος είναι ο πελάτης μας;
3. Τι αξία έχει ο πελάτης;
4. Ποια είναι τα αποτελέσματά μας;
5. Ποιο είναι το σχέδιό μας;

Παρόλο που οι παραπάνω ερωτήσεις είναι φαινομενικά απλές, οι απαντήσεις τους είναι πολύ πιο σύνθετες. Κάθε μουσείο, σε μια διαδικασία συζήτησης η οποία θα περιλαμβάνει το σύνολο των εργαζομένων του, πρέπει να προσπαθήσει να δώσει μια απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα. Σκοπός αυτών των ερωτήσεων είναι να καθορισθεί το όραμα, ο στόχος του μουσείου για το μέλλον. Τα εμπνευσμένα οράματα είναι αυτά που οδηγούν στα επιτυχημένα στρατηγικά πλάνα. Το όραμα δεν αφορά το παρόν ή τη θέση του μουσείου σήμερα, αλλά το πού επιδιώκει να φτάσει στο μέλλον. Επομένως, το όραμα πρέπει να εμπνέει και να παρακινεί αυτούς/αυτές που θα το εφαρμόσουν (Rodríguez, 2016).

Η διαδικασία κατάρτισης ενός στρατηγικού πλάνου είναι σύνθετη, καθώς πρέπει να εντοπίζεται η κατάλληλη λύση ανάλογα με τις κάθε φορά διαμορφούμενες συνθήκες. Η ανάπτυξη της στρατηγικής πρέπει να επικεντρώνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κοινού στο οποίο απευθύνεται, χωρίς να αγνοείται ο ανταγωνισμός. Η αποστολή και οι στόχοι επικαιροποιούνται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Η διαδικασία της χάραξης της στρατηγικής είναι, συνεπώς, μια συνεχώς ανατροφοδοτούμενη διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται στα εξής στάδια (Κορρές, 2015):

1. Αρχικά, προσδιορίζονται με σαφή κριτήρια οι σκοποί και στόχοι ενός οργανισμού, ενώ συνεκτιμώνται παράλληλα και οι υλικές και άυλες δυνατότητές του. Η ιεραρχική δομή, η εξειδίκευση του προσωπικού και η δυνατότητα ευελιξίας ως προς την επίτευξη του συγκεκριμένου οικονομικού οφέλους αποτελούν βασικούς παράγοντες της οικονομικής διαχείρισης.
2. Στη συνέχεια, απαιτείται η διάγνωση των συνθηκών και ευκαιριών. Η συγκεκριμένη ενέργεια απαιτεί την άμεση πληροφόρηση για την αγορά στην οποία απευθύνεται το μουσείο.
3. Έπειτα, εντοπίζονται οι εναλλακτικές επιλογές και υιοθετούνται οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις για τον τρόπο υλοποίησης της οικονομικής πολιτικής που θα υιοθετήσει το μουσείο.
4. Τέλος, ορίζονται οι δείκτες για την αξιολόγηση της στρατηγικής.

Στο σχήμα 1 αποτυπώνεται μια απλοποιημένη διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής, με τα τέσσερα στάδια που αναφέρονται παραπάνω. Από το σχήμα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η διαδικασία αυτή δεν ακολουθεί μια γραμμική πορεία, αλλά αποτελεί μια συνεχώς ανατροφοδοτούμενη διαδικασία, με βάση την οποία κάθε στάδιο μπορεί ανά πάσα στιγμή να αναπροσαρμοστεί ή και να οδηγήσει στην επανεκκίνηση της διαδικασίας.



Σχήμα 1. Διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής.

Πιο αναλυτικά, ανά βήμα, απαιτείται να εξετασθούν τα κάτωθι:

- **Διατύπωση αντικειμενικών στόχων:**

Το πρώτο βήμα απαιτεί τη διατύπωση των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι εξηγούν τους λόγους για τους οποίους ο «πελάτης» ή η «πελάτισσα» πληρώνει ή χρησιμοποιεί μια υπηρεσία. Τι όφελος, δηλαδή, προσφέρει το μουσείο μας στο κοινό του. Στην πραγματικότητα, το μουσείο καλείται εδώ να ορίσει το προϊόν-κεφάλαιό του, το συγκριτικό του πλεονέκτημα δηλαδή. Τι είναι αυτό που κάνει το μουσείο μοναδικό, τι το διαφοροποιεί από την υπόλοιπη αγορά; Το πλεονέκτημα αυτό έχει αξιοποιηθεί και προβληθεί σωστά; Υπάρχει η δυνατότητα να αξιοποιηθεί περαιτέρω; Με ποιον τρόπο; Δεν είναι απαραίτητο οι στόχοι αυτοί να είναι υπέρμετρα φιλόδοξοι. Είναι απλά μια λίστα των βασικών πλεονεκτημάτων του μουσείου, οι λόγοι για τους οποίους προτιμούν οι επισκέπτες και οι επισκέπτριες το μουσείο μας.

Για να αποκαλυφθούν αυτοί οι στόχοι, σύμφωνα με τον Byrnes (1999), τα μουσεία είναι σκόπιμο να έχουν ικανοποιητικές απαντήσεις σε εννέα θεμελιώδη ερωτήματα, που αφορούν την ύπαρξή τους και το μέλλον τους, είτε αξιολογώντας τα μέχρι

τώρα στοιχεία που έχουν στην κατοχή τους είτε διεξάγοντας μια έρευνα πεδίου, η οποία θα περιλαμβάνει όλους/όλες τους/τις δυνητικούς/δυνητικές ενδιαφερόμενους/ενδιαφερόμενες (stakeholders) του οργανισμού:

1. Ποιος είναι ο λόγος της ύπαρξής μας;
2. Ποια είναι η αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούμαστε;
3. Ποιο είναι το σημαντικό προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχουμε;
4. Ποιο είναι το κοινό μας, οι πελάτες/πελάτισσές μας, οι εθελοντές/εθελόντριές μας, οι υποστηρικτές/υποστηρίκτριες, οι δωρητές/δωρήτριες και οι χορηγοί μας;
5. Γιατί μας επιλέγουν και μας εμπιστεύονται;
6. Πού έχουμε αλλάξει ή θα έπρεπε να έχουμε αλλάξει ως μουσείο τα τελευταία πέντε χρόνια;
7. Ποια είναι τα δυνατά και αδύναμα σημεία του μουσείου μας;
8. Ποιες φιλοσοφικές θεωρήσεις επηρεάζουν την οντότητα και τη λειτουργία μας;
9. Ποια θα είναι η απώλεια αν πάψουμε να υπάρχουμε;

Τα ερωτήματα αυτά σκοπό έχουν να διερευνήσουν τον λόγο ύπαρξης του μουσείου, την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, τη σημασία του προϊόντος του, τους «πελάτες/πελάτισσες», το κοινό και εν γένει τους/τις ενδιαφερόμενους/ενδιαφερόμενες (stakeholders) γύρω από αυτό, καθώς και τους λόγους που αυτοί/αυτές εκδηλώνουν ενδιαφέρον. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας οδηγεί στη θέσπιση των επόμενων στόχων, οι οποίοι δεν είναι απαραίτητο να είναι μεγαλεπήβολοι· μπορούν να είναι και απλά βήματα προς μια κατεύθυνση, αρκεί (Montana και Charnov, 2002):

1. Να δίνουν βαρύτητα στο αποτέλεσμα και όχι στη δραστηριότητα.
2. Να έχουν συνέπεια.
3. Να είναι συγκεκριμένοι.
4. Να είναι μετρήσιμοι.
5. Να έχουν χρονικό ορίζοντα.
6. Να είναι εφικτοί.

• **Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης:**

Η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης αποτελεί το δεύτερο, αλλά κρίσιμο, στάδιο για τη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, καθώς καλούμαστε να αξιολογήσουμε τον εαυτό μας αλλά και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούμαστε. Καλούμαστε, δηλαδή, να αξιολογήσουμε και να κατανοήσουμε όλους τους

εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του μουσείου. Επίσης, πρέπει να αξιολογήσουμε με ειλικρίνεια τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. προσωπικό, τεχνολογικά μέσα, κτήρια, συλλογές, χρηματοοικονομική κατάσταση, πληροφοριακά συστήματα κ.ά.) που έχουμε στη διάθεσή μας. Το σημαντικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο είναι η αντικειμενική αξιολόγηση της κατάστασης. Δεν έχει νόημα να θέτουμε στόχους εάν δεν έχουμε τα μέσα και το υποστηρικτικό περιβάλλον για να τους πραγματοποιήσουμε.

Για τη διευκόλυνση αυτής της διαδικασίας υπάρχουν διάφορα εργαλεία ανάλυσης (@O.2.1.3), με πιο διαδεδομένο το μοντέλο ανάλυσης SWOT. Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό, εκτός από την αναγνώριση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του, να μπορεί να διακρίνει, να προβλέψει και να αξιολογήσει το εξωτερικό του περιβάλλον, ώστε να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες όσο και κινδύνους που σχετίζονται με τη λειτουργία και τη βιωσιμότητά του. Στη διαδικασία αυτή μπορεί να φανεί χρήσιμο και το μοντέλο PESTEL, καθώς και άλλες σύγχρονες μορφές ανάλυσης από την επιστήμη του marketing.

- **Επιλογή στρατηγικής:**

Η κατάλληλη στρατηγική δεν είναι ένα κοινό, προσχεδιασμένο πλάνο για κάθε ομοειδή οργανισμό. Το κάθε μουσείο οφείλει να καταρτίζει τη στρατηγική του λαμβάνοντας υπόψη αρχικά τις δυνατότητές του, ώστε να διασφαλίσει ότι η επιλεγόμενη στρατηγική ανταποκρίνεται στην κατάστασή του, και στη συνέχεια τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση SWOT. Η στρατηγική αποτελεί ένα πλάνο, μια βάση για τη λειτουργία και τη διαχείρισή του, και συνεπώς είναι απαραίτητο να ορίσει ένα πλαίσιο εναλλακτικών κατευθύνσεων και εναλλακτικών μεθόδων, μέσω των οποίων θα επιτευχθεί κάθε στρατηγική κατεύθυνση ανάπτυξης, λειτουργίας και διαχείρισης. Για τον ορισμό αυτών των εναλλακτικών μεθόδων, ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη τούς ήδη διαθέσιμους και τους απαιτούμενους πόρους, καθώς και τις απαιτούμενες συμπράξεις για την από κοινού ανάπτυξη στρατηγικών με άλλους φορείς και οργανισμούς (@O.2.4) (Rodríguez, 2016).

Στη συνέχεια, θα πρέπει να εξετασθεί κατά πόσον οι αποφάσεις, το πλάνο ενεργειών που διαμορφώθηκε, είναι αποδεκτές από τους ανθρώπους που απαρτίζουν τον οργανισμό και κατά πόσον ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Τέλος, θα πρέπει να εξετασθεί εάν ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αξιοποιεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και, παράλληλα, να μειώνει τους ενδεχόμενους εξωτερικούς κινδύνους, λαμβάνοντας διαθρωπτικά μέτρα ή αντισταθμίζοντας τις διαθρωπτικές και τις διαχειριστικές του αδυναμίες.

- **Έλεγχος απόδοσης:**

Το τελευταίο και κρίσιμο στάδιο αφορά την εφαρμογή και, κυρίως, τον σχεδιασμό της διαδικασίας ελέγχου της απόδοσης της στρατηγικής. Πρόκειται για μια διαρκή διαδικασία, η οποία, με αξιόπιστα κριτήρια, ερευνά τον βαθμό επιτυχίας της στρατηγικής. Ο καθορισμός συγκεκριμένων σημείων απόδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς συμβάλλει στην καλύτερη διοίκηση του οργανισμού, αξιολογεί

τα αποτελέσματα των δράσεων, εντοπίζει τυχόν προβλήματα και αποσκοπεί σε μελλοντικές βελτιώσεις.

Ο έλεγχος διευκολύνεται από τον καθορισμό των κατάλληλων δεικτών. Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης – ΒΔΑ (Key Performance Indicators – KPIs) σκοπό έχουν να αποτυπώσουν με ποσοτικοποιημένο τρόπο τα αποτελέσματα ενός σημείου αναφοράς. Ένας χαρακτηριστικός τέτοιος Δείκτης είναι το ποσοστό αύξησης του αριθμού επισκέψεων από έτος σε έτος. Οι Δείκτες αυτοί διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με το αντικείμενό του, την προτεραιοποίηση των ενεργειών του κ.λπ. Επίσης, δεν έχουν όλοι οι Δείκτες την ίδια βαρύτητα. Κάποιοι είναι απαραίτητοι (on-off), κάποιοι άλλοι είναι αποδεκτοί σε ένα εύρος επιτυχίας: π.χ. ένα 60% του στόχου αύξησης πωλήσεων μπορεί να είναι εξίσου αποδεκτό. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό κατά τη στοχοθεσία να τίθενται σαφώς τόσο οι Δείκτες όσο και το ποσοστό αποδοχής και το χρονικό όριο ολοκλήρωσής τους.

Οι Δείκτες αυτοί ορίζονται ανάλογα με το είδος του ελέγχου:

1. Αποδοτικότητας (απόκλιση ανάμεσα σε στόχους και αποτελέσματα).
2. Αποτελεσματικότητας (απόκλιση ανάμεσα σε διαθέσιμα μέσα και αποτελέσματα).
3. Καταλληλότητας (απόκλιση ανάμεσα σε μέσα και στόχους).

Εκτός από τα οικονομικά κριτήρια και από εκείνα που σχετίζονται με συγκεκριμένους στόχους (εκθέσεις, δημοσιεύσεις, απογραφή, προληπτική συντήρηση κ.λπ.), υπάρχουν Δείκτες που λαμβάνουν υπόψη το κοινό (επισκεψιμότητα, επίπεδο ικανοποίησης κ.λπ.), ενώ εξίσου αναγκαίες είναι ποιοτικές προσεγγίσεις, προκειμένου να αξιολογείται το αποτέλεσμα των δράσεων (Tobelem, 2015). Τα ποιοτικά κριτήρια αναφέρονται κυρίως στα θετικά αποτελέσματα στους τομείς της εκπαίδευσης και της έρευνας, στην ικανοποίηση του προσωπικού και γενικά στη θετική ανταπόκριση όλων των stakeholders στα επιτεύγματα του μουσείου.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας χάραξης της στρατηγικής του, το μουσείο οφείλει να έχει καταρτίσει ένα στρατηγικό πλάνο, με δεδομένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης. Σε αυτό θα πρέπει να ορίζονται σαφώς οι στόχοι του μουσείου για αυτό το χρονικό διάστημα, ο τρόπος και τα μέσα υλοποίησης των στόχων, οι αποδεκτοί δείκτες ελέγχου της πορείας υλοποίησής τους, ποιος και πότε ελέγχει την πορεία υλοποίησης των στόχων, καθώς και οι τρόποι αναθεώρησης του στρατηγικού πλάνου, ανάλογα με τις διαμορφούμενες κάθε φορά συνθήκες.⁴

4 Ένα αρκετά εκτενές και πλήρες στρατηγικό πλάνο διαθέτει το Victoria and Albert Museum: <https://www.vam.ac.uk/info/reports-strategic-plans-and-policies> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

2.1.3 Ανάλυση SWOT και PESTEL

Δύο βασικά εργαλεία για τη διαδικασία αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού είναι η ανάλυση SWOT και η ανάλυση PESTEL.

2.1.3.1 Ανάλυση SWOT

Ως εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί μια πλήρη εικόνα ενός υπό εξέταση θέματος, αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο, που βοηθά την αρχική διερεύνηση και την εξαγωγή πρωταρχικών συμπερασμάτων, στην πορεία χάραξης της στρατηγικής ενός οργανισμού (Τσιλιμπέρδη, 2021).

Η λέξη SWOT είναι αρκτικόλεξο προερχόμενο από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων **S**trengths (δυνατότητες), **W**eaknesses (αδυναμίες), **O**pportunities (ευκαιρίες) και **T**hreats (κίνδυνοι/απειλές). Η ανάλυση SWOT εξετάζει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία που αφορούν το περιβάλλον ενός οργανισμού, προκειμένου να αξιολογήσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα, με σκοπό να πάρει αποφάσεις και να διαμορφώσει τη στρατηγική του. Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει (προσωπικό, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική κατάσταση κ.λπ.). Αντίθετα, οι ευκαιρίες και απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις οποίες ο οργανισμός πρέπει να εντοπίσει προκειμένου να προσαρμοστεί και να προετοιμαστεί για αυτές.

Μια ενδεικτική απεικόνιση μιας ανάλυσης SWOT για ένα μουσείο απεικονίζεται στο σχήμα 2. Ο πίνακας είναι ενδεικτικός, καθώς πολλά πλεονεκτήματα για ένα μουσείο μπορεί να είναι μειονεκτήματα για κάποιο άλλο και αντίστροφα.

Ανάλυση SWOT

Εσωτερικό Περιβάλλον	
Strengths – Δυνατά Σημεία	Weaknesses – Αδύναμα Σημεία
<p>Ανταγωνιστικό προϊόν/Ανταγωνιστική υπηρεσία</p> <p>Καλή φήμη (Brand Name)</p> <p>Εξειδικευμένες υπηρεσίες ή/και συλλογές</p> <p>Αποκλειστικότητα</p> <p>Οργάνωση του οργανισμού</p> <p>Εξειδικευμένο προσωπικό</p> <p>Υγιής οικονομική κατάσταση</p> <p>Τοποθεσία οργανισμού</p> <p>Γνώση και εμπειρία του αντικειμένου</p> <p>Τεχνολογικός εξοπλισμός</p>	<p>Κακή οικονομική κατάσταση</p> <p>Μικρή ικανότητα διοίκησης</p> <p>Ελλείψεις προσωπικού</p> <p>Προβλήματα προσβασιμότητας</p> <p>Ελλείψεις σε τεχνολογικά μέσα και εξοπλισμό</p> <p>Μη εξειδικευμένο προσωπικό</p>
Opportunities – Ευκαιρίες	Threats – Απειλές
<p>Νέες υποδομές στην περιοχή</p> <p>Νέα χρηματοδοτικά προγράμματα</p> <p>Αλλαγές στις τάσεις και προτιμήσεις του κοινού</p> <p>Νέοι τρόποι δικτύωσης</p> <p>Τοπικά γεγονότα</p> <p>Αλλαγές στην κρατική πολιτική</p>	<p>Κρίσεις (εθνικές/παγκόσμιες)</p> <p>Δημιουργία νέων οργανισμών στην περιοχή</p> <p>Μείωση κονδυλίων</p> <p>Αλλαγές στη νομοθεσία</p> <p>Κορεσμός της αγοράς</p>
Εξωτερικό Περιβάλλον	

Σχήμα 2. Ανάλυση SWOT μουσείου.

Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να εντοπίσουμε τα δυνατά σημεία του μουσείου και, κυρίως, το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, αυτό δηλαδή που το διαφοροποιεί και το κάνει μοναδικό. Στον αντίποδα, με την αναζήτηση των αδυναμιών στοχεύουμε στον εντοπισμό των σημείων στα οποία υστερούμε, σε ό,τι δεν κάνουμε σωστά, με απλά λόγια. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να γίνει τόσο από τη σκοπιά του μουσείου όσο και από την πλευρά των πελατών/πελατισσών. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν τους εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του μουσείου: πολιτικούς, γεωγραφικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς κ.λπ.

2.1.3.2 Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTEL είναι μια πιο εξειδικευμένη μορφή της ανάλυσης SWOT, προερχόμενη από τον χώρο του marketing, και χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος ενός οργανισμού. Το όνομά της αποτελεί ένα ακόμα αρκτικόλεξο, από τις αγγλικές λέξεις **P**olitical (πολιτικό περιβάλλον), **E**conomical (οικονομικό περιβάλλον), **S**ocial (κοινωνικό περιβάλλον), **T**echnological (τεχνολογικό περιβάλλον), **E**nvironmental (περιβαλλοντικά θέματα), **L**egal (νομικό πλαίσιο).

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Σταθερότητα Πολιτικού Συστήματος • Σύστημα Φορολόγησης • Εργατικοί Νόμοι • Κυβερνητικές Πολιτικές • Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Επίπεδα Απασχόλησης • Ανεργία • Ύψος Πληθωρισμού • Εξέλιξη του ΑΕΠ • Κόστος Χρήματος 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτισμικές επιρροές • Μέσος όρος Ελεύθερου Χρόνου • Ηλικιακή και Κοινωνική διαστρωμάτωση • Ιδιαιτερότητες σε θέματα θρησκείας, Φύλου κ.λπ. • Ενδιαφέροντα Κοινής Γνώμης 	<ul style="list-style-type: none"> • Επενδύσεις σε Υποδομές • Καινοτόμες Τεχνολογίες • Τεχνολογίες προβολής και Επικοινωνίας • Τεχνολογικός Εξοπλισμός 	<ul style="list-style-type: none"> • Καιρικές Συνθήκες • Καλλιέργειες • Χωροθετημένες περιβαλλοντικές περιοχές • Κλιματολογικές Συνθήκες • Γεωφυσικές Ιδιαιτερότητες 	<ul style="list-style-type: none"> • Νόμοι για την Ασφάλεια • Πνευματικά Δικαιώματα • Εμπορικό δίκαιο • Προστασία Καταναλωτών • Αρχαιολογικοί Νόμοι

Σχήμα 3. Ανάλυση PESTEL.

- Το πολιτικό περιβάλλον αφορά την πολιτική σταθερότητα, τους νόμους και τη μορφή της κυβέρνησης, στον βαθμό που αυτά επηρεάζουν τη λειτουργία ενός μουσείου.
- Στο πλαίσιο του οικονομικού περιβάλλοντος εξετάζεται η οικονομική ζωή μιας χώρας ή μιας περιοχής.
- Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων, τα δημογραφικά και άλλα κριτήρια εξετάζονται στο πλαίσιο του κοινωνικού περιβάλλοντος, παράγοντες ιδιαίτερα σημαντικοί για τους πολιτιστικούς οργανισμούς.
- Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει στη σημερινή εποχή καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακροπεριβάλλοντος των μουσείων. Η ύπαρξη υποδομών –Internet–, οι καινοτομίες και τα τεχνολογικά μέσα εξετάζονται σε αυτή την κατηγορία.
- Για το περιβαλλοντικό πλαίσιο εξετάζονται οι κλιματολογικές συνθήκες, οι περιοχές ιδιαίτερου φυσικού κάλλους και τα προστατευόμενα περιβάλλοντα, καθώς αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επισκεψιμότητα μιας περιοχής. Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στην κλιματική αλλαγή και την προστασία που απαιτείται για τα πολιτιστικά αγαθά.
- Στο νομικό πλαίσιο εξετάζονται θέματα που αφορούν τους νόμους για την ασφάλεια και την προστασία των πολιτιστικών αγαθών.

2.1.3.3 Άλλες μορφές ανάλυσης

Η άνοδος και η εισαγωγή της τεχνολογίας σε κάθε πτυχή της δημόσιας ζωής αλλά και η είσοδος νέων επιστημών –όπως η ψυχολογία και η συμπεριφορική– στον κλάδο της οικονομίας και του marketing έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε νέες μορφές στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης. Πρόκειται για μια διεπιστημονική προσέγγιση, όπου η ανθρώπινη συμπεριφορά μελετάται μέσα από τον συνδυασμό της ψυχολογίας και των οικονομικών, με στόχο την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Βασική επιδίωξη είναι η διαμόρφωση συνθηκών που επιτρέπουν στους/στις ειδικούς να καθοδηγούν τους ανθρώπους προς πιο ωφέλιμες για εκείνους/εκείνες επιλογές (Nudge, 2017). Στο εξωτερικό δοκιμάζονται συνεχώς νέες μέθοδοι σχεδιασμού για τη διάγνωση και τον εντοπισμό προβλημάτων, ιδιαίτερα σε τομείς που σχετίζονται με τον πολιτισμό, τον αθλητισμό και τον τουρισμό.

Πλέον προβάλλεται ως κυρίαρχο στοιχείο των αναλύσεων η επικέντρωση στον/στην τελικό/τελική αποδέκτη/αποδέκτρια και στις ανάγκες του/της. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύονται δύο νέες μορφές ανάλυσης: το Design Thinking (σχεδιαστική σκέψη) και η Experience Economy (οικονομία της εμπειρίας).

Design Thinking

Το Design Thinking ακολουθεί μια προσέγγιση που έχει στο κέντρο της τον άνθρωπο, τις ανάγκες του αλλά και τα προβλήματα που συναντά κατά την επαφή του με τους θεσμούς. Ο σχεδιασμός, λοιπόν, κάθε νέου προϊόντος ή νέας υπηρεσίας ξεκινά από την έρευνα και την κατανόηση των αναγκών των πελατών/πελατισσών, υποχρεώνοντας τους φορείς να σκεφτούν έξω από τις δικές τους πεποιθήσεις, να ερευνηθούν και να κατανοήσουν τι ζητούν από αυτούς οι πελάτες/πελάτισσες. Μέσω της σύστασης εργαστηρίων (labs) διοργανώνονται, λοιπόν, έρευνες κοινού με εστιασμένα ακροατήρια (focus groups), όπου, μέσω διαδραστικών διαδικασιών, καταγράφονται οι ανάγκες και οι ιδέες τους, με σκοπό την καινοτομία και τη δημιουργία κινήτρων στους πελάτες και στις πελάτισσες. Στόχος της έρευνας είναι να εντοπίσει τα γεγονότα εκείνα (life events) τα οποία είναι κρίσιμα για τον/την πελάτη/πελάτισσα στην καθημερινότητά του/της (Bason και Austin, 2019). Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η έρευνα προσπαθεί να κατανοήσει πώς σκέφτεται ο/η πελάτης/πελάτισσα, ποια είναι η συμπεριφορά του/της, πώς αντιδρά στα προβλήματα της καθημερινότητάς του/της, να κατανοήσει, εν κατακλείδι, τη συμπεριφορά του/της (user journey). Η αποτύπωση αυτών των «ταξιδιών» οδηγεί στη δημιουργία εξειδικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία απευθύνονται και καλύπτουν τις ανάγκες ολόενα και πιο διευρυμένων πληθυσμιακών ομάδων.

Experience Economy

Ως αποτέλεσμα των νέων μεθόδων ανάλυσης και σχεδίασης με επίκεντρο τον/την τελικό/τελική πελάτη/πελάτισσα, αναπτύχθηκε η λεγόμενη *Οικονομία της Εμπειρίας*. Σε αυτή την προσέγγιση, στόχος δεν είναι η προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά η προσφορά εμπειρίας. Ως εμπειρία ορίζουμε κάθε μορφή αλληλεπίδρασης και επαφής που έχει ο/η πελάτης/πελάτισσα με τον φορέα, η οποία αποτελείται από γνωστικές, συναισθηματικές, συμπεριφορικές και κοινωνικές όψεις (Τσιλιμπέρδη, 2021), και στην περίπτωση των μουσείων τη μουσειακή εμπειρία (Falk και Dierking, 1992, 2000). Η διαδικασία της χαρτογράφησης των εμπειριών των πελατών/πελατισσών και της συμπεριφοράς τους απέναντι σε αυτές αποτελεί μια νέα μορφή ανάλυσης στη μελέτη προϊόντων, χώρων και υπηρεσιών.

Ως μοντέλο ανάλυσης, ξεφεύγει από τις συνήθεις μορφές ανάλυσης δεδομένων και στοιχείων, και προτείνει πιο καινοτόμα εργαλεία, όπως η τμηματοποίηση των πελατών/πελατισσών βάσει συμπεριφορικών στοιχείων (Personas), με παράλληλη ανάπτυξη χαρτών ενσυναίσθησης (Empathy Mapping) και χρήση τους για τη χαρτογράφηση του ταξιδιού του/της πελάτη/πελάτισσας (Emotional Journey). Για τον σκοπό αυτό, προτείνεται η δημιουργία πολυσυμμετοχικών εργαστηρίων (Co-Creations) όπου, μέσω δραστηριοτήτων, συμμετοχικών παιχνιδιών και συνεντεύξεων, μπορούν να εντοπιστούν οι διαφορετικές «συμπεριφορές» και ανάγκες των πελατών/πελατισσών (Wirroo, 2019). Με τη βοήθεια της σύνθεσης αυτών των εργαλείων, αναδεικνύονται οι προσδοκίες του πελάτη ή της πελάτισσας, καθώς και τα στοιχεία που χρήζουν βελτίωσης σε έναν οργανισμό.

2.2 ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Οι μελέτες σκοπιμότητας και οι μελέτες βιωσιμότητας αποτελούν μέρος της ανάλυσης μιας νέας επένδυσης ή ενός νέου σχεδίου. Εφόσον αποφασιστεί ένα νέο έργο, οι μελέτες αυτές είναι απαραίτητες ώστε να εξεταστεί η δυνατότητα υλοποίησής του. Σκοπός των μελετών αυτών δεν είναι μόνο να διερευνηθεί αν η υλοποίηση του έργου είναι εφικτή, αλλά να διασφαλιστεί ότι το εγχείρημα θα χρησιμοποιήσει τους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Burke, 2010). Αποτελούν βασικά μια διαδικασία εντοπισμού προβλημάτων και ευκαιριών, στοχοθέτησης, εξεύρεσης κατάλληλων λύσεων, καθώς και στάθμισης μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων των διάφορων εναλλακτικών λύσεων. Τα ερωτήματα στα οποία καλούνται να απαντήσουν αυτές οι μελέτες είναι:

1. Θα είναι το έργο λειτουργικό;
2. Θα είναι οικονομικά βιώσιμο (κόστος και οφέλη);
3. Μπορεί να υλοποιηθεί τεχνικά;

Στη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία της διαχείρισης έργων, τα ερωτήματα αυτά συνοψίζονται στο αρκτικόλεξο TELOS, τα στοιχεία του οποίου αναφέρονται στις πέντε περιοχές σκοπιμότητας που καθορίζουν εάν ένα έργο πρέπει να εκτελεστεί ή όχι (McLeod, 2021):

Technical (τεχνικά) — Είναι το έργο τεχνικά δυνατό;

Economic (οικονομικά) — Μπορεί το έργο να χρηματοδοτηθεί; Θα αυξήσει το κέρδος;

Legal (νομικά) — Είναι το έργο νόμιμο;

Operational (λειτουργικό) — Πώς θα υποστηρίξουν οι τρέχουσες λειτουργίες την αλλαγή;

Scheduling (προγραμματισμός) — Μπορεί το έργο να γίνει εγκαίρως;

Είδη μελετών:

1. Μελέτη σκοπιμότητας: Αντικείμενό της είναι να εξετάσει εάν απαιτείται/δικαιολογείται η κατασκευή ενός νέου έργου. (Είναι αυτό απαραίτητο; Εξυπηρετεί τους σκοπούς και τους στόχους του στρατηγικού σχεδίου; Μπορεί να εκτελεσθεί; Από ποιους/ποιες;)

2. Μελέτη βιωσιμότητας: Αποτελεί απαραίτητο μέρος μιας μελέτης σκοπιμότητας, αλλά μπορεί να διενεργείται αυτόνομα με σκοπό να διερευνήσει την οικονομική δυνατότητα μιας επιχείρησης, ενός έργου ή/και μιας νέας επένδυσης. Αντικείμενό της είναι η διερεύνηση των υφιστάμενων και απαιτούμενων πόρων, καθώς και των μελλοντικών εσόδων από μια υφιστάμενη κατάσταση, ένα νέο έργο ή μια νέα επένδυση.

2.2.1 Μελέτη σκοπιμότητας

Η μελέτη σκοπιμότητας διενεργείται με σκοπό να αξιολογήσει εάν ένα νέο έργο (π.χ. μια τεχνική αναβάθμιση, μια νέα πτέρυγα, μια νέα επικοινωνιακή εκστρατεία) είναι σκόπιμο/απαραίτητο να γίνει, καθώς και ποια είναι τα μέσα που θα απαιτηθούν ώστε να γίνει αυτό εφικτό. Η μελέτη οφείλει επίσης να εντοπίσει πιθανά ζητήματα και προβλήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν από την εκτέλεση ή μη του έργου. Η μελέτη ανατίθεται από τον φορέα (οργανισμό, μουσείο κ.λπ.) που θέλει να δημιουργήσει το έργο σε μια διεπιστημονική ομάδα, η οποία θα μελετήσει όλες τις πλευρές του έργου και θα καταλήξει στις πιο επωφελείς λύσεις (αναλυτικά για τη σύνθεση της ομάδας @O.2.2.3.1). Τα οφέλη από την εκπόνηση μιας μελέτης σκοπιμότητας είναι σημαντικά, καθώς διευκολύνουν τους/τις υπεύθυνους/υπεύθυνες λήψης αποφάσεων να διακρίνουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός έργου προτού επενδύσουν σημαντικό χρόνο και κεφάλαιο σε αυτό, παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες που θα μπορούσαν να αποτρέψουν τον φορέα από ένα επικίνδυνο επιχειρηματικό εγχείρημα.

Πεδία έρευνας

Μια μελέτη σκοπιμότητας αποτελεί, στην πραγματικότητα, μια σε βάθος έρευνα με σκοπό να αποσαφηνίσει τα παρακάτω πεδία:

1. **Αντικείμενο του έργου:** Από την εισαγωγή ακόμα της μελέτης, θα πρέπει να γίνεται σαφές το αντικείμενο και ο σκοπός του έργου. Τα έργα, ειδικά στα μουσεία, μπορεί να έχουν ποικίλες μορφές, όπως αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων, κατασκευή νέας πτέρυγας και προθηκών, δημιουργία μιας μεγάλης έκθεσης ή μιας επικοινωνιακής εκστρατείας. Θα πρέπει, λοιπόν, να είναι εμφανές το αντικείμενο του έργου και ο σκοπός που αυτό θα εξυπηρετήσει. Στο πλαίσιο αυτό, οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του έργου πρέπει να είναι απόλυτα σαφείς και να διασφαλίζουν ότι οι παρακάτω παράμετροι⁵ ενσωματώνονται στη διατύπωση των στόχων (Matson, 2000):
 - **Specific** (συγκεκριμένοι): Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και ακριβείς σε σχέση με το τι σκοπεύουν να επιτύχουν.
 - **Measurable** (μετρήσιμοι): Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι, να μπορούν δηλαδή να μετρηθούν με ασφάλεια και σαφήνεια.
 - **Achievable** (εφικτοί): Οι στόχοι δεν είναι απαραίτητα μεγάλοι, το σημαντικό είναι να μπορούν να υλοποιηθούν.
 - **Relevant** (εναρμονισμένοι): Οι στόχοι πρέπει να εναρμονίζονται με τον σκοπό και την αποστολή του φορέα.
 - **Time-bound** (ενταγμένοι σε χρονοδιάγραμμα): Οι στόχοι πρέπει να είναι χρο-

5 Γνωστές και με το αρκτικόλεξο SMART.

νικά συγκεκριμένοι, να μπορούν να επιτευχθούν με βάση ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.

2. Ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών: Στην πραγματοποίηση ενός έργου εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι, με διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες. Αυτοί οι άνθρωποι ονομάζονται ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την κάλυψη των αναγκών, αλλά και τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Ο προσδιορισμός των κύριων ομάδων των ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να αποτελεί μία από τις πρώτες ενέργειες ενός έργου. Οι συνήθεις τύποι αυτών των ομάδων είναι (Burke, 2010):

- Εκείνοι που εμπλέκονται ενεργά στο έργο.
- Εκείνοι των οποίων τα συμφέροντα επηρεάζονται από το έργο όσο αυτό υλοποιείται.
- Εκείνοι των οποίων τα συμφέροντα θα επηρεαστούν μετά την υλοποίηση του έργου.
- Εκείνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο, όπως μέλη της κοινωνίας των πολιτών, περιβαλλοντολόγοι κ.λπ.

3. Ορισμός των αναγκών: Κάθε νέο έργο ξεκινά συνήθως από την επιθυμία κάποιου/κάποιας να λύσει ένα πρόβλημα ή να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία που μπορεί να εμφανίζεται στο ευρύτερο περιβάλλον του/της. Η πρόκληση σε αυτή την περίπτωση είναι να μετασχηματιστεί αυτή η ανάγκη από κάτι ασαφές σε κάτι συγκεκριμένο και απτό, το οποίο στη συνέχεια θα αποτελέσει τη βάση για το έργο. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό να ερευνηθούν και να καταγραφούν σε βάθος οι ανάγκες που οδηγούν στην υλοποίηση του έργου, καθώς αποτελούν περιορισμούς που σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενό του και θέτουν βασικά ερωτήματα για τη διαμόρφωση και τη λειτουργία του έργου και τον βαθμό στον οποίο είναι εφικτό να προσφέρει τα ζητούμενα οφέλη.

4. Εξωτερικοί και εσωτερικοί περιορισμοί του έργου: Το τμήμα αυτό αφορά βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν και σχετίζονται με τους παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση του έργου.

Στους **εξωτερικούς** παράγοντες ανήκουν θέματα που αφορούν το νομικό καθεστώς του έργου (εάν είναι νόμιμο, εάν απαιτούνται ειδικές άδειες κ.λπ.), τη χρονική περίοδο υλοποίησης (κλιματολογικές συνθήκες, τουριστική περίοδος κ.λπ.), τη δυνατότητα εφοδιασμού με τα απαραίτητα υλικά, τα κόστη παράδοσης και κατασκευής, την προσφορά των κατασκευαστών (ποιος/ποια και με ποιο κόστος μπορεί να κατασκευάσει το έργο), περιβαλλοντικά ζητήματα και γενικά οποιοσδήποτε εξωτερικός παράγοντας μπορεί να επηρεάσει το έργο.

Οι **εσωτερικοί** παράγοντες αφορούν την ικανότητα του οργανισμού να εκτελέσει το έργο. Η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού σε κάποιες πε-

ριπτώσεις μπορεί να θέτουν περιορισμούς σε ένα έργο, ακόμα και αν αυτό αφορά απλά τον προγραμματισμό των δράσεων ενός μουσείου – εάν, για παράδειγμα, υπάρχουν άλλες δράσεις ή έργα που δεσμεύουν χρόνο και κονδύλια που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο. Επίσης, ένα καίριο σημείο αφορά τον καθορισμό των απαιτούμενων πόρων: Εάν, δηλαδή, οι τεχνικοί, οικονομικοί και ανθρωπίνι πόροι επαρκούν για την εκτέλεση του έργου.

5. Μελέτη οικονομικής βιωσιμότητας: Περιλαμβάνει προβλέψεις σχετικά με το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο, τις πηγές χρηματοδότησης και το μελλοντικό όφελος από την επένδυση. Εξετάζονται θέματα που αφορούν την οικονομική αξιολόγηση του έργου, με βάση την οικονομική δυνατότητα του φορέα υλοποίησης και τους πόρους που απαιτούνται για το έργο. Επίσης, αξιολογούνται και αποτιμώνται τα χρηματοοικονομικά και κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα της επένδυσης. Πρόκειται στην πραγματικότητα για μια ανάλυση κόστους-οφέλους, έτσι ώστε κάποιος/κάποια να μπορεί να λάβει μια τεκμηριωμένη απόφαση σχετικά με την υλοποίηση του έργου (Matson, 2000).

6. Εναλλακτικά σενάρια υλοποίησης: Σε κάθε έργο θα πρέπει να προβλέπονται και οι εναλλακτικές λύσεις σε προβλήματα ή καθυστερήσεις που μπορούν να προκύψουν από αυτό. Η μελέτη οφείλει να περιλάβει και εναλλακτικά σενάρια υλοποίησης του έργου, τα οποία ενδεχομένως βοηθούν στην έγκαιρη και ορθότερη υλοποίησή του. Θα πρέπει να μελετηθούν, δηλαδή, σενάρια που αφορούν τη συντομότερη υλοποίηση του έργου, τη μείωση του προϋπολογισμού, την αλλαγή προδιαγραφών ποιότητας και εργατικού κόστους με βάση άλλες, πιο σύγχρονες, τεχνολογίες κ.λπ.

7. Χρονοδιάγραμμα και πλάνο υλοποίησης του έργου: Αφορά τη διαμόρφωση προτάσεων για τον χρονικό ορίζοντα υλοποίησης του έργου και το χρονοδιάγραμμα ροής εργασιών, με ολοκληρωμένο πίνακα υποέργων, απαιτούμενων υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

2.2.2 Μελέτη βιωσιμότητας

Η μελέτη βιωσιμότητας αφορά τις οικονομικές προοπτικές μιας επιχείρησης, ενός έργου, μιας επένδυσης. Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας μελέτης σκοπιμότητας, αλλά υφίσταται και ανεξάρτητα σε περιπτώσεις που απαιτείται η ανάλυση της οικονομικής πορείας μιας υφιστάμενης επιχείρησης, ενός υφιστάμενου οργανισμού, έργου ή επενδυτικού πλάνου. Η μελέτη βιωσιμότητας στοχεύει στην παρουσίαση και ανάλυση ενός επενδυτικού σχεδίου, στην εξέταση και ανάλυση της κερδοφορίας του και, άρα, της βιωσιμότητάς του. Με τη μελέτη βιωσιμότητας εξετάζεται η σκοπιμότητα της επένδυσης, τόσο από εμπορικής πλευράς, διερευνώντας δηλαδή την εμπορική προοπτική των προϊόντων μιας επένδυσης, όσο και από οικονομικής, εκτιμώντας τα μελλοντικά οικονομικά μεγέθη (Κορρές, 2015).

Πεδία έρευνας

Για την οικονομική ανάλυση μιας νέας επένδυσης, θα πρέπει να εξεταστούν, αξιολογηθούν και συνεκτιμηθούν τα παρακάτω στοιχεία:

- 1. Αγορά:** Μεγέθη και χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία απευθύνεται το έργο. Ένα νέο έργο το οποίο αποβλέπει κυρίως στην αύξηση εργασιών ενός οργανισμού (μια νέα πτέρυγα μουσείου, ένας νέος τρόπος παρουσίασης, διαφήμισης ή εκδήλωσης) θα πρέπει καταρχάς να εξετάσει την αγορά στην οποία απευθύνεται. Ποιες είναι οι τάσεις και οι δυνατότητες της αγοράς; Υπάρχει ανταγωνισμός, τοπικότητα ή εποχικότητα; Υπάρχουν γεγονότα, μεγάλα έργα ή διαφοροποιήσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε νέες εκτιμήσεις της αγοράς;
- 2. Παρούσα κατάσταση του οργανισμού:** Ποια είναι η θέση του μουσείου μέσα σε αυτή την αγορά. Η ανάλυση αφορά τη διαχρονική εξέταση και παρουσίαση της επισκεψιμότητας, των πωλήσεων, της υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης, των εσόδων-εξόδων και των προβλέψεων. Γίνεται αξιολόγηση του μουσείου σε σχέση με κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, θεσμικά, χρηματοδοτικά και λοιπά ζητήματα. Εξετάζεται η ορθή λειτουργία του οργανισμού, η Διοίκηση και οι δυνατότητες του προσωπικού.
- 3. Ανάλυση SWOT:** Δυνατά και αδύναμα σημεία του μουσείου, δυνατότητες και προοπτικές. Στην περίπτωση νέων έργων, στην ανάλυση θα πρέπει να συμπεριληφθεί και μια πρόσθετη ανάλυση SWOT, ειδικά για τις δυνατότητες του έργου.
- 4. Προϋπολογισμός έργου:** Μια ανάλυση του κόστους του έργου, στο οποίο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται όλες οι πιθανές δαπάνες, όπως δαπάνες μελετών και αγοράς υλικών, κόστη μεταφοράς, μισθοδοσίας και ανάθεσης έργων, δαπάνες για αδειοδότηση και τυχόν παράβολα ή πνευματικά δικαιώματα. Ακόμη, θα πρέπει να αποτυπωθούν οι ταμειακές ροές του έργου: να προσδιορίζονται δηλαδή με ακρίβεια πόσα χρήματα θα χρειάζονται και πότε, δηλαδή σε ποια χρονικά διαστήματα θα πρέπει να γίνονται πληρωμές και εκταμιεύσεις χρημάτων. Πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν στην ανάλυση τα παράπλευρα έξοδα, τα έξοδα, δηλαδή, που θα δημιουργηθούν λόγω της καθυστέρησης άλλων δράσεων του οργανισμού.
- 5. Χρηματοδότηση έργου:** Διερευνώνται όλες οι δυνατότητες και τα κόστη χρηματοδότησης του έργου, από ίδια κεφάλαια, δανειοδοτήσεις και επενδυτικά προγράμματα. Εάν δεν υπάρχει εγκεκριμένη χρηματοδότηση για το έργο, θα πρέπει να διερευνηθούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης (πηγές, κόστη, απαιτούμενες ενέργειες).
- 6. Προβλέψεις:** Προβλέψεις πωλήσεων-εσόδων και αναμενόμενες ταμειακές ροές. Εξετάζονται δηλαδή τα αναμενόμενα έσοδα από το έργο, αλλά και κάθε άλλη αύξηση εσόδων την οποία μπορεί να επηρεάσει το έργο. Για παράδειγ-

μα, μια νέα πτέρυγα μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων των πωλητηρίων, των κυλικίων κ.λπ. Επιπλέον, εξετάζεται ο αντίκτυπος του έργου στην αγορά ή την τοπική κοινωνία.

- 7. Αξιολόγηση της επένδυσης:** Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι οικονομικοί δείκτες της επένδυσης: Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV), Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (IRR), ανάλυση Κόστους-Οφέλους. Η τελευταία αποτελεί εργαλείο ανάλυσης μιας επένδυσης και βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ του κόστους μιας επένδυσης και του οφέλους που προκύπτει από αυτή (Einarsson, 2016). Χρησιμοποιείται συνήθως πριν από μια επένδυση/δραστηριότητα, προκειμένου να συνεκτιμηθούν τα ομοειδή αναμενόμενα αποτελέσματα σε σχέση με το κόστος τους, έτσι ώστε να καταρτιστεί μια λίστα με εναλλακτικές λύσεις ανάλογα με το προσδοκώμενο αποτέλεσμα (Roth, 2016).
- 8. Συμπέρασμα:** Με βάση την ανάλυση των παραπάνω στοιχείων, η μελέτη θα πρέπει να καταλήγει στη δυνατότητα ή μη υλοποίησης ενός έργου και να παρέχει εναλλακτικές λύσεις για τον βέλτιστο σχεδιασμό εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου. Η μελέτη βιωσιμότητας προσφέρει μια σαφή εικόνα για τις δυνατότητες ενός οργανισμού, επένδυσης ή έργου και για τις προϋποθέσεις τους, και προσφέρει δεδομένα τα οποία βοηθούν στη λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη ενός αιτήματος χρηματοδότησης, χορηγίας ή δανεισμού.

2.2.3 Απαραίτητα δεδομένα και στατιστικά στοιχεία

Για τη σύνταξη των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, απαιτείται μια πλήρης ανάλυση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού. Για να είναι δυνατή η ανάλυση, χρειάζεται ένας μεγάλος αριθμός δεδομένων και στατιστικών στοιχείων που αφορούν την οικονομική και όχι μόνο πορεία ενός μουσείου. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να συλλέγονται και να τηρούνται αρχεία με ορίζοντα πενταετίας, με όσο το δυνατόν περισσότερα δεδομένα για τους παρακάτω ενδεικτικούς τομείς:

- 1. Οικονομικές καταστάσεις:** Για μουσεία που αποτελούν ανεξάρτητες οικονομικές μονάδες (με δικό τους ΑΦΜ), αρχείο με Ισολογισμούς, Αποτελέσματα Χρήσεως, Κατάσταση Ταμειακών Ροών και Κατάσταση Διάθεσης Αποτελεσμάτων των τελευταίων πέντε ετών.
- 2. Αρχεία επισκέψεων:** Αρχείο ανά μήνα και έτος, με όσο το δυνατόν περισσότερα δημογραφικά δεδομένα. Το σημαντικό εδώ δεν είναι να καταμετρούμε απλώς το πλήθος των εισιτηρίων, αλλά να γνωρίζουμε και περαιτέρω στοιχεία: εάν είναι ομαδικά, ατομικά, σχολείων και συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων, εάν προέρχονται από επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, εάν είναι μειωμένης τιμολόγησης ή ελεύθερης εισόδου κ.λπ.

3. **Αρχεία πωλήσεων:** Σε περίπτωση που υπάρχει κατάσταση με πωλητέα, τις πωλήσεις ανά είδος.
4. **Αγορές:** Αγορές που αφορούν σε πωλητέα, με αναλυτικό αρχείο πωλητή/πωλήτριας, κόστους και είδους πωλητέου.
5. **Εκδηλώσεις – Εκθέσεις:** Αναλυτικά αρχεία των εκδηλώσεων ή εκθέσεων ανά έτος. Εκτός από το είδος των εκδηλώσεων, θα πρέπει να υπάρχουν στοιχεία επισκέψεων, κόστους, διάρκειας, συνεργατών/συνεργατίδων, αναθέσεων κ.λπ.
6. **Εκπαιδεύσεις – Σεμινάρια:** Εάν το μουσείο διοργανώνει σεμινάρια ή εκπαιδευτικές δράσεις, αναλυτικά στοιχεία ανά έτος σχετικά με το είδος, τη διάρκεια, τον αριθμό συμμετεχόντων/συμμετεχουσών, τις τυχόν αναθέσεις ή συνεργασίες, το κόστος.
7. **Αναθέσεις – Συνεργασίες:** Σε περίπτωση συνεργασίας με εξωτερικό/εξωτερική συνεργάτη/συνεργάτιδα, αναλυτικό αρχείο που θα περιλαμβάνει: ονοματεπώνυμο, αντικείμενο, είδος και διάρκεια σύμβασης, κόστος και αριθμό παραστατικών.
8. **Ερευνητικά έργα:** Σε περίπτωση εκπόνησης ερευνητικού έργου ή συμμετοχής σε αυτό, αναλυτικά να αναφερθούν: το είδος του έργου, η ταυτότητα των συνεργατών/συνεργατίδων, τα έσοδα-έξοδα, η διάρκεια.
9. **Επιδοτούμενα έργα:** Σε περίπτωση ανάληψης επιδοτούμενου ή συγχρηματοδοτούμενου έργου, αρχείο με το είδος και την ταυτότητα του έργου, τη διάρκεια, το ποσό επιδότησης, την ταυτότητα των συνεργατών/συνεργατίδων και τις αναθέσεις που τυχόν απαιτήθηκαν.
10. **Εκδόσεις:** Εάν το μουσείο δραστηριοποιείται στον χώρο των εκδόσεων, αναλυτικά στοιχεία με το είδος, τον τίτλο, το κόστος και τις συνολικές πωλήσεις κάθε έκδοσης ανά έτος.
11. **Χορηγίες:** Αρχείο με τα αναλυτικά στοιχεία των χορηγών, το είδος της χορηγίας, τα ποσά και τα τυχόν ανταποδοτικά οφέλη ανά έτος.
12. **Προσωπικό:** Στοιχεία που αφορούν το μόνιμο προσωπικό, όπως έτη εργασίας, ειδικότητα, γνώσεις και λοιπά στοιχεία εκπαίδευσης, ειδικές δεξιότητες και εξειδικευμένα σεμινάρια, συνολικές ώρες επιπλέον εκπαίδευσης ανά έτος και κόστος συμμετοχής, και γενικά οποιοδήποτε στοιχείο τεκμηριώνει τον επαγγελματισμό και την επιστημονική επάρκεια του μόνιμου προσωπικού. Σε περίπτωση που απασχολείται στον φορέα έκτακτο προσωπικό, τα ίδια στοιχεία θα πρέπει να τηρούνται και για αυτό, συμπεριλαμβανομένου του είδους και της διάρκειας της σύμβασης.

- 13. Δημοσιεύσεις:** Εάν τυχόν υπάρχουν επιστημονικές δημοσιεύσεις, ένα αρχείο με τους τίτλους αυτών.
- 14. Διαφημιστικές δράσεις:** Εάν έχουν πραγματοποιηθεί δράσεις διαφήμισης ή marketing, το αρχείο θα πρέπει να περιλαμβάνει, ανά έτος, το είδος της δράσης, τους/τις συνεργάτες/συνεργάτιδες, το κόστος και τα αποτελέσματα. Στη σημερινή πραγματικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τα στατιστικά στοιχεία που παρέχουν υπηρεσίες όπως της Google ή του Facebook είναι μια εξαιρετική πηγή μέτρησης της απήχησης μιας δράσης.
- 15. Έρευνες Κοινού:** Οι έρευνες κοινού είναι ίσως ο καλύτερος τρόπος συλλογής δεδομένων για ένα μουσείο, ώστε να συγκεντρώνει πρωτογενή δεδομένα. Τα στοιχεία των ερευνών αυτών θα πρέπει να διατηρούνται, ανεξάρτητα από τον χρόνο διεξαγωγής τους, καθώς παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την πορεία και την απήχηση του μουσείου διαχρονικά.

Στο πλαίσιο των αναλύσεων SWOT και PESTEL, όπου απαιτούνται ευρύτερα στοιχεία του κλάδου και της περιοχής, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στατιστικά στοιχεία τόσο από τις έρευνες που έχουμε πραγματοποιήσει οι ίδιοι όσο και από άλλες πηγές, όπως η ΕΛΣΤΑΤ,⁶ το ΣΕΤΕ,⁷ το ICOM,⁸ το IOBE,⁹ η Eurostat,¹⁰ το Compendium of Cultural Policies and Trends¹¹ κ.λπ.

2.2.4 Διαδικασία εκπόνησης μελέτης σκοπιμότητας

Αν και κάθε έργο είναι μια οντότητα που έχει διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικούς σκοπούς και στόχους, υπάρχει μια κοινή πρακτική για την εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας:

- Για κάθε έργο θα πρέπει να προηγείται μια απόφαση, η οποία λαμβάνεται σύμφωνα με τις διαδικασίες του φορέα και η οποία συνάδει με τις ανάγκες και τους στόχους του μουσείου και αποτελεί συνέχεια και συνέπεια του στρατηγικού σχεδιασμού του.

6 <https://www.statistics.gr/>

7 <https://sete.gr/meletes-statistika/>

8 <https://icom.museum/en/research/>

9 https://iobe.gr/ec_situation.asp?PD=2021

10 <https://ec.europa.eu/eurostat/web/culture>

11 <https://www.culturalpolicies.net/>

- Πριν από την καθαυτή εκπόνηση της μελέτης, καλό θα είναι να διεξαχθεί μια εσωτερική προκαταρκτική ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει τη λήψη σχολίων σχετικά με το έργο από τα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Ανάλογα με το είδος του έργου, είναι χρήσιμο να προηγείται μια έρευνα κοινού ή αγοράς για να προσδιοριστεί η ζήτηση, οι ανάγκες και οι ευκαιρίες για το έργο.
- Ακολουθεί η κατάρτιση ενός οργανωτικού και επιχειρησιακού σχεδίου, το οποίο περιλαμβάνει το είδος και τον όγκο της εργασίας που απαιτείται για το έργο, το κόστος και τη χρονική διάρκεια.
- Στη συνέχεια, καταγράφονται οι τεχνικές ή λειτουργικές προδιαγραφές του έργου και συντάσσεται μια αναλυτική περιγραφή του αντικείμενου, των τεχνικών και τεχνολογικών απαιτήσεων, των πόρων (υλικών και μη), της στρατηγικής marketing και επικοινωνίας που απαιτείται.
- Καταγράφονται και αναλύονται τα εμπόδια και τα πιθανά τρωτά σημεία του έργου και προτείνονται τρόποι αντιμετώπισης.
- Συγκεντρώνονται και αναλύονται τα οικονομικά στοιχεία που απαιτούνται για τη μελέτη βιωσιμότητας του μουσείου και του έργου, και επικαιροποιούνται τα δεδομένα ώστε να είναι απόλυτα τεκμηριωμένα και σταθερά.
- Τέλος, συντάσσονται η οργανωτική διάταξη του έργου (Ομάδα Έργου), το χρονοδιάγραμμα εργασιών και οι προβλέψεις για τα οικονομικά αποτελέσματα.

Σε γενικές γραμμές, μια μελέτη σκοπιμότητας οφείλει να δίνει απαντήσεις στα πέντε βασικά σημεία που αφορούν κάθε έργο, ανεξάρτητα από το αντικείμενό του:

Αντικείμενο: Τι θα δημιουργήσουμε, για ποιον λόγο, με τι κόστος, με ποιους/ποιες και για ποιους/ποιες.

Τεχνικά: Απαιτείται τεχνολογία, υλικό και εργασία; Το έχουμε; Μπορούμε να το βρούμε; Με ποιο κόστος;

Οικονομικά: Τι έσοδα αναμένουμε από το ίδιο το έργο ή τις παράπλευρες ωφέλειές του; Η απόδοση αυτή υπερκαλύπτει το ποσό των κεφαλαίων που απαιτούνται για την πληρωμή του έργου;

Αγορά: Το σημείο αυτό αφορά την αγορά με την ευρύτερη έννοια. Σε κάποιες περιπτώσεις, η αγορά μπορεί να είναι και το ίδιο το προσωπικό του μουσείου, που θα ωφεληθεί από το έργο. Σε κάθε περίπτωση, χρειαζόμαστε μια ανάλυση της αγοράς αυτής που θα εξετάζει τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις δυνατότητές της.

Οργανωτικά: Χρειαζόμαστε ένα πλήρες οργανωτικό σχέδιο για το ποιος/ποια και σε ποιον χρόνο θα εκτελέσει το έργο. Μπορεί το έργο να υλοποιηθεί από το μουσείο; Διαθέτει το μουσείο τους αναγκαίους ανθρώπινους πόρους και τη δέουσα νομική δομή; Είναι απαραίτητη σε αυτό το σημείο μια ανάλυση της ομάδας διαχείρισης, που περιλαμβάνει μέτρηση των ικανοτήτων, όπως είναι οι δεξιότητες και

η εμπειρία που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου, καθώς και η κατάρτιση χρονοδιαγράμματος, με σημαντικούς ενδιάμεσους δείκτες για την ημερομηνία ολοκλήρωσής του.

Η μελέτη θα πρέπει να καταλήγει σε μια αρχική εκτίμηση του βαθμού επιτυχίας του έργου και μια καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων που προτείνονται, τόσο για το ίδιο το έργο όσο και για τα επιμέρους προβλήματα που πιθανώς έχουν αναδειχθεί από τη μελέτη. Το αποτέλεσμα μιας μελέτης σκοπιμότητας δεν είναι απόφαση, είναι εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων, και, για αυτό τον λόγο, είναι σημαντικό ένα έργο που εξετάζεται να μπορεί να παραγάγει ένα αποτέλεσμα που υπερβαίνει τον κίνδυνο που συνεπάγεται η ανάληψή του (McLeod, 2021).

2.2.4.1 Εμπλεκόμενες ειδικότητες

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η διαδικασία εκπόνησης μιας μελέτης είναι μια σύνθετη διαδικασία, που απαιτεί τη συνεργασία και την εμπλοκή πολλών και διαφορετικών ειδικοτήτων. Ανάλογα με το αντικείμενο του έργου, μπορούν να συσταθούν ομάδες εργασίας με διαφορετική σύνθεση, αποτελούμενες είτε από εξωτερικούς/εξωτερικές συνεργάτες/συνεργάτιδες είτε από στελέχη του μουσείου ή –συνηθέστερα– και από τα δύο μέρη. Ενδεικτικά, μια ομάδα εκπόνησης μιας μελέτης σκοπιμότητας μπορεί να αποτελείται από:

- 1. Project Manager:** Ο υπεύθυνος ή η υπεύθυνη εκπόνησης της μελέτης δεν μπορεί παρά να είναι το στέλεχος εκείνο του μουσείου το οποίο γνωρίζει σε βάθος το έργο και τις ανάγκες του. Αποτελεί τον/την υπεύθυνο/υπεύθυνη διαχείρισης της ομάδας, με αρμοδιότητες τον συντονισμό των εργασιών, την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και τον ποιοτικό έλεγχο της μελέτης.
- 2. Τεχνικός Αναλυτής:** Πρόκειται για τον/την υπεύθυνο/υπεύθυνη ανάλυσης των τεχνικών απαιτήσεων και σύνταξης των προδιαγραφών του έργου. Ανάλογα με το αντικείμενο του έργου, απαιτείται και διαφορετική ειδικότητα. Παραδείγματος χάριν, για ένα έργο πληροφορικής χρειαζόμαστε έναν/μία προγραμματιστή/προγραμματίστρια ή μηχανικό πληροφορικής, για μια έκθεση έναν/μία μουσειολόγο και έναν/μία μουσειογράφο, για ένα κατασκευαστικό έργο έναν/μία πολιτικό μηχανικό κ.λπ.
- 3. Οικονομικός Αναλυτής:** Πρόκειται για τον/την υπεύθυνο/υπεύθυνη σύνταξης της μελέτης βιωσιμότητας του έργου, ο/η οποίος/οποία θα πραγματοποιήσει την έρευνα αγοράς και θα αναλύσει τόσο τις οικονομικές δυνατότητες του μουσείου όσο και τα κόστη και τα αποτελέσματα του έργου.
- 4. Υπεύθυνος Marketing:** Πρόκειται για τον/την υπεύθυνο/υπεύθυνη εκπόνησης της έρευνας κοινού, της έρευνας των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και της εκπόνησης της πρότασης επικοινωνίας του έργου.

- 5. Νομικός:** Αποτελεί απαραίτητο μέρος της ομάδας σε περιπτώσεις που εγείρονται νομικά ζητήματα αδειοδοτήσεων, πνευματικών δικαιωμάτων και προσωπικών δεδομένων.

Η στελέχωση της ομάδας έργου μπορεί να ανατεθεί σε στελέχη του μουσείου, εφόσον έχουν την εμπειρία και τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις, καθώς αυτό αποφέρει οικονομικό όφελος για το μουσείο και, ταυτόχρονα, αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας του έργου (Κορρές, 2015). Σε περίπτωση που δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, η μελέτη μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερική εταιρεία. Η επιλογή αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι οι εταιρείες απασχολούν θεωρητικά και πρακτικά εκπαιδευμένο προσωπικό, που έχει αντιμετωπίσει παρόμοια έργα και επομένως διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία. Και σε αυτή την περίπτωση, όμως, είναι απαραίτητη η συμμετοχή στελεχών του μουσείου, καθώς γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα το μουσείο και το έργο, με το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι, με τη συμμετοχή τους, αποκτούν γνώσεις και εμπειρία που θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε μελλοντικά έργα.

2.2.4.2 Περιεχόμενα μελετών

Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του έργου, μια πλήρης μελέτη θα πρέπει να περιέχει τα παρακάτω τεύχη:

- 1. Περιγραφή του μουσείου:** Μια παρουσίαση του μουσείου, των σκοπών και των στόχων του, της ιστορίας και της οργανωτικής δομής του. Μια μικρή παρουσίαση, δηλαδή, του μουσείου και των υπηρεσιών και δυνατοτήτων του.
- 2. Έρευνα αγοράς:** Περιλαμβάνει μια ανάλυση της τοπικής αγοράς του μουσείου, τις τρέχουσες συνθήκες που επικρατούν, τις προοπτικές, τον ανταγωνισμό, την προσβασιμότητα και οποιαδήποτε άλλη συνθήκη επηρεάζει τη λειτουργία και επισκεψιμότητα του μουσείου. Επίσης, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας κοινού και ενδιαφερόμενων μερών.
- 3. Τεχνικές προδιαγραφές:** Αφορά την παρουσίαση του αντικειμένου του έργου, τις ανάγκες που καλείται να καλύψει, τις απαιτήσεις και τις τεχνικές προδιαγραφές του.
- 4. Μελέτη οικονομικής βιωσιμότητας:** Περιλαμβάνει προβλέψεις σχετικά με το κόστος κατασκευής, το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο, τις πηγές χρηματοδότησης, την απόδοση των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, τις μελλοντικές προβλέψεις εσόδων.
- 5. Οργανωτική σκοπιμότητα:** Λαμβάνοντας υπόψη το θεσμικό πλαίσιο και τη δομή του μουσείου, περιγράφει τα τμήματα εργασιών, το χρονοδιάγραμμα, το οργανόγραμμα του έργου και το προσωπικό που απαιτείται για την εκτέλεσή του. Περιγράφει ποιος/ποια και με ποιον τρόπο θα εκτελέσει το έργο.

- 6. Συμπεράσματα:** Μια σύνοψη της αναγκαιότητας και της δυνατότητας εκπόνησης του έργου και εκπλήρωσης των σκοπών του. Οι μελέτες σκοπιμότητας δεν παράγουν μονοσήμαντες θετικές ή αρνητικές απαντήσεις για το έργο. Σκοπός τους είναι να συγκεντρώσουν πληροφορίες και να εξετάσουν εναλλακτικές λύσεις. Είναι πολύ πιθανό να μην διακρίνεται εμφανώς η πιο κατάλληλη εναλλακτική λύση. Η μελέτη κυρίως συμβάλλει στην αξιολόγηση της ισορροπίας ανάμεσα στους πιθανούς κινδύνους και στα αναμενόμενα οφέλη από την υλοποίηση ενός έργου. Σκοπός της μελέτης σκοπιμότητας δεν είναι να αποφασίσει εάν θα προχωρήσει ή όχι η ιδέα για το έργο – αυτός είναι ο ρόλος των υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων (McLeod, 2021).
- 7. Παράρτημα:** Τεκμηρίωση σχετικά με τη μελέτη και τα αποτελέσματα αυτής (π.χ. αποτελέσματα ανάλυσης κόστους-οφέλους που πραγματοποιήθηκε για την εξέταση της οικονομικής βιωσιμότητας, μετρήσεις, στοιχεία ερευνών, νομικό πλαίσιο κ.λπ.).

2.2.5 Μελέτες επιπτώσεων

Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται στο προσκήνιο μια νέα μορφή μελετών, οι μελέτες επιπτώσεων, ειδικά στους τομείς που αφορούν τις κοινωνικές επιχειρήσεις και τον πολιτισμό. Οι μελέτες επιπτώσεων έρχονται να δώσουν απάντηση στο ερώτημα εάν η οικονομική ανάλυση μπορεί να συλλάβει πλήρως την πολιτιστική αξία, καθώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της δεν μπορούν να αξιολογηθούν με νομισματικούς όρους.

Η αξία των πολιτιστικών αγαθών είναι σχετική έννοια, με πολλαπλές πτυχές, καθώς ένα πολιτιστικό έργο δημιουργεί οικονομική, ιστορική και πολιτιστική αξία για την κοινότητα, ενώ αντικατοπτρίζει πολύ περισσότερο από το οικονομικό κόστος που το δημιούργησε. Για τον λόγο αυτό, στον πολιτιστικό τομέα άρχισε να χρησιμοποιείται ο όρος *οικονομικός αντίκτυπος*, ο οποίος χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτό που είναι πιο ακριβές ως *οικονομική συμβολή* ενός οργανισμού ή μιας δραστηριότητας στη γύρω περιοχή (Bollo, 2013), αλλά και γενικότερα τις οικονομικές επιπτώσεις που δημιουργήθηκαν από μια συγκεκριμένη πολιτιστική δραστηριότητα, αποτυπωμένες σε νομισματικούς όρους. Πρόκειται για μια πιο σύνθετη και ολιστική θεώρηση των επιπτώσεων του πολιτισμού στην οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Η ανάλυση και ποσοτικοποίηση των κοινωνικών επιπτώσεων αποτελεί ένα πρόσθετο εργαλείο οικονομικής ανάλυσης, το οποίο ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των μουσείων στην προσπάθειά τους να αναδείξουν και να καταγράψουν με οικονομικούς όρους τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία τους.

Η χρήση ενός αξιόπιστου εργαλείου μέτρησης για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μιας πολιτιστικής δραστηριότητας αποτέλεσε ένα ευρέως διαδεδομένο αντικείμενο έρευνας μεταξύ οικονομολόγων, κοινωνιολόγων, ανθρωπολόγων και κοινωνικών επιστημόνων. Τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν χρησιμοποιούνται για

πολλούς και διάφορους σκοπούς, καθώς απευθύνονται σε χρηματοοικονομικές και μη κερδοσκοπικές πολιτιστικές, και όχι μόνον, δραστηριότητες (Reeder και Colantonio, 2013). Οι οικονομικές επιπτώσεις που προκύπτουν από πολιτιστικές δραστηριότητες ή/και έργα στον χώρο του πολιτισμού θα πρέπει να θεωρηθούν (και να μετρηθούν) με βάση τη συμβολή τους στην τοπική οικονομία στους παρακάτω τομείς:

- Εργασία.
- Ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών.
- Πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στις τοπικές οικονομίες (έσοδα και παράπλευρα εισοδήματα).
- Έλξη τουριστών και επενδύσεων.
- Τοποθέτηση στην αγορά (branding).
- Επιρροή στις αγορές ακινήτων και στην αστική αναγέννηση.

Η μελέτη των επιπτώσεων των παραπάνω τομέων είναι ουσιαστική, δεδομένου ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ οικονομικής και πολιτιστικής αξίας μπορεί να δημιουργήσει σημαντική οικονομική αξία και να δώσει νέα πνοή σε μια περιοχή (Einarsson, 2016).

2.2.6 Νέα μοντέλα μέτρησης της κοινωνικής ωφέλειας

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα μέτρησης επιπτώσεων της κοινωνικής ωφέλειας, με κυριότερα:

- **Θεωρία της Αλλαγής και του Λογικού Μοντέλου (Theory of Change – Logic Model)**

Η θεωρία της αλλαγής και του λογικού μοντέλου είναι ένα κοινό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη χαρτογράφηση της αλλαγής που μπορεί να επιφέρει ένας οργανισμός, μια παρέμβαση ή ένα πρόγραμμα. Το εργαλείο επιχειρεί να περιγράψει τη σύνδεση ανάμεσα στις εισροές (όπως το κόστος), στις δραστηριότητες, στα αποτελέσματα που προκύπτουν άμεσα (εκροές) και, τελικά, στον συνολικό αντίκτυπο (Weber, 2018). Στην πραγματικότητα, πρόκειται για ένα εργαλείο μέτρησης των πιθανών συνεπειών μιας πολιτιστικής δραστηριότητας και χρησιμοποιείται κυρίως κατά τη φάση εκτίμησης των επιπτώσεων μιας πιθανής επένδυσης, και για τον λόγο αυτό έχει την εκτίμηση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών.

- **Μέθοδος ευθυγράμμισης (Mission alignment measurement)**

Η μέθοδος ευθυγράμμισης αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης, το οποίο με τη θέσπιση συγκεκριμένων δεικτών (KPIs/BΔΑ) επιδιώκει να μετρήσει την εναρμόνιση των τελικών εκροών με την αρχική αποστολή, καθώς μια δραστηριότητα εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου (So και Staskevicius, 2015). Οι δείκτες αυτοί μερικές φορές ονομάζονται *κριτήρια κοινωνικής αξιολόγησης* και στοχεύουν στην

αξιολόγηση της απόδοσης μιας συγκεκριμένης επένδυσης σε μια σειρά κριτηρίων αποστολής, όπως είναι ο οικολογικός αντίκτυπος, η κοινωνική αλλαγή ή η οικονομική βιωσιμότητα.

- **Κοινωνική Απόδοση της Επένδυσης (Social Return on Investment – SROI)**

Η μέθοδος ανάλυσης SROI αποσκοπεί στη μέτρηση και αξιολόγηση των κοινωνικών επιπτώσεων μιας δραστηριότητας, εστιάζοντας στα αποτελέσματά της (Kroeger και Weber, 2016). Επικεντρώνεται στην έρευνα των αποτελεσμάτων που επιφέρει μια δραστηριότητα στις στάσεις των ανθρώπων και όχι στο οικονομικό αποτύπωμα της δραστηριότητας καθαυτής. Περιλαμβάνεται στα εργαλεία της αναμενόμενης απόδοσης, καθώς λαμβάνει υπόψη τα αναμενόμενα κοινωνικά οφέλη μιας επένδυσης έναντι του κόστους της, υπολογίζοντάς τα στη σημερινή τους αξία (So και Staskevicius, 2015). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο ανάλυσης πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την περαίωση ενός έργου.

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Τα μουσεία, ανεξάρτητα από τη νομική τους σύσταση, δεν παύουν να αποτελούν οικονομικές μονάδες οι οποίες οφείλουν να αποσκοπούν στην οικονομική τους βιωσιμότητα. Η οικονομική βιωσιμότητα ενός οποιουδήποτε οργανισμού σημαίνει την ικανότητά του να έχει κέρδη ή τουλάχιστον τα έσοδά του να είναι μεγαλύτερα από τις δαπάνες του ή ίσα με αυτές, προκειμένου να επιβιώσει και να προσφέρει οφέλη σε τοπική, εθνική και διεθνή κλίμακα (Ζαπουνίδης, 2020). Αυτό είναι ίσως το πιο απλό, αλλά και το πιο ουσιαστικό, αξίωμα της οικονομικής θεωρίας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, κάθε μουσείο οφείλει να γνωρίζει σε βάθος το είδος και το ύψος των εσόδων του, αλλά κυρίως τις κατηγορίες των εξόδων του.

2.3.1 Βασικές έννοιες

Οικονομικές Καταστάσεις: Το σύνολο των λογιστικών καταστάσεων που αφορούν μια οικονομική οντότητα: Ισολογισμός, Πίνακας Αποτελεσμάτων Χρήσεως, Ισοζύγιο, Περιοδικές δηλώσεις ΦΠΑ και ειδικά έντυπα εφορίας (Ε1, Ε3, ΕΝΦΙΑ).

Πάγια: Περιουσιακά στοιχεία (ακίνητα, αυτοκίνητα, μηχανήματα και υπολογιστές) που χρησιμοποιούνται κατά τη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας σε επαναλαμβανόμενη ή συνεχή βάση για περισσότερο από ένα έτος. Το βασικό χαρακτηριστικό ενός πάγιου περιουσιακού στοιχείου δεν είναι τόσο η φυσική διάρκεια ζωής του όσο η δυνατότητα να χρησιμοποιείται συνεχόμενα στην παραγωγική διαδικασία για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Απόσβεση: Η απώλεια αξίας που υφίσταται ένα πάγιο περιουσιακό στοιχείο λόγω της κανονικής χρήσης του. Ο νόμος ορίζει ένα ποσοστό απόσβεσης ανά έτος για κάθε είδους περιουσιακό στοιχείο, το οποίο συνδέεται με τη διάρκεια ζωής του.

Ασφαλιστικές εισφορές: Το σύνολο των εξόδων που αφορούν την ασφάλεια και συνταξιοδότηση του προσωπικού μιας οικονομικής μονάδας. Δηλαδή, οι εισφορές υπέρ ασφαλιστικών ταμείων (ΕΦΚΑ, ΤΣΜΕΔΕ, Ταμείου Νομικών κ.λπ.) αλλά και ταμείων επικουρικής σύνταξης μισθωτών και μη μισθωτών.

2.3.2 Δαπάνες

Σε οποιαδήποτε οικονομική μονάδα, είναι σημαντικό να υπάρχει μια σαφής εικόνα των δαπανών της, καθώς και των διαφορετικών παραγόντων που τις διαμορφώνουν. Εφόσον η μονάδα γνωρίζει το είδος των δαπανών της, μπορεί να διαμορφώνει ανάλογα τον οικονομικό της προϋπολογισμό, περιορίζοντας ή μειώνοντας τις μη απαραίτητες. Αυτή είναι μια σημαντική πτυχή της οικονομικής διαχείρισης, καθώς η κατανόηση και, κατά συνέπεια, η ρύθμιση των πηγών κόστους είναι παράμετροι για την αξιοποίηση των μελλοντικών ευκαιριών (Einarsson, 2019).

Οι δαπάνες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: τις πάγιες και τις λειτουργικές. Με τον όρο *πάγιες δαπάνες* εννοούμε όλα τα προκαθορισμένα κόστη που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας και δεν συνδέονται με τις πωλήσεις της. Ο όρος *λειτουργικές δαπάνες*, από την άλλη μεριά, αφορά τα συνήθη έξοδα της μονάδας, που είναι απαραίτητα για τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε, δηλαδή τα έξοδα που σχετίζονται με τη δραστηριότητά της.

2.3.2.1 Πάγιες δαπάνες

Κάθε μουσείο για να λειτουργήσει χρειάζεται να καταβάλει κάποια συνήθως προκαθορισμένα ποσά, ανεξάρτητα από το αν είναι ανοικτό στο κοινό ή όχι. Πρόκειται για τις λεγόμενες *πάγιες δαπάνες* και οι πιο συνήθεις από αυτές είναι:

- Ενοίκια: Σε περίπτωση που το μουσείο δεν στεγάζεται σε ιδιόκτητο ακίνητο, το ενοίκιο που καταβάλλεται για τη στέγασή του ή ενοίκια για τη στέγαση συμπληρωματικών δομών, όπως είναι οι αποθήκες, οι χώροι στάθμευσης κ.λπ.
- Ενέργεια, ύδρευση, τηλεπικοινωνίες: Δεν είναι απολύτως σταθερά κόστη, αλλά κατά μέσο όρο αποτελούν δαπάνες με τακτική συχνότητα πληρωμής και σε σχετικά προκαθορισμένα ποσά.
- Δημοτικά τέλη και κοινόχρηστα.
- Υποχρεωτικές ασφαλίσεις: πυρός, κλοπής, αστικής ευθύνης κ.λπ.
- Αποσβέσεις παγίων.
- Τόκοι δανείων.
- Εισφορές και συνδρομές.
- Αμοιβές τρίτων (λογιστή/λογίστριας, δικηγόρου, συντηρητών/συντηρητριών κτηρίων, εξωτερικών συνεργείων κ.λπ.).

2.3.2.2 Λειτουργικές δαπάνες

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του μουσείου και κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων του, απαιτούνται κάποια έξοδα, τα οποία είναι απαραίτητα και σχετίζονται με την πορεία των εργασιών του. Αυτά είναι οι λειτουργικές δαπάνες. Οι λειτουργικές δαπάνες διαφέρουν ανάλογα με το είδος δραστηριότητας κάθε οικονομικής μονάδας, αλλά λίγο έως πολύ υπάρχουν κάποιες κοινές. Για ένα μουσείο, οι πιο συνήθεις είναι οι εξής:

Μισθολογικό κόστος: Πρόκειται για ένα σταθερό έξοδο, στο οποίο περιλαμβάνονται οι μισθοί του τακτικού και έκτακτου προσωπικού, καθώς και όλες οι επιβαρύνσεις που σχετίζονται με αυτό (παρακράτηση φόρου, εισφορές κοινωνικής ασφάλισης, πρόσθετες ασφαλίσεις κ.λπ.). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και τα έξοδα εκπαίδευσης (σεμινάρια, επιμορφωτικές εκπαιδεύσεις κ.λπ.), τα οδοιπορικά και οι υπερωρίες, και κάθε είδους τακτική ή έκτακτη παροχή που αφορά το προσωπικό.

Δαπάνες συντήρησης: Στην κατηγορία περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που αφορούν τη συντήρηση του κτηρίου (κατασκευές, καθαριότητα, επισκευές κ.λπ.), αλλά και των συλλογών του μουσείου (υλικά συντήρησης και αποθήκευσης).

Δαπάνες εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων: Οποιοδήποτε κόστος αφορά τη διοργάνωση εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, από την πληρωμή ειδικών συμβούλων έως τα απαραίτητα υλικά ή τα έξοδα φιλοξενίας.

Δαπάνες εκθέσεων: Οποιοδήποτε κόστος αφορά τη διοργάνωση μιας έκθεσης ή επανέκθεσης της συλλογής ενός μουσείου. Τα έξοδα, δηλαδή, των μελετητών/μελετητριών, των εκθεσιακών κατασκευών, του επικοινωνιακού υλικού, των πληρωμών πνευματικών δικαιωμάτων, της ασφάλισης εκθεμάτων, της μεταφοράς, της συντήρησης και της φύλαξης.

Δαπάνες επικοινωνιακών δράσεων: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλα τα κόστη που αφορούν την προβολή του μουσείου και των δράσεων του, όπως είναι τα κόστη των διαφημιστικών δράσεων, οι έκτακτες πληρωμές συμβούλων, τα κόστη δημιουργίας επικοινωνιακού υλικού (απασχόληση γραφιστών/γραφιστριών, εκτύπωση υλικού), οι πληρωμές σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.λπ.

Δαπάνες τεκμηρίωσης συλλογών: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται κάθε έξοδο που αφορά την τεκμηρίωση των συλλογών ενός μουσείου, από την πληρωμή ειδικού/ειδικής αρχειονόμου έως και τα έξοδα ειδικού λογισμικού για την καταγραφή της συλλογής.

Αναλώσιμα: Η κατηγορία αυτή αφορά τα έξοδα που πραγματοποιεί κάθε μουσείο για την καθημερινή λειτουργία του, όπως είναι η γραφική ύλη, τα μελάνια, τα έξοδα κυλικείου, τα καθαριστικά κ.λπ.

Λοιπές δαπάνες λειτουργίας: Οποιοδήποτε έκτακτο έξοδο που δεν εμπίπτει σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες.

2.3.3 Ανάπτυξη πόρων

Τα περισσότερα ελληνικά μουσεία στηρίζουν την οικονομική τους επιβίωση στη χρηματοδότησή τους από τον κρατικό προϋπολογισμό. Αν και όλοι συμφωνούν ότι ο πολιτισμός αποτελεί κοινωνική επένδυση για μια χώρα, η αλήθεια είναι ότι οι δαπάνες του προϋπολογισμού για τον πολιτισμό μειώνονται αντί να αυξάνονται με το πέρασμα του χρόνου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της πρόσφατης έρευνας της ΔιαΝΕΟσις (2023), «Η Ελλάδα βρίσκεται συστηματικά στις τελευταίες θέσεις σε ό,τι αφορά το ποσοστό του ΑΕΠ που αφιερώνεται σε πολιτιστικές υπηρεσίες από την κεντρική κυβέρνηση. Αντίστοιχα, οι κατά κεφαλήν δαπάνες για πολιτιστικές υπηρεσίες στην Ελλάδα είναι οι χαμηλότερες στην Ευρώπη (με στοιχεία του 2019)». Σε αυτό το πλαίσιο, η αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης αποτελεί μονόδρομο για τα μουσεία που θέλουν να αποκτήσουν την οικονομική τους αυτοτέλεια και να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους. Η ανάπτυξη πόρων αποτελεί διεθνώς μια ξεχωριστή δραστηριότητα των μουσείων, η οποία απαιτεί γνώσεις,

εξειδίκευση και χρόνο, και ειδικά στις ΗΠΑ αποτελεί ξεχωριστό οικονομικό κλάδο. Τα μεγάλα μουσεία του εξωτερικού διατηρούν ειδικά τμήματα και δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη και ενσωμάτωση όλο και περισσότερων πρακτικών ανάπτυξης πόρων από τους τομείς της αγοράς και του marketing .

Οι πόροι των μουσείων μπορούν να προέρχονται είτε από εσωτερικές (Internal Finance) είτε από εξωτερικές πηγές (External Finance). Η εσωτερική χρηματοδότηση προέρχεται από έσοδα του μουσείου, τα οποία πηγάζουν κυρίως από τις εισπράξεις εισιτηρίων, πωλητηρίων ή και ενοικίασης χώρων. Συνήθως τα έσοδα αυτά είναι ασήμαντα και πολύ συχνά δεν καλύπτουν ούτε τα λειτουργικά έξοδα του μουσείου (Tobelem, 2015). Η εξωτερική χρηματοδότηση έχει δύο κατευθύνσεις: την ιδιωτική χρηματοδότηση (Private Finance) και τη δημόσια χρηματοδότηση (Public Finance). Η ιδιωτική χρηματοδότηση αφορά τα έσοδα που προέρχονται από ιδιώτες, οι οποίοι επιθυμούν να επενδύσουν στον χώρο του πολιτισμού, και όπως κάθε ιδιωτική τοποθέτηση υπόκειται στους κανόνες της αγοράς. Η εξωτερική χρηματοδότηση μπορεί να έχει τη μορφή χορηγιών, δωρεών και κληροδοτημάτων, εταιρικής συνδρομής ή συγκέντρωσης χρημάτων. Η δημόσια χρηματοδότηση προέρχεται συνήθως από το Κράτος με τη μορφή επιχορηγήσεων ή κρατικών συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

2.3.3.1 Συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα

Στις μορφές δημόσιας χρηματοδότησης εντάσσονται οι χρηματοδοτήσεις που παρέχονται από το Κράτος με τη μορφή επιχορηγήσεων ή από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω προγραμμάτων πολιτισμού. Τα προγράμματα αυτά έχουν πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και τρόπο διαχείρισης:

- Καταρχάς, προκηρύσσονται με τη μορφή συγκεκριμένων έργων (projects) μέσω δημόσιας πρόσκλησης, η οποία ορίζει το αντικείμενο της χρηματοδότησης, τα πεδία ενδιαφέροντος, τα ποσά και τα ποσοστά χρηματοδότησης, καθώς και το χρονικό όριο υλοποίησης του έργου.
- Απαιτείται η κατάθεση πρότασης για την ανάληψη του έργου με τη μορφή μικρού επιχειρηματικού σχεδίου: μιας περιγραφής του έργου, του τρόπου και των μέσων υλοποίησης, των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και του χρονοδιαγράμματος του έργου.
- Μετά τη διαδικασία έγκρισης των προτάσεων και την ανάληψη του έργου, απαιτείται μια πολύ συγκεκριμένη διαδικασία παρακολούθησης και διαχείρισης του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου του έργου.
- Τα έργα αυτά συνήθως δεν απευθύνονται σε έναν φορέα υλοποίησης, αλλά απαιτούν τη συνεργασία διάφορων φορέων: ερευνητικών οργανισμών, πολιτιστικών οργανισμών, επιχειρήσεων κ.λπ.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι τα συγχρηματοδοτούμενα έργα, αν και αποτελούν ένα πολύ σημαντικό χρηματοδοτικό μέσο, δεν είναι και δεν

πρέπει να θεωρούνται μια μορφή εσόδου για γενική χρήση. Αντίθετα, αφορούν πολύ εστιασμένα έργα (π.χ. ψηφιακές εφαρμογές, ενεργειακή αναβάθμιση, ερευνητικά αντικείμενα) και απαιτούν διαχειριστική ικανότητα και δικτύωση με άλλους φορείς. Πολλά μεγάλα μουσεία διαθέτουν ειδικά τμήματα τα οποία ασχολούνται αποκλειστικά με αυτή τη μορφή χρηματοδοτήσεων (αναζήτηση των διαθέσιμων πηγών, εγκαινίαση συνεργασιών, ετοιμασία φακέλων, διαχείριση του φυσικού και οικονομικού αντικείμενου κ.λπ.). Η διαχείριση των προγραμμάτων αυτών υπάγεται στις διατάξεις του ν. 4412/2016 «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)» (Α' 147).

Για τον χώρο του πολιτισμού, τα προγράμματα αυτά είναι περιορισμένα και όχι πάντα διακριτά, και συνεπώς οι πολιτιστικοί φορείς πρέπει να αναζητήσουν ευκαιρίες μέσα σε έναν κυκλώνα προγραμμάτων που, με λιγότερη ή περισσότερη συνάφεια, μπορούν να υποστηρίξουν σχέδια πολιτιστικού ενδιαφέροντος. Παρ' όλα αυτά, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα χρηματοδοτικά αυτά εργαλεία σε τρεις κατηγορίες: α) εργαλεία εξειδικευμένα για τον πολιτιστικό τομέα, β) εργαλεία που εμφανώς περιλαμβάνουν τον πολιτισμό, γ) εργαλεία που έχουν γενικότερη αναπτυξιακή και στρατηγική στόχευση, στο πλαίσιο της οποίας τα μουσεία μπορούν να εντοπίσουν πεδία σχετικά με τις δράσεις τους.

Στην ελληνική πραγματικότητα, τα χρηματοδοτικά προγράμματα εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο του Σχεδίου Ελλάδα 2.0., όπου ο τομέας του πολιτισμού προσεγγίζεται κατά κύριο λόγο στον άξονα 4.6 (Εκσυγχρονισμός και βελτίωση της ανθεκτικότητας κύριων κλάδων οικονομίας της χώρας), όπου ως κύριοι τομείς της οικονομίας ορίζονται εκείνοι του τουρισμού, του πολιτισμού, της μεταποίησης, του αγροτικού τομέα και των υποδομών. Το Σχέδιο περιλαμβάνει πολιτικές για ενίσχυση του πολιτισμού, όπως η μεταρρύθμιση της απασχόλησης στον πολιτιστικό τομέα και η αξιοποίηση του πολιτισμού ως μοχλού ανάπτυξης.¹² Οι χρηματοδοτήσεις από το Σχέδιο θα προκηρυχθούν μέσα από τα προγράμματα του ΕΣΠΑ και της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Καινοτομίας (ΓΓΕΚ), από τη δράση «Έρευνώ – Καινοτομώ – Δημιουργώ».

Το **ΕΣΠΑ** είναι ένα συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα με συγκεκριμένη διάρκεια (προγραμματική περίοδο) και συγκεκριμένους στόχους, που τίθενται στην αρχή κάθε περιόδου. Στο τρέχον ΕΣΠΑ (2021-2027) δεν υπάρχει συγκεκριμένο τομεακό πρόγραμμα για τον πολιτισμό, που σημαίνει ότι οι δράσεις που αφορούν τον πολιτισμό και θα χρηματοδοτηθούν από το ΕΣΠΑ εντάχθηκαν και πρέπει να αναζητηθούν στα τομεακά ή στα επιμέρους περιφερειακά προγράμματα. Τα ποσοστά χρηματοδότησης και οι δυνητικοί δικαιούχοι ποικίλλουν ανάλογα με τη δράση και το πρόγραμμα.

12 Για το πλήρες Σχέδιο, βλ. <https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

Το πρόγραμμα «**Ερευνώ – Καινοτομώ – Δημιουργώ**»¹³ αποτελεί δράση της ΓΓΕΚ και αφορά συνεργατικά έργα, τα οποία σκοπό έχουν να ενσωματώσουν στην αγορά ερευνητικά αποτελέσματα και να εισαγάγουν την καινοτομία σε τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Η δράση έχει 8 επιλέξιμους τομείς δραστηριότητας, εκ των οποίων ο δεύτερος είναι ο «Τουρισμός, Πολιτισμός και Δημιουργικές Βιομηχανίες». Στο πλαίσιο της, απαιτούνται συμπράξεις τουλάχιστον τριών φορέων, ενός ερευνητικού και ενός πολιτιστικού οργανισμού και μιας επιχείρησης, ενώ το ποσοστό χρηματοδότησης για τα μουσεία μπορεί να ανέλθει και στο 100% της συνολικής δαπάνης.

Αν και γενικά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζει την αξία του πολιτισμού, τόσο ως σημαντικού και δυναμικού μέρους της οικονομίας όσο και ως πεδίου καινοτομίας και διευκόλυνσης της κοινωνικής συνοχής, τα χρηματοδοτικά εργαλεία που απευθύνονται συγκεκριμένα στον τομέα του πολιτισμού είναι εξαιρετικά περιορισμένα. Τα προγράμματα αυτά χρηματοδοτούνται απευθείας από την Ευρωπαϊκή Ένωση, χωρίς τη μεσολάβηση εθνικών Αρχών, και για κάθε πρόγραμμα υπάρχει ένα εθνικό Γραφείο Διασύνδεσης που παρέχει υπηρεσίες πληροφόρησης και συμβουλευτικής.

Το πιο στοχευμένο ευρωπαϊκό πρόγραμμα για πολιτιστικούς φορείς είναι το **Creative Europe**.¹⁴ Το πρόγραμμα χωρίζεται σε δύο τομείς:

1. Το Culture, το οποίο αφορά τον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα στο σύνολό του, συμπεριλαμβανομένων των παραστατικών και εικαστικών τεχνών, της πολιτιστικής κληρονομιάς και των λογοτεχνικών μεταφράσεων.
2. Το Media, το οποίο στηρίζει τη δυνατότητα των ευρωπαϊκών οργανισμών κινηματογράφου και οπτικοακουστικού τομέα να αναπτυχθούν, να διανείμουν και να προωθήσουν το έργο τους.

Στις δράσεις του προγράμματος μπορούν να συμμετέχουν οργανισμοί του πολιτιστικού και οπτικοακουστικού τομέα και οι προτάσεις θα πρέπει να τηρούν τα παρακάτω κριτήρια:

- α) Σε κάθε δράση συμμετέχουν τουλάχιστον **τρεις νομικές οντότητες**.
- β) Καθεμία από τις τρεις νομικές οντότητες πρέπει να είναι εγκατεστημένη **σε διαφορετικό κράτος-μέλος** ή συνδεδεμένη χώρα.
- γ) Οι τρεις νομικές οντότητες πρέπει να είναι **ανεξάρτητες μεταξύ τους**.

Οι άξονες προτεραιότητας του προγράμματος διαμορφώνονται ανά πενταετία και ανακοινώνονται στην ιστοσελίδα του προγράμματος. Οι υποβαλλόμενες

13 <https://gsri.gov.gr/analytiki-prodimosiefsi-drasis-erevno-kainotomo-2021-2027/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

14 <http://creative-europe.culture.gr/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

προτάσεις αξιολογούνται με βάση τον αντίκτυπο: Δηλαδή, οι υποβαλλόμενες προτάσεις θα πρέπει να αφορούν μεγάλο γεωγραφικό εύρος και να καλύπτουν συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας και διάδοσης. Τα ποσοστά χρηματοδότησης κυμαίνονται από 60% έως 80% της συνολικής δαπάνης.

Ένα σημαντικό χρηματοδοτικό εργαλείο, με σημαντικές ευκαιρίες για τον πολιτιστικό τομέα, αποτελεί το ευρωπαϊκό πρόγραμμα **Horizon Europe**.¹⁵ Το Horizon είναι το μεγαλύτερο χρηματοδοτικό πρόγραμμα της Ευρώπης, το οποίο στηρίζει την έρευνα και την καινοτομία σε κάθε μορφή της και αποσκοπεί στη σύνδεση της έρευνας και της καινοτομίας με έξι βασικές ευρωπαϊκές προτεραιότητες, που αφορούν την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, τον ψηφιακό μετασχηματισμό των κοινωνιών και της οικονομίας, την ευημερία και ασφάλεια των πολιτών, καθώς και την προστασία της ευρωπαϊκής δημοκρατίας. Αφορά κατά κύριο λόγο ερευνητικά έργα και απαιτεί εφαρμογή της έρευνας με επικυρωμένα αποτελέσματα (tests), πιλοτικές δράσεις και αποτελεσματικότητα σε επιχειρηματικό περιβάλλον. Παρόλο που το πρόγραμμα απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε ερευνητικούς φορείς και πανεπιστήμια, τα μουσεία μπορούν να συμμετέχουν σε διακρατικά σχήματα (consortia), συνεισφέροντας στο περιεχόμενο, στην έρευνα και στις πιλοτικές δράσεις.

Πρόκειται για το πιο απαιτητικό πρόγραμμα από πλευράς συμπράξεων, ποιότητας προτάσεων και επιπέδου έρευνας, και παρέχει υψηλό ποσοστό χρηματοδότησης (έως 100% κάλυψη της δαπάνης) και υψηλής ποιότητας αποτελέσματα.

Επίσης, ευκαιρίες χρηματοδότησης για μουσεία υπάρχουν στο πρόγραμμα **Erasmus+**¹⁶ στους τομείς της εκπαίδευσης, της επαγγελματικής κατάρτισης και της πρακτικής άσκησης. Το πρόγραμμα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική ένταξη, στην πράσινη και την ψηφιακή μετάβαση, καθώς και στην προώθηση της συμμετοχής των νέων στον δημοκρατικό βίο.

Οι προϋποθέσεις συμμετοχής σε ένα σχέδιο του Erasmus+ εξαρτώνται από το είδος δράσης που λαμβάνει στήριξη από το πρόγραμμα. Σε γενικές γραμμές, το πρόγραμμα είναι ανοικτό σε κάθε οργανισμό που δραστηριοποιείται στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της νεολαίας ή του αθλητισμού. Σε αρκετές δράσεις υπάρχει, επίσης, δυνατότητα συμμετοχής και άλλων παραγόντων που δραστηριοποιούνται στην αγορά εργασίας.

2.3.3.2 Κρατική ενίσχυση

Στις μορφές δημόσιας χρηματοδότησης εντάσσονται οι χρηματοδοτήσεις που παρέχονται από το Κράτος υπό τη μορφή επιχορηγήσεων ή από την Ευρωπαϊκή

15 <https://horizoneurope.gr/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

16 <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/el> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

Ένωση μέσω προγραμμάτων πολιτισμού. Αυτές οι χρηματοδοτήσεις μπορεί όμως να υπάγονται στο καθεστώς των κρατικών ενισχύσεων. Ο ορισμός της κρατικής ενίσχυσης¹⁷ περιγράφεται στο άρθρο 107 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (πρώην άρθρο 87 της Συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας) και σχετίζεται με τους περιοριστικούς κανόνες που θέτει η ΕΕ με σκοπό να ελέγξει τις δημόσιες ενισχύσεις, προκειμένου αυτές να μην διαταράσσουν τον ανταγωνισμό εντός της ενιαίας αγοράς. Συνεπώς, για κάθε μορφή κρατικής χρηματοδότησης, θα πρέπει να διευκρινίζεται εάν αυτή υπάγεται στον κανονισμό περί κρατικών ενισχύσεων, καθώς μπορεί αυτό να επηρεάσει τη λήψη της χρηματοδότησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 70/2001 της Επιτροπής, της 12ης Ιανουαρίου 2001, σχετικά με την εφαρμογή των άρθρων 87 και 88 της συνθήκης ΕΚ στις κρατικές ενισχύσεις προς μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ως ενίσχυση νοείται «κάθε μέτρο το οποίο πληροί όλα τα κριτήρια που καθορίζονται στο άρθρο 87 παράγραφος 1 της συνθήκης». Τα κριτήρια αυτά έχουν ως στόχο να περιορίσουν τη χορήγηση ενισχύσεων από ένα κράτος-μέλος σε συγκεκριμένους κλάδους δραστηριότητας, με σκοπό να τους κάνουν πιο ανταγωνιστικούς έναντι άλλων σε κρατικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο. Ο σκοπός των περιορισμών αυτών είναι να προστατέψουν το καθεστώς των ενισχύσεων από παράνομες ή μη συμβατές ενισχύσεις, από μεροληψία υπέρ συγκεκριμένων κλάδων κ.λπ. Με τον τρόπο αυτό, περιορίζεται η κατασπατάληση πόρων και ελέγχεται η χρηματοοικονομική σταθερότητα των κρατών σε περίπτωση που οι χορηγηθείσες ενισχύσεις χρήζουν ανάκτησης.¹⁸ Ένα κλασικό παράδειγμα τέτοιας μορφής κρατικής ενίσχυσης αφορά τη χορήγηση ενισχύσεων μέσω προγραμμάτων ΕΣΠΑ ή επιδοτούμενων τραπεζικών δανείων σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως στις φαρμακοβιομηχανίες.

Μια δημόσια χρηματοδότηση συνιστά κρατική ενίσχυση εφόσον πληροί σωρευτικά τα παρακάτω κριτήρια:

1. **Μεταφορά κρατικών πόρων:** Αφορά τις ενισχύσεις που χορηγούνται από πόρους του Δημοσίου (από τον κρατικό προϋπολογισμό, τον προϋπολογισμό δήμων ή τοπικών αρχών κ.λπ.) ή ακόμα και από ιδιωτικές τράπεζες, εφόσον έχουν λάβει εντολή από το Κράτος.
2. **Οικονομικό όφελος:** Αφορά την περίπτωση που η ενίσχυση συνιστά οικονομικό όφελος για τον δικαιούχο, δηλαδή ισοδυναμεί με οικονομικό πλεονέκτημα το οποίο ο δικαιούχος δεν θα διέθετε υπό κανονικές συνθήκες (π.χ. δάνειο με ευνοϊκούς όρους, αγορά ή μίσθωση ακίνητης κρατικής ιδιοκτησίας σε τιμή κατώτερη της αγοραίας).

17 <https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/notion-of-state-aid.html> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

18 <https://minfin.gov.gr/oikonomiki-politiki/kentriki-monada-kratikon-enischyseon/sychnes-erotiseis-apantiseis/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

3. Επιλεκτικότητα: Όταν η ενίσχυση παρέχεται επιλεκτικά. Η επιλεκτικότητα είναι το στοιχείο που διαφοροποιεί την κρατική ενίσχυση από τα λεγόμενα μέτρα γενικού χαρακτήρα. Για παράδειγμα, μια επιχορήγηση που δεν δίνεται γενικά σε όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις αλλά περιορίζεται στον τομέα της μεταποιητικής εξαγωγικής βιομηχανίας είναι επιλεκτικό μέτρο.
4. Νόθευση ή απειλή νόθευσης του ανταγωνισμού σε βαθμό επηρεασμού των συναλλαγών μεταξύ κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Η οικονομική ενίσχυση θα πρέπει να νοθεύει ή να απειλεί να νοθεύσει τον ανταγωνισμό μεταξύ του δικαιούχου και των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Άρα, μια ενίσχυση προς επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αγορά που δεν υφίσταται ανταγωνισμός δεν συνιστά κρατική ενίσχυση, υπό τον όρο ότι η επιχείρηση αυτή δεν δραστηριοποιείται παράλληλα σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές όπου υπάρχουν ανταγωνιστικές αγορές.

2.3.3.3 Χορηγίες, κληροδοτήματα, δωρεές

Η χορηγία υπήρξε διαχρονικά η κινητήριος δύναμη των τεχνών και του πολιτισμού. Πρόκειται για μια αμφίδρομη πολιτιστική ανταλλαγή με αντισταθμιστικά οφέλη και για τις δύο πλευρές της χορηγίας (χορηγών και χορηγούμενων). Εκτός από την κατεξοχήν μορφή χορηγίας, στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι δωρεές και τα κληροδοτήματα, με την έννοια της οικειοθελούς προσφοράς ιδιωτών σε μουσεία. Η σύγχρονη χορηγία αναβίωσε κατά τον 20ό αιώνα στις ΗΠΑ και στη Μεγάλη Βρετανία, όπου και αρχικά διαμορφώθηκε ως εθελοντική πρωτοβουλία ιδιωτών και επιχειρήσεων. Ο θεσμός παρουσιάζει άνθιση τα τελευταία χρόνια, γεγονός που δεν αντανακλά απλώς τη συνάντηση δύο κόσμων, του πολιτισμού και των επιχειρήσεων, προδίδει, επίσης, την είσοδο του πολιτιστικού τομέα στον χώρο της οικονομίας και της επικοινωνίας, όσον αφορά τη χρηματοδοτική δομή, την ικανότητα διαπραγμάτευσης και την προσαρμογή της οργάνωσής του (Tobelem, 2015).

Με τη διείσδυση της αγοράς στον χώρο της χορηγίας, έχουν δημιουργηθεί νέες μορφές χορηγίας, γνωστές περισσότερο με τους αγγλικούς όρους *sponsorship*, *corporate membership*, *fundraising*, *crowdfunding* κ.λπ., τους οποίους θα αναλύσουμε στα παρακάτω υποκεφάλαια. Η αναζήτηση χορηγιών, οποιασδήποτε μορφής, είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία απαιτεί οργάνωση, χρόνο και γνώσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, δε, συνδέεται περισσότερο με τις στρατηγικές του *marketing* και των Δημοσίων Σχέσεων.

2.3.3.3.1 Πολιτιστική χορηγία

Η πολιτιστική χορηγία αποτελεί την κλασική μορφή χορηγίας, όπου ο χορηγός ενισχύει οικονομικά έναν πολιτιστικό οργανισμό με σκοπό να συμβάλει στην ανάπτυξη και τη διάδοση του έργου του, στο πλαίσιο της κοινωνικής του υπευθυνότητας. Η πολιτιστική χορηγία θεσμοθετήθηκε από το Κράτος με τον ν. 3525/2007 (Α' 16),

με σκοπό την υποστήριξη του πολιτιστικού τομέα στη βάση της δημοκρατικής αναγνώρισης του «δικαιώματος στον πολιτισμό» και τη διαφάνεια στις χορηγίες πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Στους αρχικούς ορισμούς του άρθρου, ορίζεται η πολιτιστική χορηγία: «Ως “πολιτιστική χορηγία” νοείται η χρηματική ή άλλη μορφής οικονομική παροχή σε είδος, σε άυλα αγαθά ή υπηρεσίες από φυσικά ή νομικά πρόσωπα, ημεδαπά ή αλλοδαπά, για την ενίσχυση συγκεκριμένων πολιτιστικών δραστηριοτήτων ή σκοπών του αποδέκτη της χορηγίας με αντιστάθμισμα την προβολή του κοινωνικού προσώπου και της ευποιίας του χορηγού». Από την ανάλυση του ορισμού προκύπτει σαφώς ότι η χορηγία αφορά τόσο υλικές όσο και άυλες παροχές από κάθε μορφής χορηγό, με σκοπό την ενίσχυση του πολιτισμού, ενώ ορίζονται και σαφέστατα ανταλλάγματα για τον χορηγό. Επίσης, στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται και δωρεές που μπορεί να περιλαμβάνουν δανεισμό εκθεμάτων, «υιοθεσίες θέσεων εργασίας» σε πολιτιστικούς φορείς κ.λπ. Στον νόμο ορίζονται επίσης η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για τη διαμόρφωση μιας χορηγίας και τα αρμόδια θεσμικά όργανα.

Ο νόμος ορίζει τις εξής κατηγορίες χορηγών: Μέγας Χορηγός, Χορηγός, Υποστηρικτής, Φίλος. Η κατάταξη αυτή αφορά την απονομή ηθικού επαίνου, ενώ με τον ίδιο νόμο θεσμοθετούνται και τα Χορηγικά Βραβεία. Μεγάλο πλεονέκτημα του νόμου αποτελεί η καθιέρωση φορολογικών απαλλαγών για τον χορηγό, καθώς το συνολικό ποσό των πολιτιστικών χορηγιών εκπίπτει από το εισόδημα του ιδιώτη φορολογούμενου ή από τα ακαθάριστα εισοδήματα της επιχείρησης, εφόσον αυτό δεν υπερβαίνει το δέκα τοις εκατό (10%) του συνολικού εισοδήματος ή των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Η παραπάνω ρύθμιση υπήρξε μια καλή πρωτοβουλία, η οποία όμως δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί στην πλήρη έκτασή της.

2.3.3.3.2 Εταιρική συνδρομή (corporate membership)

Η εταιρική συνδρομή αποτελεί τη μορφή χορηγίας που βασίζεται στη σχέση αμοιβαίου οφέλους ανάμεσα σε μεγάλες επιχειρήσεις και την έννοια της χορηγίας ως εργαλείου προβολής και υποστήριξης. Η χορηγία, αναλυόμενη μέσα από το πρίσμα της επιχειρηματικής στρατηγικής, συνδέεται άρρηκτα με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), όπως αυτή ορίστηκε από την ΕΕ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στη στρατηγική της για την ΕΚΕ, την ορίζει ως εξής: «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ουσιαστικά μια έννοια με την οποία οι εταιρείες αποφασίζουν οικειοθελώς να συμβάλλουν για μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον».¹⁹ Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε και ο θεσμός της εταιρικής συνδρομής (corporate membership). Αποτελεί μια μορφή επιχειρηματικής στρατηγικής με σκοπό την υλική υποστήριξη μιας εκδήλωσης, ενός προσώπου, ενός προϊόντος ή ενός οργανισμού, με αντάλλαγμα ένα σταθερό πακέτο απολαβών. Οι απολαβές

¹⁹ https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:corporate_social_responsibility (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

αυτές μπορεί να συνδέονται με ανταποδοτικά οφέλη για τον χορηγό, κυρίως σε θέματα διαφήμισης και marketing, αλλά και φορολογικά, καθώς με το άρθρο 22 του ν. 4172/2013 (Α' 167) καθιερώθηκε η έκπτωση των δαπανών εταιρικής ευθύνης από τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Όμως, αυτό που ουσιαστικά ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις είναι η αναγνώριση της κοινωνικής τους δράσης, καθώς ενισχύει το προφίλ τους στο προσωπικό τους, στους πελάτες και στις πελάτισσές τους και γενικά σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος. Για τον λόγο αυτό, οι μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν ενεργή δράση στη χορηγία καταμετρούν και καταγράφουν στις εκθέσεις τους, κάθε χρόνο, τον αντίκτυπο της εταιρικής τους ευθύνης στα ενδιαφερόμενα μέρη τους.²⁰ Παρά την επιχειρηματική οπτική της, η εταιρική συνδρομή δεν παύει να αποτελεί μια δυναμική μορφή χορηγίας, η οποία χαράζει μια νέα προοπτική για τα μουσεία. Οι επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη συμμετοχή στην πολιτιστική χορηγία ανήκουν στους εξής τομείς: τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις επικοινωνίας και εφημερίδες-περιοδικά, νέες τεχνολογίες, γεωργικά-διατροφικά προϊόντα.

Για ένα μουσείο, λοιπόν, η χορηγία στο πλαίσιο της εταιρικής συνδρομής οφείλει να είναι μια στρατηγική διαδικασία, η οποία να περιλαμβάνει την προσπάθεια στοχευμένης αναζήτησης και προσέλκυσης χορηγίων και δημιουργίας χορηγικών πακέτων, ανάλογα με το είδος των χορηγών που θέλει να προσελκύσει, ώστε να είναι ελκυστικό στο πλαίσιο των στρατηγικών marketing. Ανάλογα με το είδος της δράσης (έκθεση, εκδήλωση κ.λπ.) και της ανάγκης (π.χ. αγορά υλικοτεχνικού εξοπλισμού), το μουσείο καταρτίζει μια λίστα πιθανών χορηγών και ορίζει το αντίστοιχο ανταποδοτικό πακέτο. Τα ανταποδοτικά πακέτα χορηγίας μπορεί, ενδεικτικά, να περιλαμβάνουν δωρεάν εισιτήρια ή/και ειδικές εκδηλώσεις ή ξεναγήσεις για το προσωπικό, διαφήμιση του χορηγού εντός και εκτός του μουσείου στις αφίσες και στο προωθητικό υλικό των δράσεών του, ειδικές εκδηλώσεις για τον χορηγό, χορήγηση χώρων για επαγγελματικές και άλλες εκδηλώσεις του χορηγού κ.λπ.

Ο θεσμός της εταιρικής συνδρομής αποτελεί μια μορφή χορηγίας που, αν αντιμετωπιστεί σωστά, μπορεί να αποτελέσει μέσο ανάπτυξης τόσο για τα μουσεία όσο και για τις επιχειρήσεις. Για τα μουσεία μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή χρηματοδότησης, η οποία θα τους παρέχει την ανεξαρτησία αλλά και τη δυνατότητα να γίνουν πιο εξωστρεφή, να αναπτύξουν συνέργειες και συνεργασίες που θα τους οδηγήσουν σε νέες και εναλλακτικές δράσεις, αλλά και σε μεγαλύτερη ευελιξία, απ' ό,τι αν είχαν μοναδικό χρηματοδότη το Κράτος. Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις, οι χορηγικές δράσεις αποτελούν το μέσο, τόσο των χορηγούμενων όσο και των επιχειρήσεων, για την ανάπτυξη στενών σχέσεων και την προσέγγιση νέου ή και ειδικού κοινού, ειδικά όταν πρόκειται για ένα μορφωμένο κοινό που διαθέτει, συχνά, μεγάλη αγοραστική δύναμη. Δεν είναι τυχαίο ότι οι μεγάλες παραστάσεις του Μεγάλου Μουσικής Αθηνών επιχορηγούνται από τους μεγάλους τραπεζικούς ομίλους.

20 Για ένα παράδειγμα τέτοιας έκθεσης, βλ. Τράπεζα Κύπρου, 2022, σ. 209.

2.3.3.3.3 Άντληση κεφαλαίων (fundraising)

Η στοχευμένη αναζήτηση κεφαλαίων με τη μορφή χορηγιών αποτελεί μια εξειδίκευση των επιστημών της επικοινωνίας και της οικονομίας, γενικότερα γνωστή με τον όρο *fundraising*. Πρόκειται για μια μακροπρόθεσμη διαδικασία, η οποία στοχεύει στη συγκέντρωση χρημάτων από διάφορους φορείς με τη μορφή της ανταποδοτικής χορηγίας. Η διαδικασία αυτή απαιτεί πολύ καλή γνώση της αγοράς, δυνατότητα δημοσίων σχέσεων και δικτύωσης, γνώσεις marketing και επικοινωνίας. Στο εξωτερικό, το fundraising ανατίθεται είτε σε εξειδικευμένα τμήματα των πολιτιστικών οργανισμών είτε σε εξειδικευμένα γραφεία και πλατφόρμες. Στην Ελλάδα, μόνο οι μεγάλοι πολιτιστικοί οργανισμοί διαθέτουν ειδικά τμήματα ή έχουν δημιουργήσει ειδικά χορηγικά πακέτα για την προσέλκυση χορηγών.

Παρ' όλα αυτά, η αναζήτηση χορηγιών από τα μουσεία αποτελεί μια καλή πρακτική για τη συγκέντρωση χρημάτων, ακόμα και σε μικρή ή τοπική κλίμακα, και μπορεί να απευθύνεται σε όλες τις μορφές της χορηγίας, ανάλογα με τις ανάγκες τους αλλά και τους σκοπούς που θέλουν να εξυπηρετήσουν. Οι μεγάλες χρηματικές χορηγίες επικεντρώνονται συνήθως σε νέους εξοπλισμούς και κτήρια, καθώς είναι δελεαστικότερο για τους μεγάλους χορηγούς να συνδέσουν το όνομά τους με τη χρηματοδότηση της κατασκευής μιας νέας πτέρυγας μουσείου, με όλο το κύρος που αυτό συνεπάγεται. Πολλοί εξάλλου έλκονται από την κοινωνικά αξιοποιήσιμη προοπτική να δουν το όνομά τους χαραγμένο σε ένα κτήριο ή στην είσοδο μιας αίθουσας μουσείου (Tobelem, 2015). Παρ' όλα αυτά, μικρότερες χορηγίες στο πλαίσιο της ΕΚΕ μπορούν να αναζητηθούν για κάθε μικρή ή μεγάλη ανάγκη ενός μουσείου, όπως επίσης και για τη διοργάνωση μεμονωμένων εκδηλώσεων, εκδόσεων κ.λπ.

Από την πλευρά των χορηγών, τα ανταποδοτικά οφέλη δεν περιορίζονται στην υστεροφημία και τη δημιουργία «καλού ονόματος», καθώς η χορηγία μπορεί να αποτελέσει μια καλή πρακτική marketing. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν χορηγικές δράσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ανταλλάγματα με πολλούς τρόπους. Σε καθαρά επικοινωνιακό επίπεδο: αναφορά του χορηγού με τον λογότυπό του ή με μια καθορισμένη φράση στα μέσα επικοινωνίας που συνδέονται με το γεγονός (αφίσες, προσκλητήρια, αφιερώματα στον Τύπο, πανό, ενημερωτικά προγράμματα), σελίδα στον κατάλογο της έκθεσης σχετική με τη δράση της επιχείρησης. Σε επίπεδο προώθησης των πωλήσεων: μέσα από δράσεις και εκδηλώσεις που συνδέονται με τη δραστηριότητα της εταιρείας. Ειδικά οι μεγάλοι πολιτιστικοί οργανισμοί δημιουργούν ειδικά πακέτα προβολής, διαβαθμισμένα ανάλογα με το ποσό της χορηγίας, προκειμένου να εξασφαλίσουν το μέγιστο δυνατό χρηματοδοτικό αποτέλεσμα.

Σε κάθε περίπτωση, πριν από την αναζήτηση οποιασδήποτε μορφής χορηγίας, το μουσείο θα πρέπει να αξιολογήσει τις ανάγκες του και να καταρτίσει ένα πλάνο εργασιών με τα παρακάτω στάδια:

- Καταγραφή των δράσεων και των αναγκών του και κατάρτιση λίστας προτεραιοτήτων για τις αναγκαίες χρηματοδοτήσεις και χορηγίες.
- Κατάρτιση καταλόγου πιθανών χορηγιών, αποδεκτών με βάση τη νομική μορφή και την οικονομική πολιτική του μουσείου.
- Προσδιορισμός των πιθανών πηγών χρηματοδότησης ανά δράση και κατάρτιση λίστας πιθανών χορηγών.
- Δημιουργία πλάνου εργασιών και προσέγγισης πιθανών χορηγών με προσδιορισμό πιθανών ανταποδοτικών ωφελειών για τον χορηγό.
- Κατάρτιση λίστας με τα ανταποδοτικά οφέλη ανά μορφή χορηγίας και κοινοποίησή της σε πιθανούς χορηγούς ή/και στην ιστοσελίδα του μουσείου.

Εφόσον θέσει τους στόχους του με βάση την παραπάνω διαδικασία, το μουσείο μπορεί πλέον να ξεκινήσει την προσπάθειά του για την αναζήτηση χορηγών, ανάλογα με τη μορφή χορηγίας που θέλει ή μπορεί να προσεγγίσει.²¹

2.3.3.3.4 Εκστρατείες συγκέντρωσης πόρων: πληθοχρηματοδότηση, πληθοπορισμός (crowdfunding, crowdsourcing)

Δύο νέοι όροι που συνδέονται με τη συγκέντρωση πόρων είναι αυτοί του crowdfunding και του crowdsourcing. Αν και ο όρος *crowdsourcing* (πληθοπορισμός) αναφέρεται περισσότερο στη συγκέντρωση ατόμων για την από κοινού εθελοντική εκτέλεση μιας εργασίας (π.χ. συγκέντρωση εθελοντών για το βάψιμο μιας αίθουσας μουσείου) (Estellés-Arolas και González-Ladrón-de-Guevara, 2012), ενώ ο όρος *crowdfunding* (πληθοχρηματοδότηση) αφορά καθαρά τη συγκέντρωση χρημάτων (Bouncken, Komorek και Kraus, 2015), και οι δύο όροι αναφέρονται πλέον ως συνώνυμοι για τις εκστρατείες συγκέντρωσης χρημάτων, με επικρατέστερο αυτόν του crowdfunding. Και οι δύο εκστρατείες πάντως έχουν κοινά χαρακτηριστικά, καθώς βασίζονται στην εθελοντική προσφορά για έναν κοινωφελή σκοπό και έχουν κοινή διαδικασία πρόσκλησης και εκτέλεσης.

Το crowdfunding αντιπροσωπεύει έναν εναλλακτικό τρόπο χρηματοδότησης σε σύγκριση με τον παραδοσιακό δανεισμό. Πρόκειται για τη συγκέντρωση ενός χρηματικού ποσού μέσω ενός μεγάλου αριθμού μικρών καταθετών (Dey και Marti, 2018). Ως αρχή, το crowdfunding είναι ανοιχτό σε όλους – ιδιώτες αλλά και οικονομικούς παράγοντες. Μια ομάδα ανθρώπων, το πλήθος, συνεισφέρει οικονομικά μικρά ποσά σε έργα, προϊόντα ή ιδέες. Αυτά τα έργα, τα προϊόντα ή οι ιδέες ανήκουν σε εράνους (π.χ. επιχειρηματίες ή ιδιώτες), που αναζητούν χρήματα για να

21 Για παραδείγματα χορηγικών πακέτων, βλ. <https://www.megaron.gr/sponsors/> και https://www.benaki.org/index.php?option=com_donations&view=page&id=5&Itemid=169&lang=el (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

πραγματοποιήσουν το έργο τους. Οι έρανοι αναζητούν επενδυτές απευθείας ή μέσω μιας συγκεκριμένης ψηφιακής πλατφόρμας, που αναφέρεται ως μεσάζων.

Μια επιτυχημένη εκστρατεία συγκέντρωσης πόρων διακρίνεται σε πέντε βήματα που αφορούν τις δύο φάσεις της εκστρατείας, αυτήν που προηγείται και αυτήν που έπεται (Dey και Marti, 2018):

1. Μετάφραση της ιδέας σε εκστρατεία.
2. Αναζήτηση του πιο αποτελεσματικού μέσου για τη διάδοση της εκστρατείας.
3. Προώθηση εκστρατείας για την προσέλκυση χρηματοδότησης.
4. Εάν είναι επιτυχής, χρησιμοποίηση των χρημάτων για την εκτέλεση του έργου και δημοσιοποίηση της επιτυχίας.
5. Εάν όχι, αναδιανομή των χρημάτων στους υποστηρικτές.

Παρόλο που οι εκστρατείες συγκέντρωσης χρημάτων είναι κάτι νέο και ενδεχομένως φαίνονται απλοϊκές, μπορεί να έχουν ένα πολύ επιτυχημένο αποτέλεσμα, εφόσον υπάρχει ένας πολύ συγκεκριμένος στόχος και δημοσιοποιηθεί σωστά στην κοινότητα. Στο εξωτερικό είναι μια πολύ διαδομένη μέθοδος, ιδιαίτερα σε μικρά μουσεία με περιορισμένους πόρους.²²

2.3.3.3.5 Κληροδοτήματα, δωρεές

Οι *δωρεές* αποτελούν μια μορφή χορηγίας για την υλική ή/και χρηματοοικονομική στήριξη, χωρίς συγκεκριμένα και προσδιορισμένα ανταλλάγματα, και πραγματοποιούνται με διαφανείς και νόμιμες διαδικασίες. Ως πράξη, η δωρεά μπορεί να έχει ποικίλα κίνητρα, όπως, για παράδειγμα, την αναγνώριση του κοινωνικού ρόλου ενός σκοπού ή ενός ιδρύματος, τον αλtruισμό και το αίσθημα ευθύνης απέναντι στην κοινότητα. Συνήθως αφορμή μιας δωρεάς στην ελληνική πραγματικότητα είναι ένα πολύ προσωπικό ζήτημα (ασθένεια, θάνατος κ.λπ.) και σχετίζεται περισσότερο με την έννοια της φιλανθρωπίας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι δωρεές αυτές παίρνουν τη μορφή κληροδοτημάτων. Με τον όρο *κληροδοτήματα* εννοούμε κάθε περιουσία που καταλείπεται με δωρεά, κληρονομία ή κληροδοσία προς εκπλήρωση σκοπών κοινής ωφέλειας. Αποτελεί νομική διαδικασία με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένη διαδικασία. Επίσης, η κοσμική ζωή και η κοινωνική πίεση, η κοινωνική καταξίωση και η απόκτηση πρόσβασης σε ορισμένους κύκλους αποτελούν επιπλέον κίνητρα: Για τους «νεόπλουτους», η φιλανθρωπία αποτελεί μέσο κοινωνικής ανέλιξης (Tobelein, 2015). Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για μια σύμβαση με νομική ισχύ, η οποία ρυθμίζεται από τον ν. 4182/2013 (Α' 185).

Συνήθεις μορφές δωρεών είναι οι εξής:



22 Για παραδείγματα επιτυχών στρατηγικών crowdfunding, βλ. Turner, 2023.

- Κληροδοσία συγκεκριμένου χρηματικού ποσού.
- Κληροδοσία ιδιοκτησιακών στοιχείων (π.χ. έργων τέχνης, μετοχών ή ομόλογων, ακινήτων, περιεχομένου τραπεζικής θυρίδας κ.λπ.).
- Παραχώρηση προσόδου ασφαλιστηρίου ζωής, σύνταξης κ.λπ.
- Παραχώρηση δικαιώματος περιουσιακών τίτλων: Σε μερικά συμβόλαια, όπως για παράδειγμα των αμοιβαίων κεφαλαίων, το μουσείο μπορεί να ορίζεται ως εναλλακτικός δικαιούχος.

Η αποδοχή μιας δωρεάς ή ενός κληροδοτήματος από την πλευρά του μουσείου δεν είναι υποχρεωτική και εξαρτάται από τη νομική μορφή και τον κανονισμό λειτουργίας του.

Μια νέα μορφή χορηγίας αφορά τη δωρεά σε είδος, δηλαδή είτε τη χορήγηση απαραίτητου υλικοτεχνικού υλικού για τη λειτουργία του μουσείου (γραφικής ύλης, εργαλείων κ.λπ.) είτε την παροχή απαραίτητων υπηρεσιών, όπως δωρεά εισιτηρίων μεταφοράς για τα μέλη του μουσείου, φιλοξενία ή υλικοτεχνική υποστήριξη για τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Σε αυτή την περίπτωση, οι χορηγοί είθισται να εμφανίζονται ως «χορηγοί επικοινωνίας», «χορηγοί μεταφορών» κ.λπ.

2.3.3.4 Σύλλογοι Φίλων του Μουσείου

Οι Σύλλογοι Φίλων Μουσείου αποτελούν μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι οποίοι συγκροτούνται με σκοπό τη στήριξη ενός μουσείου και την προώθηση του σκοπού και της αποστολής του. Οι προϋποθέσεις και οι διαδικασίες σύστασης και οργάνωσης συλλόγου ή σωματείου περιγράφονται στον Αστικό Κώδικα με τις μεταβολές που επέφεραν οι ν. 4055/2012 (Α' 51) και ν. 4077/2012 (Α' 168). Οι σκοποί και οι στόχοι του ορίζονται στο καταστατικό τους, ενώ διοικούνται από το εκλεγμένο Διοικητικό Συμβούλιο.

Η σχέση του συλλόγου με την οικονομική ανάπτυξη του μουσείου ορίζεται τόσο από το καταστατικό του συλλόγου όσο και από τη νομική δυνατότητα του μουσείου να παραχωρεί μέρος ή το σύνολο της οικονομικής του διαχείρισης σε αυτόν. Για παράδειγμα, ο Σύλλογος «Φίλοι του Μουσείου Φυσικής Ιστορίας Κρήτης» (λειτουργεί στο πλαίσιο του Πανεπιστημίου Κρήτης) ασκεί την οικονομική διαχείριση του μουσείου και, από το 2016, έχει αναλάβει επίσης τη διαχείριση του πωλητηρίου του μουσείου, καθώς και των χώρων του μουσείου για τη διοργάνωση εκθέσεων και ιδιωτικών εκδηλώσεων έναντι αμοιβής, διαμορφώνοντας έτσι και έναν εναλλακτικό τρόπο άντλησης πόρων. Υπό τη διαχείριση του συλλόγου, το μουσείο, τα τελευταία χρόνια, διοργανώνει όλο και περισσότερες εκθέσεις και δράσεις ψυχαγωγίας, με ψηφιακά μέσα ή δραστηριότητες τεχνολογίας. Παράλληλα, διαθέτει την αίθουσα εκδηλώσεων του μουσείου για διοργάνωση ιδιωτικών εκδηλώσεων.

Η πρακτική αυτή ακολουθείται και στη Γαλλία, όπου το Ινστιτούτο της Γαλλίας²³ ανέθεσε τη διαχείριση των περισσότερων ιδιοκτησιών του σε μια ιδιωτική επιχείρηση, επιφορτισμένη να αναδείξει –υπό τον έλεγχό του– τις συλλογές του, εφόσον αυτή σέβεται ορισμένες βασικές δεσμεύσεις έναντι του κοινού του (Tobelem, 2015).

Υπό αυτή την έννοια, οι Σύλλογοι Φίλων μπορούν να βοηθήσουν στη συγκέντρωση πόρων για ένα μουσείο, καθώς μπορούν να αναλάβουν ένα μέρος των δραστηριοτήτων του, εφόσον το ίδιο δεν έχει τους ανθρώπινους πόρους και τα μέσα για τον σκοπό αυτό.

2.3.3.5 Αυτοχρηματοδότηση

Με τον όρο *αυτοχρηματοδότηση* εννοούμε τη δυνατότητα ενός οργανισμού να χρησιμοποιεί πόρους μόνο από τη δική του δραστηριότητα για τη διατήρηση της παραγωγικής του ικανότητας. Με λίγα λόγια, αναφερόμαστε στα έσοδα που έχει ένας οργανισμός από την άσκηση εργασιών του, ώστε στη συνέχεια να μπορεί να βελτιώνει τις υποδομές του και τις υπηρεσίες που παρέχει στους επισκέπτες και στις επισκέπτριές του. Οι πόροι ενός μουσείου προέρχονται από τις κρατικές ενισχύσεις, το αντίτιμο των εισιτηρίων και τα πιθανά έσοδα από εμπορικές δραστηριότητες που μπορεί να έχει. Αναλυτικά, οι πόροι του μουσείου αναφέρονται και στο @O.2.3.3.

2.3.3.5.1 Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολόγηση των πολιτιστικών αγαθών αφορά τη διαδικασία διαμόρφωσης της τιμής των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των οργανισμών. Γενικότερα, η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας διαμορφώνεται από τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Σε μια απλούστευση του νόμου αυτού, θα λέγαμε ότι η τιμή αυξάνεται όσο αυξάνεται η ζήτηση ή όταν μειώνεται η προσφορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και το αντίστροφο. Στον χώρο, όμως, του πολιτισμού ο νόμος αυτός δεν ισχύει ακριβώς, γιατί τα πολιτιστικά αγαθά παρουσιάζουν κάποιες ιδιαιτερότητες που τα διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα αγαθά της ελεύθερης αγοράς, καθώς η προσφορά και η διάθεση των πολιτιστικών αγαθών «κινεί», οριοθετεί και προσδιορίζει τη ζήτηση (Κορρές, 2015).

Η τιμολόγηση των αγαθών ενός μουσείου (εισιτήρια, πωλητέα, υπηρεσίες) προσδιορίζεται κυρίως από την πολιτική τιμών που εφαρμόζεται από την κρατική πολιτική για τα πολιτιστικά αγαθά, τον ανταγωνισμό και τις εξωτερικές συνθήκες που

23 Το *Institute de France* είναι οργανισμός που συστεγάζει τις τέσσερις γαλλικές Ακαδημίες και διαθέτει σημαντική ακίνητη περιουσία, αποτελούμενη κυρίως από μνημεία, αλλά και σημαντικές συλλογές έργων τέχνης.

επηρεάζουν το μουσείο. Σε κάθε περίπτωση, τα μουσεία οφείλουν κάθε φορά να προσαρμόζονται στις συνθήκες της αγοράς μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται και να εκπαιδεύουν κάθε φορά το «κοινό» τους σε νέες προσεγγίσεις και υπηρεσίες. Οι πιθανές νέες παραγωγές ή καινοτόμες προσεγγίσεις σε πολιτιστικά αγαθά δεν είναι πάντα αποδεκτές από το κοινό, και μια έλλειψη προσφοράς μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε απαξίωση ενός αγαθού, όπως μιας έκθεσης.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την τιμολογιακή πολιτική ενός μουσείου είναι οι εξής:

- Το λειτουργικό κόστος.
- Ο αριθμός και το κόστος των επισκεπτών/επισκεπτριών.
- Το μέγεθος του πληθωρισμού.
- Οι επιπτώσεις των αυξομειώσεων των τιμών.
- Η τρέχουσα φορολογική πολιτική και το νομικό πλαίσιο.

Ένας κρίσιμος δείκτης ΚΡΙ/ΒΔΑ για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής ενός μουσείου είναι το κόστος ανά επισκέπτη (CPV)²⁴ (Einarsson, 2015). Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως εξής:

$$CPV = \frac{\text{(Πάγιες+Λειτουργικές Δαπάνες)}}{\text{(Συνολικός Αριθμός Επισκεπτών)}}$$

Το αποτέλεσμα αυτού του δείκτη αποτελεί το κόστος που χρειάζεται να δαπανήσει το μουσείο για κάθε επισκέπτη/επισκέπτρια (εισιτήριο με αντίτιμο ή ελεύθερης εισόδου) και συνεπώς αποτελεί κρίσιμο δείκτη για την τιμολογιακή του πολιτική, καθώς αποτελεί τη βάση στην οποία θα πρέπει να υπολογιστεί κάθε προϊόν και υπηρεσία. Ο δείκτης αυτός μπορεί να εφαρμοστεί και σε μεμονωμένες εκθέσεις ή εκδηλώσεις για τον προσδιορισμό της τιμής εισόδου, ώστε αυτή να είναι προσοδοφόρα.

Πέραν των παραπάνω παραγόντων, για τη διαμόρφωση της συνολικής τιμολογιακής πολιτικής του μουσείου, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα παρακάτω κριτήρια:

- Ο ανταγωνισμός: Η τιμή ορίζεται από το κόστος που επιμίσζεται η καταναλωτήρια ή ο καταναλωτής, η οποία όμως επηρεάζεται από τις επικρατούσες μορφές αγοράς (Ψειρίδου, 2015). Συνεπώς, κάθε μουσείο οφείλει να γνωρίζει το μερίδιο που κατέχει στην τοπική, περιφερειακή και παγκόσμια αγορά και να προσαρμόζει ανάλογα τις τιμές του.
- Η ζήτηση: Η δυνατότητα-επιθυμία του/της επισκέπτη/επισκέπτριας-κατανα-

24 CPV: Cost per Visitor.

λωτή/καταναλώτριας να πληρώσει για το συγκεκριμένο πολιτιστικό προϊόν, καθώς και οι οικονομικές συνθήκες που επηρεάζουν το διαθέσιμο εισόδημα των επισκεπτών/επισκεπτριών.

- Το εξωτερικό περιβάλλον, με την έννοια της αγοράς μέσα στην οποία δραστηριοποιείται το μουσείο: Οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και θεσμικές συνθήκες που επηρεάζουν τις προτιμήσεις του κοινωνικού ιστού της περιοχής, η ανταπόκριση της περιοχής στην τουριστική κίνηση, οι δυνατότητες πρόσβασης του μουσείου κ.ά.
- Η πολιτισμική ιδιαιτερότητα και φυσιογνωμία του πολιτιστικού προϊόντος του μουσείου.
- Η ικανότητα του ίδιου του μουσείου να υποστηρίξει οργανωτικά και τεχνολογικά τη ζήτηση και την προσφορά των πολιτιστικών προϊόντων του.

Η πληροφόρηση και η καλή γνώση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας είναι απαραίτητη πληροφορία για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής του μουσείου, ώστε αυτό να προσαρμόζεται κάθε φορά στις τάσεις και τις ανάγκες της αγοράς. Ειδικότερα για τα αγαθά που συνδέονται με τον πολιτισμό, και τα οποία κατατάσσονται στα αγαθά πολυτελείας, η γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και του γενικότερου οικονομικού κλίματος, είναι το στοιχείο εκείνο που θα τους επιτρέψει να διαμορφώσουν μια επιτυχημένη και βιώσιμη πολιτική.

2.3.3.5.2 Εμπορικές δραστηριότητες

Οι εμπορικές δραστηριότητες των μουσείων συνδέονται κυρίως με τη διαχείριση αναψυκτηρίων, εστιατορίων, πωλητηρίων και τη διάθεση αντιγράφων των συλλογών τους. Αυτής της μορφής οι δραστηριότητες στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των επισκεπτών και επισκεπτριών και είναι σύννομες με τους στόχους και την αποστολή κάθε μουσείου.

Μια μορφή εσόδου, η οποία κερδίζει συνεχώς έδαφος τα τελευταία χρόνια στα ευρωπαϊκά μουσεία, είναι η κάρτα μέλους. Η κάρτα μέλους συνδέεται συνήθως με ειδικά προνόμια, όπως προσκλήσεις σε εγκαινία εκθέσεων και διαλέξεων, εκπτώσεις σε πωλητήρια, πρόσβαση σε εξειδικευμένο ψηφιακό υλικό κ.λπ. Το κύριο πλεονέκτημα της υιοθέτησης κάρτας μέλους από μέρους του μουσείου αφορά τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων των σταθερών επισκεπτών/επισκεπτριών και φίλων του, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για στοχευμένες ενέργειες προώθησης και για εξατομικευμένη επικοινωνία με τους χρήστες και τις χρήστριες τέτοιων καρτών. Η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων εξυπηρετεί τους σκοπούς του άμεσου marketing, για παράδειγμα προς τους άμεσους χορηγούς, ειδικά σε δράσεις άντλησης κεφαλαίων (@O2.2.3.2.4). Μια κάρτα μέλους μπορεί, επομένως, να εξελιχθεί σε «εμπορικό όπλο» (Tobelem, 2015).

Η διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων (θεατρικές παραστάσεις, κινηματογρα-

φικές προβολές, συναυλίες κ.λπ.) έναντι αντιτίμου αποτελεί μια εμπορική δραστηριότητα που μπορεί να έχει επιτυχή αποτελέσματα. Αρκεί αυτές οι εκδηλώσεις να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες του κοινού, να είναι καλά προετοιμασμένες και να συνάδουν με τους σκοπούς του μουσείου, καθώς στο πλαίσιο του ανταγωνισμού παρατηρείται ένας αγώνας δρόμου για την επιτυχία αυτών των εκδηλώσεων, τα αποτελέσματα των οποίων αξιολογούνται κυρίως σε αριθμούς (συμμετεχόντων/συμμετεχουσών, κοινοποιήσεων στα μέσα κ.λπ.) και λιγότερο με κριτήρια οικονομικού αποτελέσματος. Συνεπώς, είναι σημαντικό, κατά τον σχεδιασμό αυτών των εκδηλώσεων, να προηγηθεί μια οικονομική ανάλυση κόστους και πρόβλεψης εσόδων, ώστε η εκδήλωση να είναι ουσιαστικά προσοδοφόρα για το μουσείο και τους σκοπούς του. Η διοργάνωση εκδηλώσεων, ειδικά για τα μικρά μουσεία της περιφέρειας, είναι μια εξαιρετική μορφή εξωστρεφούς δράσης, καθώς με τον τρόπο αυτό συμβάλλουν στην ανάπτυξη του πολιτιστικού κεφαλαίου, την καινοτομία και την οικονομική ανάπτυξη των περιοχών εντός των οποίων δραστηριοποιούνται, καθώς ο πολιτισμός δημιουργεί έμμεσες και άμεσες επιδράσεις στο σύνολο της οικονομίας, με την παράλληλη ανάπτυξη και άλλων συναφών κλάδων, όπως ο τουρισμός, η εφοδιαστική αλυσίδα κ.ά.

Μια άλλη πτυχή των εμπορικών δραστηριοτήτων των μουσείων αφορά την εκμίσθωση χώρων και οπτικοακουστικών μέσων για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων, συνεδρίων, εκπαιδευτικών δράσεων κ.λπ. Ο ανταγωνισμός και η έλλειψη πόρων οδηγεί κάποιες φορές τα μουσεία σε μη αναμενόμενες επιλογές, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την παραχώρηση χώρων και εκθεμάτων του μουσείου του Λούβρου για φωτογραφίες μόδας. Πολλοί ανησυχούν για το αν έχουν ξεπεράσει τα όρια που θέτει η δεοντολογία, αλλά και για το κατά πόσον έχουν θυσιάσει την πνευματική τους ελευθερία στον βωμό της αναζήτησης οικονομικών πόρων (Tobelem, 2015). Όμως η εκμίσθωση χώρων δεν παύει να είναι μια σχετικά χαμηλού κόστους εμπορική δραστηριότητα, η οποία, εάν συνάδει με τον ρόλο, τον σκοπό αλλά και το κύρος του μουσείου, μπορεί να αποτελέσει μια ιδιαίτερα προσοδοφόρα δραστηριότητα.

Μια νέα δραστηριότητα, η οποία αναπτύσσεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, συνδέεται με την απασχόληση των παιδιών με τη μορφή των θερινών σχολείων (summer camps/schools) ή των νυχτερινών επισκέψεων (sleepovers). Οι δραστηριότητες ανταποκρίνονται στη ζήτηση που υπάρχει, καλύπτοντας, από τη μια πλευρά, τις ανάγκες των εργαζόμενων γονιών για δημιουργική απασχόληση των παιδιών τους κατά τις σχολικές διακοπές και, από την άλλη, είναι ένας θαυμάσιος τρόπος διάδοσης του πολιτισμού στα παιδιά. Είναι ένας τρόπος να γνωρίσουν τα παιδιά το αντικείμενο του μουσείου, τους σκοπούς και το έργο του και να συνδεθούν με την πολιτιστική τους κληρονομιά.²⁵

25 Για παραδείγματα θερινών σχολείων, βλ. «5+1 Summer Camp για παιδιά, σαν διακοπές – Στη φύση, σε μουσεία, τι μπορούν να κάνουν», 2023.

2.4 ΔΙΚΤΥΩΣΗ, ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΥΣΕΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Όταν μιλάμε για δικτυακή οργάνωση μουσείων, στην πραγματικότητα αναφερόμαστε σε στρατηγικές συνεργασίες, είτε μεμονωμένες είτε με τη μορφή δικτύων με βάση τη χωρική εγγύτητα ή τη θεματική ενότητα.

Οι συνεργασίες αυτές σε οποιαδήποτε μορφή τους είναι σημαντικές για την επέκταση εργασιών και την εξωστρέφεια των μουσείων, καθώς η συνεργασία και η ένταξη σε ένα δίκτυο δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη σε ένα μουσείο, καθώς αυξάνει τον αντίκτυπο των δράσεών του ή/και την εισροή εσόδων μέσω κοινών δράσεων, έργων και εκστρατειών συγκέντρωσης πόρων. Ιδιαίτερα για τα μικρά μουσεία, η ένταξη τους σε δίκτυο μπορεί να ενισχύσει την ικανότητά τους να καλλιεργούν ταλέντα, να αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις, να καινοτομούν, να ευημερούν και να δημιουργούν θέσεις εργασίας και ανάπτυξης. Σε πολλές περιπτώσεις, οι γνώσεις και η τεχνογνωσία που αποκτούν μέσα από αυτές τις συνεργασίες είναι πιο πολύτιμη από οποιασδήποτε μορφής εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να έχουν πολλές μορφές: ένταξη σε διεθνή αναγνωρισμένα δίκτυα μουσείων όπως το NEMO, συμπράξεις με άλλα μουσεία με συναφές θεματικό αντικείμενο όπως το Δίκτυο Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού²⁶ ή μεμονωμένες συνεργασίες για τη διενέργεια μιας έκθεσης, μιας εκδήλωσης κ.λπ.

2.4.1 Συνέργειες

Με τον όρο *συνέργεια* εννοούμε τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών παραγόντων, φορέων κ.λπ. για την επίτευξη ενός σκοπού, όπου κάθε πλευρά συμμετέχει με τα δικά της μέσα σύμφωνα με την αρχική συμφωνία. Στον χώρο των μουσείων, οι συνέργειες αφορούν τη συνεργασία μεταξύ μουσείων για τη διενέργεια μιας κοινής θεματικής έκθεσης ή εκδήλωσης, μιας προωθητικής ενέργειας για ένα κοινό θέμα. Η συνεργασία αυτή μπορεί να είναι είτε μόνιμη είτε περιστασιακή. «Οι συνέργειες εκδημοκρατίζουν τα μουσεία, επηρεάζουν καταλυτικά και με τρόπο θετικό την εξωτερική τους προβολή, συμβάλλουν στη διεύρυνση του κοινού τους, στη βιωσιμότητα και στην οικονομική τους ανάπτυξη» (Τσιλιμπέρδη, 2021).

Η διοργάνωση μιας έκθεσης αποτελεί ένα καλό παράδειγμα συνεργασίας μεταξύ μουσείων, όπου μια περιοδική έκθεση ενός μουσείου μπορεί να μεταφερθεί και σε άλλα μουσεία, εξασφαλίζοντας έτσι μεγαλύτερη απήχηση και προβολή, συμβάλλοντας στον κοινωνικό ρόλο του μουσείου, εφόσον με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα σε μεγαλύτερο μέρος του κοινού να επισκεφθεί τη συγκεκριμένη έκθεση. Παράλληλα, τα μουσεία που συμμετέχουν αποκτούν και τα ίδια μεγαλύ-

26 <https://res.momus.gr/el/network-of-contemporary-culture-museums-gr> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

τερη προβολή και διάχυση του έργου τους. Ένα καλό παράδειγμα μιας τέτοιας συνέργειας αποτελεί η έκθεση «Οι αμέτρητες όψεις του Ωραίου» (2018-2019) του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου (ΕΑΜ).

Η έκθεση διοργανώθηκε από το ΕΑΜ στο πλαίσιο των εκδηλώσεων για τα 150 χρόνια από τη θεμελίωση του μουσείου και παρουσιάστηκε αρχικά στο ΕΑΜ με μεγάλη επιτυχία. Παράλληλα, το ΕΑΜ συνεργάστηκε με το Πολιτιστικό Ίδρυμα του Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΠ), μεταφέροντας την έκθεση από τον Φεβρουάριο του 2018 έως τον Σεπτέμβριο του 2019 σε Μουσεία του Δικτύου του ΠΙΟΠ, προσελκύοντας συνολικά περίπου 80.000 επισκέπτες/επισκέπτριες. Η έκθεση λειτούργησε ως δορυφόρος του ΕΑΜ στην ελληνική περιφέρεια, δίνοντας τη δυνατότητα στις τοπικές κοινωνίες να απολαύσουν τις μοναδικές συλλογές του. Η επιλογή των αρχαιοτήτων από τις συλλογές του ΕΑΜ βασίστηκε στις θεματικές των μουσείων του ΠΙΟΠ που τις φιλοξένησαν («“Οι αμέτρητες όψεις του Ωραίου”: ολοκληρώνεται η έκθεση», 2019).

Πλέον, ιδιαίτερα στο εξωτερικό, τα μουσεία έχουν αρχίσει να επεκτείνουν τις συνεργασίες τους και με διαφορετικές κοινωνικές δομές και οργανώσεις, επενδύοντας σε συμπράξεις με φαινομενικά μη αναμενόμενους συνεργάτες: από διοργανωτές ποδηλατικών ξεναγήσεων και εκκολαπτόμενες επιχειρήσεις τεχνολογίας μέχρι γηροκομεία, νοσοκομεία, θέατρα και εταιρείες. Τα μουσεία συνειδητοποιούν πως με την ευρεία ανταλλαγή εμπειριών και με τη συνένωση δυνάμεων αποκτούν ισχυρότερα ερείσματα μέσα στις κοινότητες τις οποίες υπηρετούν και εκπροσωπούν (Τσιλιμπέρδη, 2021).

2.4.1.1 Φίλοι Μουσείου

Οι Σύλλογοι Φίλων του εκάστοτε μουσείου αποτελούν μια ιδιαίτερη και αποδοτική μορφή δικτύωσης των μουσείων με την τοπική κοινωνία. Οι Σύλλογοι Φίλων είναι νομικά πρόσωπα και αποτελούν συνήθως μη κερδοσκοπικά σωματεία (@Ο.2.3.3.4), τα οποία δημιουργούνται εθελοντικά για την υποστήριξη ενός μουσείου. Σκοπός τους είναι η υλική υποστήριξη του μουσείου, αλλά και η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού για την αποτελεσματικότερη στήριξη της αποστολής του.

Η ύπαρξη Συλλόγου Φίλων Μουσείου αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για ένα μουσείο, καθώς διαμορφώνει ένα πλαίσιο σχέσεων που ενισχύει τη θέση του τόσο από την πλευρά των οικονομικών όσο και ως επικοινωνιακού εργαλείου που βοηθά στην εδραίωση και στην εξωστρέφειά του στην κοινωνία, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι σύλλογοι αυτοί συμπληρώνουν και υποκαθιστούν τα μουσεία σε εργασίες ή ειδικότητες που τα μουσεία δεν μπορούν ή δεν έχουν τους πόρους για να υποστηρίξουν. Επίσης, βοηθούν στη διάχυση του έργου του μουσείου μέσω εκδηλώσεων, ενημερωτικών δράσεων, έκδοσης καταλόγων ή ημερολογίων, υλικής υποστήριξης ερευνητικών εργασιών κ.λπ.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα του έργου Φίλων Μουσείου, αποτελούν:

- Ο Σύλλογος Φίλων του Βυζαντινού και Χριστιανικού Μουσείου,²⁷ ο οποίος διοργανώνει ξεναγήσεις στις συλλογές του μουσείου, συμβάλλει στη δημιουργία δικτύου χορηγών, καθώς και στον εμπλουτισμό των συλλογών του.
- Το Σωματείο «Οι Φίλοι του Μουσείου Μπενάκη»,²⁸ το οποίο έχει ενεργό συνεισφορά στο μουσείο, εμπλουτίζοντας με αντικείμενα τις μοναδικές συλλογές του. Επίσης, αποτελεί εξ ολοκλήρου ή εν μέρει χορηγό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, έχει συνεισφέρει στις δαπάνες για την αποπεράτωση των κτηρίων του μουσείου, καταβάλλει τους μισθούς έκτακτων συνεργατών/συνεργατίδων, χρηματοδοτεί εξ ολοκλήρου ή εν μέρει εκδόσεις του μουσείου και γενικά προσπαθεί, όσο είναι δυνατόν, να καλύπτει τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες όλων των κτηρίων του Μουσείου (συντήρηση κλιματιστικών, ανελκυστήρων κ.λπ.). Ενδεικτικώς αναφέρεται ότι, την τελευταία εικοσαετία, το Σωματείο προσέφερε στο Μουσείο για τις ανάγκες του πλέον των 690.000 ευρώ.

2.4.1.2 Φορείς και ιδρύματα

Οι πολιτιστικοί φορείς και τα ιδρύματα αποτελούν μία ακόμα μορφή συνεργασίας του ευρύτερου πολιτιστικού κλάδου. Η νομική τους σύσταση αλλά και οι σκοποί και οι στόχοι τους μπορεί να διαφέρουν, αλλά το κοινό τους στοιχείο είναι η προώθηση και υποστήριξη του πολιτισμού σε κάθε μορφή του. Η συνεργασία των μουσείων με πολιτιστικούς φορείς και ιδρύματα είναι καίρια τόσο για την προώθηση του έργου τους όσο και για τη βοήθεια σε οικονομικό, ερευνητικό και επικοινωνιακό επίπεδο που μπορούν να προσφέρουν.

Οι πολιτιστικοί φορείς αποτελούν θεσμοθετημένες ομάδες προσώπων, συλλόγων, οργανισμών κ.ο.κ., με νομική ή μη μορφή, που αναπτύσσουν διάφορες δραστηριότητες για την προώθηση του πολιτισμού. Οι φορείς αυτοί αποτελούν σε πολλές περιπτώσεις θεματοφύλακες συγκεκριμένων τομέων της πολιτιστικής κληρονομιάς, όπως το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, η Εθνική Λυρική Σκηνή, το Κρατικό Ωδείο κ.ά. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται επίσης και οι κάθε μορφής πολιτιστικοί σύλλογοι, που δραστηριοποιούνται κυρίως στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές της χώρας, παράγοντας πολύτιμο έργο στους τομείς της διασφάλισης, διατήρησης και ανάδειξης της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς και στη διαπαιδαγώγηση και εκπαίδευση των πολιτών (Ζούμπρος, 2014). Το Υπουργείο Πολιτισμού, αναγνωρίζοντας τη συνεισφορά αυτών των συλλόγων, διαμόρφωσε το 2010 το Εθνικό Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων,²⁹ που αποτελεί τον επίσημο κατάλογο των πολιτιστικών φορέων της χώρας.

27 https://www.byzantinemuseum.gr/el/join_in/ (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

28 <https://www.filoibenaki.gr/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

29 <https://portal.culture.gov.gr/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

Σε διεθνές επίπεδο δραστηριοποιούνται φορείς με τεράστια εμβέλεια και σημασία για τα μουσεία, με προεξάρχουσα την UNESCO, που αποτελεί τον κύριο παράγοντα για την προαγωγή και την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς.³⁰ Οι φορείς αυτοί αποτελούν τα βασικά δίκτυα συνεργασίας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας για τα μουσεία και τα πολιτιστικά ιδρύματα εν γένει, η συμμετοχή στα οποία αναβαθμίζει και προωθεί το έργο των μουσείων διεθνώς.

Τα ιδρύματα (@O.1.1), κερδοσκοπικά ή μη, είναι οργανώσεις με νομική προσωπικότητα, των οποίων η λειτουργία ρυθμίζεται με τον ν. 4182/2013 (Α' 185). Τα ιδρύματα ανάλογα με τη νομική τους μορφή διακρίνονται σε ιδιωτικού (ΝΠΙΔ) και δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ). Τα νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού δικαίου ιδρύονται και δραστηριοποιούνται με άξονα την ιδιωτική πρωτοβουλία και συνήθως αποτελούν κληροδοτήματα ιδιωτών για την επίτευξη ενός σκοπού (π.χ. Ίδρυμα Ωνάση). Από την άλλη, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου έχουν κατά κανόνα ως αποστολή την άσκηση δημόσιας πολιτικής και την επιδίωξη κάποιου δημόσιου σκοπού. Τέτοια είναι το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, το Ίδρυμα της Βουλής των Ελλήνων για τον Κοινοβουλευτισμό και τη Δημοκρατία κ.ά.

Τα πολιτιστικά ιδρύματα αποτελούν μια κατηγορία ιδρυμάτων των οποίων σκοπός είναι να υποστηρίζουν δράσεις σχετικά με τον πολιτισμό. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, το Ίδρυμα Γουλανδρή, το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς, το Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης κ.ά. Η σημασία τους είναι μεγάλη για τον χώρο του πολιτισμού, καθώς υποστηρίζουν με επενδύσεις μακροπρόθεσμης πνοής τις πολιτιστικές υποδομές που το Κράτος δεν μπορεί πλέον να αναλάβει, ενώ, από την άλλη, εξασφαλίζουν μια στοιχειώδη κίνηση της σύγχρονης καλλιτεχνικής ζωής, με χρηματοδότηση παραγωγών, καλλιτεχνών και έργων (ΔιαΝΕΟσις, 2023). Παράλληλα συμβάλλουν στη διαφύλαξη πολιτιστικών αγαθών υψηλής αξίας και με τον κοινωφελή χαρακτήρα τους εξασφαλίζουν την πρόσβαση των πολιτών σε αυτά, ικανοποιώντας τον κοινωνικό τους ρόλο.

2.4.2 Δίκτυα μουσείων

Τα δίκτυα μουσείων αποτελούν εθελοντικές ενώσεις μουσείων που αποφασίζουν να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών. Τα δίκτυα αυτά οργανώνονται είτε στη βάση της κοινής θεματικής (π.χ. Μουσεία Τέχνης) είτε της γεωγραφικής εγγύτητας (π.χ. δίκτυο Αρχαιολογικών Μουσείων Ηπείρου). Μπορεί να είναι άτυπα, να λειτουργούν δηλαδή στη βάση μιας απλής συμφωνίας συνεργασίας, ή πιο οργανωμένα, βάσει γραπτού μνημονίου συνεργασίας που ορίζει τους κανόνες, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μουσείων που συμμετέχουν. Διακρίνονται, επίσης, σε κλειστά και ανοιχτά, δωρεάν και με συνδρομή, ευρωπαϊκά και διεθνή, προσφέροντας υπηρεσίες δικτύωσης, ορατότητας, ανταλλαγής γνώ-

30 Στον πίνακα Π.1 του @O.2. καταγράφονται αναλυτικά οι κύριοι φορείς σε θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς.

σης, εύρεσης συνεργατών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι διάφοροι τρόποι δικτύωσης περιλαμβάνουν επίσης την καθιέρωση κοινού εισιτηρίου, την έκδοση κοινών διαφημιστικών φυλλαδίων και τουριστικών οδηγών, τη δημιουργία κοινού ιστότοπου, τον προγραμματισμό κοινής εκστρατείας προβολής, την οργάνωση μεγάλης κλίμακας φεστιβάλ, εκθέσεων και άλλων σχετικών εκδηλώσεων, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την ορατότητα και τη βιωσιμότητά τους.

Η ένταξη σε δίκτυο είναι πολύ σημαντική ιδιαίτερα για τα μικρότερα μουσεία τα οποία είναι εγκατεστημένα σε περιφερειακές ενότητες, καθώς η σύνδεση μεταξύ τους αυξάνει την επισκεψιμότητα ορισμένων τοποθεσιών, ευνοεί την οικονομική ανάπτυξη και ενθαρρύνει το κοινό να επισκεφτεί περισσότερες τοποθεσίες. Η δικτύωση των μουσείων με σκοπό την αξιοποίηση μιας περιοχής μπορεί να οδηγήσει σε ανάληψη κοινών δράσεων (χάρτες διαδρομών, πινακίδες, σήμανση, παιδαγωγικές δράσεις) για την προώθηση αναπτυξιακών πολιτικών. Επίσης, θα μπορούσε να ενισχύσει την κοινωνική συνοχή, να αυξήσει τις θέσεις εργασίας και να υποστηρίξει την οικονομική και τουριστική ανάπτυξη των περιοχών αυτών (Tobelem, 2015). Για τα μικρά σε μέγεθος μουσεία, μάλιστα, τα οφέλη μπορεί να είναι ακόμα πιο σημαντικά, καθώς με αυτό τον τρόπο αποκτούν πιο ανταγωνιστική θέση και εικόνα, διασφαλίζοντας έτσι τη ροή πόρων και την επιρροή τους (Weinberg και Lewis, 2009). Σημαντικά οφέλη μπορεί, επίσης, να προκύψουν από τη δικτύωση για την κάλυψη αναγκών σε τεχνογνωσία, ειδικότητες³¹ κ.λπ. που δεν μπορούν να καλυφθούν από το –συνήθως πολύ περιορισμένο– προσωπικό στελέχωσης των μικρών μουσείων.

Τα τελευταία χρόνια, κυρίως στο εξωτερικό, έχουν αρχίσει να εμφανίζονται μεγαλύτερα δίκτυα μουσείων με τη μορφή συμπλεγμάτων (clusters) ή κόμβων (hubs). Τα δίκτυα αυτά είναι περισσότερο δομημένα στη λογική των πολιτιστικών διαδρομών (routes), όπου σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ορίζεται μια διαδρομή η οποία περιέχει μουσεία διαφορετικών θεματικών (ιστορικά, τέχνης, αρχαιολογικά), χώρους πολιτισμού (βιβλιοθήκες, αίθουσες τέχνης) και ενδεχομένως χώρους εστίασης και ελεύθερου χρόνου (πάρκα, συναυλιακοί χώροι κ.λπ.). Δεν είναι τυχαίο, εξάλλου, ότι η δημιουργία των δικτύων μουσείων συνδέεται στενά με τη στρατηγική της πολιτιστικής συγκέντρωσης (cultural clustering), που εμφανίστηκε τη δεκαετία του '80 και έκτοτε εξελίσσεται διαρκώς και έχει καταλάβει δεσπόζουσα θέση στην αναπτυξιακή πολιτική πολλών αστικών κέντρων (Κόνσολα, 2011).

Στη χώρα μας υπάρχει ακόμα πολύς δρόμος για τη δικτύωση των μουσείων, αν και γίνεται όλο και περισσότερο κατανοητή η ανάγκη για οργανωμένες συνεργασίες. Σύμφωνα με την έκθεση της ΔιαΝΕΟσις (2023), «Η συμμετοχή σε δίκτυα θέλει δέσμευση και προσωπικό για να διαρκέσει. Συχνά τέτοιες προσπάθειες χαρακτηρίζονται από έναν φαύλο κύκλο έλλειψης κινήτρων και χρόνου-χρηματοδότησης για

31 Για παράδειγμα, η στελέχωση του μουσείου με υπεύθυνο/υπεύθυνη συντήρησης συλλογών, που αποτελεί προϋπόθεση για την αναγνώριση του μουσείου σύμφωνα με την περ. δ) του άρθρου 3 της Υ.Α. 526637/2022 (Α' 220).

τη δημιουργία και τη συνέχιση και για τη συμμετοχή. Δεν υπάρχει συνδεσιμότητα, ούτε ευθυγράμμιση, αλλά κυριαρχεί ο κατακερματισμός μεταξύ των οργανισμών».

Παραδείγματα δικτυακής οργάνωσης στην Ελλάδα

Παρόλο που η πρακτική των οργανωμένων δικτύων δεν είναι πολύ αναπτυγμένη στη χώρα μας, υπάρχουν οργανωμένα δίκτυα μουσείων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά το καθένα:

• Δίκτυο Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού

Το Δίκτυο Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού³² ιδρύθηκε με πρωτοβουλία της Διεύθυνσης Εικαστικών, Αρχιτεκτονικής, Φωτογραφίας και Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού του ΥΠΠΟΑ το 2020 και λειτουργεί υπό τη μορφή συνεργατικής πλατφόρμας, στην οποία συμμετέχουν οι εποπτευόμενοι μουσειακοί φορείς σύγχρονου πολιτισμού:

- Εθνική Πινακοθήκη – Μουσείο Αλεξάνδρου Σούτσου.
- Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης.
- Μητροπολιτικός Οργανισμός Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης (MOMus).

Πρόκειται για χαρακτηριστική περίπτωση άτυπης δικτύωσης μουσείων με κοινό θεματικό αντικείμενο, τα οποία συνεργάζονται για την από κοινού διοργάνωση εκθέσεων και εκδηλώσεων, την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, την αναζήτηση πόρων και την ανάδειξη των ήδη υπάρχοντων έργων στις δημόσιες συλλογές της χώρας.

Το MOMus,³³ από την άλλη, συνιστά από μόνο του ένα οργανωμένο δίκτυο. Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, με έδρα τη Θεσσαλονίκη και υπό την εποπτεία του ΥΠΠΟ, του οποίου η νομική μορφή και οι σκοποί, η διοίκηση, η οργάνωση και ζητήματα λειτουργίας των διευθύνσεων και των υπηρεσιών περιγράφονται στον ιδρυτικό του νόμο (ν. 4572/2018). Το δίκτυο συγκροτήθηκε τον Νοέμβριο του 2018, όταν τέσσερα μουσεία στη Θεσσαλονίκη (το Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης – Συλλογή Κωστάκη, το Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης – Συλλογές Μακεδονικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης και Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, το Μουσείο Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης, το Πειραματικό Κέντρο Τεχνών) και ένα στην Αθήνα (Μουσείο Άλεξ Μυλωνά) ένωσαν τις δυνάμεις τους, συγκροτώντας έναν ενιαίο, δημόσιο φορέα πολιτισμού, με σκοπό να δώσουν διεθνώς το στίγμα τους στη μοντέρνα και σύγχρονη τέχνη, στη φωτογραφία, στις πειραματικές τέχνες και στη γλυπτική.

32 <https://www.nationalgallery.gr/sinergasies/diktyo-mouseion-sygychronou-politismou/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

33 <https://www.momus.gr/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

- **Δίκτυο Μουσείων Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΠ)**

Πρόκειται για ένα οργανωμένο, κλειστό δίκτυο μουσείων βιομηχανικής κληρονομιάς, το οποίο περιλαμβάνει εννέα θεματικά μουσεία στην ελληνική περιφέρεια. Διοικείται και λειτουργεί υπό την καθοδήγηση του Πολιτιστικού Ιδρύματος της Τράπεζας Πειραιώς.³⁴

Αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση μουσείων σε δικτυακή λειτουργία, με κοινό θεματικό άξονα, δράση και σκοπό, που όμως έχει την ιδιαιτερότητα να υπάγεται στον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς, διευκολύνοντας έτσι τη λειτουργία και τις δράσεις του. Με βάση το καταστατικό, η Τράπεζα Πειραιώς αναλαμβάνει τα λειτουργικά έξοδα, με σημαντική επιχορήγηση του έργου του (ΦΕΚ 1492B/29.11.02, παρ. 2 του άρθρου 3). Αποτελεί πολύ καλό παράδειγμα δικτύωσης και ενθάρρυνσης των τοπικών κοινωνιών μέσω της κοινής προβολής των μουσείων, των κοινών δράσεων και εκδηλώσεων (Cartalis και Vlachou, 2016).

- **Δίκτυο Μουσείων Ιονίων Νήσων**

Το Δίκτυο Μουσείων Ιονίων Νήσων³⁵ αποτελεί την πιο πρόσφατη οργανωμένη μορφή δικτύου στην Ελλάδα. Πρόκειται για ένα οργανωμένο, ανοικτό, αυτοδιοικούμενο δίκτυο, το οποίο συστάθηκε τον Οκτώβριο του 2020 από δεκατρείς (13) δημόσιους και ιδιωτικούς μη κερδοσκοπικούς φορείς της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων που έχουν στην κατοχή τους μουσειακές συλλογές. Πρόκειται για χαρακτηριστικό παράδειγμα δικτύωσης με βάση τη γεωγραφική ενότητα, με σκοπό τη δημιουργία κοινής πολιτιστικής πολιτικής και ανάδειξης της ιδιαίτερης επτανησιακής πολιτιστικής ταυτότητας. Υπό μία έννοια και με δεδομένη τη νησιωτική γεωγραφική περιοχή, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το δίκτυο αποτελεί μια μορφή πολιτιστικής διαδρομής.

Το δίκτυο συστάθηκε μετά την υπογραφή κοινού υπομνήματος μεταξύ των 13 φορέων που το συγκροτούν, στο οποίο καθορίστηκαν ο σκοπός, οι αρχές λειτουργίας, η οργανωτική δομή και οι στόχοι του δικτύου. Στη συνέχεια, καταρτίστηκε ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, ο οποίος συνυπογράφηκε από τους 13 φορείς, όπου περιγράφονται οι βασικές αρχές λειτουργίας και οργάνωσης του δικτύου. Σκοπός του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας είναι να διαμορφώσει τις ειδικές αρχές και προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου. Τέλος, δημιουργήθηκε κοινός ιστότοπος, ως μέσο διάχυσης, προβολής και επικοινωνίας του δικτύου, καθώς και ανάδειξης των συλλογών και του έργου τού κάθε φορέα ξεχωριστά.

34 <https://www.piop.gr/el/idrima.aspx> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

35 <https://dimin.museum.ionio.gr/gr/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

Παραδείγματα δικτυακής οργάνωσης στο εξωτερικό

Τα δίκτυα μουσείων στο εξωτερικό εντάσσονται στη λογική των πολιτιστικών διαδρομών ή θεματικών ενώσεων, με σκοπό τη δημιουργία κόμβων πολιτισμού σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή τμήμα μια πόλης. Τα δίκτυα αυτά είναι περισσότερο γνωστά ως συνοικίες μουσείων (museum clusters). Πρόκειται για ένα πολεοδομικό σύνολο το οποίο περιλαμβάνει γειτονικά κτήρια μουσείων με διαμορφωμένους ελεύθερους δημόσιους χώρους (πλατείες, πάρκα) ανάμεσά τους. Στο σύνολο αυτό ενσωματώνονται αρκετές φορές και νέα οικοδομήματα για μουσειακή ή εκθεσιακή χρήση. Τα μουσεία αυτά, μέσω της δικτύωσής τους, αποτελούν μια ευδιάκριτη ενότητα, διατηρούν όμως το καθένα την αυτονομία του (Κόνσολα, 2011).

- **Περιφερειακή Δομή του Εθνικού Μουσείου Επιστήμης και Τεχνολογίας της Καταλονίας Sistema**

Το δίκτυο Sistema³⁶ αποτελεί μια πολύ σημαντική μορφή οργανωμένου δικτύου, το οποίο συγκροτείται τόσο γεωγραφικά όσο και θεματικά. Πρόκειται για ένα δίκτυο 26 μουσείων και κέντρων πολιτιστικής κληρονομιάς της περιοχής της Καταλονίας, το οποίο αναφέρεται στους διαφορετικούς τομείς και στις διαφορετικές διαδικασίες της βιομηχανικής ιστορίας σε όλη την καταλανική περιφέρεια. Καθένα από τα μουσεία και τα κέντρα που αποτελούν το δίκτυο αναδεικνύει τη δική του μοναδικότητα, με στόχο τη διατήρηση, την έρευνα και την ενίσχυση της κινητής και ακίνητης κληρονομιάς που διατηρεί, προκειμένου να αναλυθεί μια πτυχή της εκβιομηχάνισης στην Καταλονία.

Το δίκτυο συγκροτήθηκε με μνημόνιο συνεργασίας, το οποίο κυρώθηκε και με νόμο τον Μάρτιο του 1998, με σκοπό τη μουσειακή αναδιοργάνωση της χώρας στη βάση μιας νέας χωρικής πραγματικότητας. Το δίκτυο διοικείται από ενιαίο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο διασφαλίζει τους σκοπούς και τους στόχους του δικτύου.

- **Νησί των Μουσείων, Βερολίνο**

Το Νησί των Μουσείων (Museumsinsel)³⁷ στο Βερολίνο αποτελεί ένα σύμπλεγμα πέντε μουσείων και βρίσκεται πάνω σε ένα νησί στον ποταμό Σπρέε. Το δίκτυο απαρτίζεται από: το Μουσείο της Περγάμου, το Παλαιό και Νέο Μουσείο με ευρήματα αρχαίων πολιτισμών, όπως του ελληνικού και του αιγυπτιακού πολιτισμού, την Παλαιά Εθνική Πινακοθήκη και το Μουσείο Bode με τις νομισματικές και βυζαντινές συλλογές. Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα αξιοθέατα της πόλης του Βερολίνου, με μεγάλη τουριστική προβολή από όλους τους οδηγούς και τις τουριστικές πλατφόρμες, τόσο ως δίκτυο όσο και κάθε μουσείο μεμονωμένα. Η αποτελεσματική διαχείριση διασφαλίζεται μέσω της συνεχούς αλληλεπίδρασης

36 <https://sistema.mnactec.cat/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

37 <https://www.smb.museum/en/museums-institutions/museumsinsel-berlin/home/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

μεταξύ των κύριων εταίρων, καθώς και μέσω της συμμετοχής άλλων εμπλεκόμενων φορέων, όπως το Γραφείο Μνημείων του Βερολίνου και το Τμήμα Αστικής Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος του Βερολίνου.

Από το 1999, το πολιτιστικό και αρχιτεκτονικό σύμπλεγμα του Νησιού των Μουσείων έχει χαρακτηριστεί Μνημείο Παγκόσμιας Κληρονομιάς από την UNESCO. Το δίκτυο αυτό είναι ένα καλό παράδειγμα συνεργασίας και δικτύωσης μεταξύ μουσείων που βρίσκονται σε γεωγραφική εγγύτητα, δημιουργώντας μια συνοικία μουσείων με κοινή δράση και προβολή. Παράλληλα, αποτελεί και ένα παράδειγμα σύμπραξης του δικτύου με τους δημόσιους και τοπικούς φορείς διοίκησης, με σκοπό την ανάπτυξη και προστασία της περιοχής, την τουριστική αξιοποίηση αλλά και την ανάδειξη και προστασία του πολιτιστικού της κεφαλαίου.

- **Συνοικία των Μουσείων, Βιέννη**

Η Συνοικία των Μουσείων της Βιέννης, γνωστή ως MuseumsQuartier,³⁸ αποτελεί άλλο ένα αστικό δίκτυο μουσείων, το οποίο συγκροτήθηκε ύστερα από απόφαση της δημοτικής αρχής. Στο δίκτυο περιλαμβάνονται το Μουσείο Leopold, με μεγάλη συλλογή έργων σύγχρονων καλλιτεχνών της Αυστρίας, το MUMOK – Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης και το Tanzquartier, το κορυφαίο κέντρο χορού της χώρας, μαζί με στούντιο και γκαλερί καλλιτεχνών. Επίσης, στην περιοχή διοργανώνεται το θερινό φεστιβάλ της Βιέννης. Πρόκειται για ένα δίκτυο μουσείων με γεωγραφική αλλά και θεματική συνάφεια, καθώς αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες συνοικίες για τη σύγχρονη τέχνη και τον πολιτισμό στον κόσμο.

Το δίκτυο δημιουργήθηκε σε συνεργασία των μουσείων με τη δημοτική αρχή και τις κρατικές υπηρεσίες, που παρείχαν και εξακολουθούν να παρέχουν τα απαιτούμενα οικονομικά μέσα. Για τη λειτουργία της Συνοικίας των Μουσείων υπεύθυνος είναι ο Δήμος της Βιέννης, αλλά αποφασιστικότερο ρόλο διαδραματίζει η Εταιρεία Διαχείρισης που συστάθηκε για τη διαχείριση της Συνοικίας.

Το δίκτυο αυτό έχει περισσότερο τη μορφή ενός κόμβου πολιτισμού (culture hub), όπου, εκτός από τα μουσεία, ο επισκέπτης μπορεί να περιηγηθεί τον ανοικτό χώρο, να ξεναγηθεί σε οργανωμένες ξεναγήσεις, να παρακολουθήσει συναυλίες και εκδηλώσεις, να ψωνίσει και να καθίσει για φαγητό. Αποτελεί, δε, ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα τουριστικά αξιοθέατα της Βιέννης, το οποίο συμβάλλει στη δημιουργία της εικόνας μιας πόλης δυναμικής και σύγχρονης, με κοσμοπολιτικό και καινοτόμο χαρακτήρα. Η αναβαθμισμένη αυτή εικόνα μπορεί κατόπιν να προβληθεί στις διεθνείς εκστρατείες προώθησης της πόλης με τεχνικές marketing (marketing προορισμού).

38 <https://www.mqw.at/en/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

- **Το Μίλι των Μουσείων (Museum Mile), Νέα Υόρκη**

Με το όνομα Μίλι των Μουσείων,³⁹ αναφερόμαστε σε ένα άτυπο δίκτυο 10 μουσείων στη Νέα Υόρκη, με τη μορφή πολιτιστικής διαδρομής (route). Κατά μήκος του οδικού άξονα της 5ης Λεωφόρου, έχει διαμορφωθεί μια διαδρομή η οποία, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει το Μητροπολιτικό Μουσείο της Νέας Υόρκης, το Μουσείο Γκούγκενχαϊμ και το Μουσείο Αφρικανικής Τέχνης. Πρόκειται για ένα άτυπο δίκτυο μουσείων χωρίς κοινή διοίκηση και λειτουργία. Τέτοιου τύπου δίκτυα συστήνονται, συνήθως, με πρωτοβουλία των δημοτικών αρχών, σε μια διαδρομή που έχει ονομαστεί Διαδρομή Μουσείων (museum route). Προτείνεται δηλαδή στον επισκέπτη και στην επισκέπτρια μια συγκεκριμένη πορεία, ένας περίπατος που θα του/της επιτρέψει να γνωρίσει τα κυριότερα μουσεία της πόλης, διευκολύνοντας την κίνησή του/της από το ένα μουσείο στο άλλο και παρέχοντάς του/της ένα πιο ολοκληρωμένο σύνολο πληροφοριών. Το συγκεκριμένο δίκτυο δημιουργήθηκε τη δεκαετία του '70, κυρίως για να αυξήσει τον αριθμό των επισκεπτών και επισκεπτριών των μουσείων, αλλά και για να διευκολύνει την προσφορά χορηγιών (Κόνσολα, 2011).

Αυτό όμως που διοργανώνουν από κοινού τα μουσεία του δικτύου είναι το φεστιβάλ των μουσείων, στο οποίο, κάθε δεύτερη Τρίτη του Ιουνίου, τα μουσεία κατά μήκος της διαδρομής ανοίγουν παραδοσιακά τις πόρτες τους στο κοινό δωρεάν και προσφέρουν διευρυμένο βραδινό ωράριο. Είναι μια αγαπημένη εκδήλωση της πόλης της Νέας Υόρκης από τη δεκαετία του '70 και συνήθως περιλαμβάνει υπαίθριες δραστηριότητες τέχνης που απευθύνονται σε όλη την οικογένεια και άλλες εκδηλώσεις καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Το φεστιβάλ προωθείται και προβάλλεται στους ιστότοπους των μουσείων και στους λογαριασμούς των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

2.4.3 Συμπράξεις

Οι συμπράξεις αφορούν οργανωμένες συνεργασίες μεταξύ φορέων για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου, κυρίως έργων υποδομής ή μεγάλων εκθέσεων και εκδηλώσεων. Βασίζονται στην από κοινού διάθεση υλικών και άυλων πόρων και στην εκτέλεση ενεργειών στη βάση μιας κοινής συμφωνίας. Για παράδειγμα, δύο μουσεία μπορούν να συμπράξουν για τη δημιουργία μιας έκθεσης, συνεισφέροντας από κοινού εκθέματα, οικονομικούς πόρους, χώρους και διοργανώνοντας κοινή καμπάνια προώθησης. Επίσης, η σύμπραξη μπορεί να οδηγήσει σε από κοινού αγορά υλικοτεχνικής υποδομής.

39 <https://www.nyc-arts.org/collections/32777/museum-mile-2/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

2.4.3.1 Συμπράξεις έργων

Οι συμπράξεις έργων αναφέρονται στην από κοινού ανάληψη και εκτέλεση ενός κοινού έργου. Σε αυτή την περίπτωση, δύο ή περισσότερα μουςεία αποφασίζουν να εκτελέσουν ένα έργο. Το έργο μπορεί να είναι η διοργάνωση μιας έκθεσης, μιας εκδήλωσης, ενός συνεδρίου, η εκπόνηση ενός ερευνητικού έργου ή ακόμα και η δημιουργία μιας κοινής πολιτιστικής διαδρομής. Σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο του έργου, πρόκειται για μια συμφωνία που καλό είναι να επικυρώνεται από ένα μνημόνιο συνεργασίας, στο οποίο να καταγράφονται αναλυτικά ο σκοπός, το είδος και οι ενέργειες των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, σε ένα μνημόνιο συνεργασίας θα πρέπει να αναγράφονται όσο το δυνατόν πιο αναλυτικά:

- Τα συνεργαζόμενα μέρη.
- Το είδος και οι σκοποί του έργου.
- Το είδος και η ποσότητα των μέσων που θα συνεισφέρει η κάθε πλευρά.
- Το προσωπικό και το είδος εργασιών που αυτό θα εκτελέσει.
- Τα προσδοκώμενα οφέλη για κάθε μέρος της κοινοπραξίας.
- Το χρονοδιάγραμμα εργασιών.

2.4.3.2 Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)

Μια άλλη πρακτική που έχει αρχίσει να εμφανίζεται στον τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης αφορά τις συμβάσεις σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), για την παροχή υπηρεσιών. Πρόκειται για μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, που έχει συνήθως μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Δεδομένου ότι συνήθως αφορά μεγάλα έργα υποδομής, οι συμφωνίες αυτές περιλαμβάνουν κάποιον κυβερνητικό εταίρο (Υπουργείο) και μία ή περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις για την υλοποίηση ενός έργου.

Στην Ελλάδα, η πρακτική των ΣΔΙΤ εισάγεται με τον ν. 3389/2005 (Α' 232), ο οποίος διαμορφώνει το νομοθετικό πλαίσιο με το οποίο καθορίζεται η μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθηθεί για την υλοποίηση των ΣΔΙΤ και ορίζονται οι Δημόσιοι Φορείς (Υπουργεία, ΟΤΑ, ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ) που μπορούν να συνάπτουν ΣΔΙΤ και οι τομείς αρμοδιότητας ή δραστηριότητάς τους. Προβλέπεται ρητά ότι οι ιδιωτικοί φορείς αναλαμβάνουν ουσιώδες μέρος των κινδύνων που συνδέονται με τη χρηματοδότηση, τη διαθεσιμότητα και την κατασκευή των αναγκαίων υποδομών ή την παροχή της υπηρεσίας έναντι ανταλλάγματος, που καταβάλλεται εφάπαξ ή τμηματικά από τους δημόσιους φορείς ή τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών (Αλογοσκούφης, 2006).

Η υλοποίηση των ΣΔΙΤ αφορά συνήθως μεγάλα έργα υποδομών, τα οποία απαιτούν μεγάλες χρηματοδοτήσεις και πολλά μέσα για την εκτέλεσή τους. Πρόκειται

για σημαντικές συμφωνίες, οι οποίες υλοποιούνται κατόπιν υπουργικών αποφάσεων και εντάσσονται σε προγραμματικές δράσεις των Υπουργείων. Στον τομέα του πολιτισμού, πρόσφατα ανακοινώθηκε (Μάιος 2022) η δημιουργία ενός νέου μουσείου μέσω ΣΔΙΤ στο πρώην Εργοστάσιο Χαρτοποιίας Λαδόπουλου στην Πάτρα.⁴⁰

40 <https://pppunit.minfin.gov.gr/el/sdit/erga/axiopiisi-proin-chartopias-ladopoulos> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Π.1.1 ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1.	Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και το στρατηγικό πλάνο και γιατί είναι σημαντικά για τη μελλοντική πορεία και τη βιωσιμότητα ενός μουσείου;	@O.2.1.2
2.	Πώς υλοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός για τη δημιουργία ή τον αναπροσανατολισμό ενός μουσείου;	@O.2.1.2.2
3.	Τι είναι το οργανόγραμμα και γιατί είναι σημαντικό για ένα μουσείο;	@O.2.1.2
4.	Γιατί είναι χρήσιμη η σύνταξη μελετών σκοπιμότητας/ βιωσιμότητας;	@O.2.2
5.	Από ποιον εκπονούνται;	@O.2.2.4.1
6.	Πώς η οικονομοτεχνική μελέτη βιωσιμότητας συμβάλλει στην ανεύρεση χρηματοδότησης;	@O.2.2.2
7.	Τι είναι οι λειτουργικές δαπάνες ενός μουσείου;	@O.2.3.2.2
8.	Από ποιες πηγές μπορεί να αντλήσει πόρους ένα μουσείο;	@O.2.3.3
9.	Τι εννοούμε με τον όρο αυτοχρηματοδότηση σε ένα μουσείο;	@O.2.3.3.5
10.	Πώς η δικτυακή οργάνωση των μουσειακών οργανισμών συντελεί στη βιωσιμότητά τους;	@O.2.4
11.	Πώς μπορεί ένα μουσείο να ενταχθεί σε ένα δίκτυο;	@O.2.4.2
12.	Τι είναι οι Σύλλογοι Φίλων Μουσείων και γιατί είναι σημαντικοί για ένα μουσείο;	@O.2.4.1.1

Π.2.ii ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Βασικοί Φορείς για θέματα Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

Βασικοί Φορείς για θέματα Πολιτιστικής Κληρονομιάς		
Φορέας	Περιγραφή	Ιστότοπος
Europa Nostra	Η Europa Nostra είναι πανευρωπαϊκό δίκτυο 250 οργανώσεων-μελών και 150 συνδεδεμένων οργανώσεων, που έχει ως στόχο τη διαφύλαξη της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς της Ευρώπης.	www.europanostra.org/
Europeana	Η Europeana είναι η ψηφιακή πλατφόρμα της Ευρώπης. Αποστολή της είναι να ενδυναμώσει τον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς στον ψηφιακό μετασχηματισμό του.	www.europeana.eu/el
Δίκτυο Εθνικών Οργανισμών Μουσείων (NEMO)	Το NEMO αντιπροσωπεύει τη μουσειακή κοινότητα των κρατών-μελών του Συμβουλίου της Ευρώπης. Τα μέλη του NEMO εκπροσωπούν περισσότερα από 30.000 μουσεία σε ολόκληρη την Ευρώπη.	www.ne-mo.org/
Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM)	Το ICOM έχει ως αποστολή την έρευνα, τη συντήρηση, τη διαφύλαξη της παγκόσμιας φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς και την ενημέρωση της κοινωνίας σχετικά με αυτή.	www.icom.museum/en/

Διεθνές Συμβούλιο Μνημείων και Τοποθεσιών (ICOMOS)	<p>Το ICOMOS είναι μη κυβερνητικός, διεθνής οργανισμός με αποστολή τη συντήρηση των μνημείων και των τοποθεσιών του κόσμου.</p>	www.icomos.org/fr
Διεθνές Κέντρο Μελέτης για τη Διαφύλαξη και την Αποκατάσταση των Πολιτιστικών Αγαθών (ICCROM)	<p>Το ICCROM είναι διακυβερνητικός οργανισμός που εργάζεται για την προώθηση της συντήρησης κάθε μορφής πολιτιστικής κληρονομιάς.</p>	www.iccrom.org/
Culture Action Europe	<p>Η Culture Action Europe είναι μια οργάνωση που προωθεί τον πολιτισμό και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με τις ευρωπαϊκές πολιτικές και τη νομοθεσία που έχουν αντίκτυπο στην πολιτιστική ανάπτυξη των ευρωπαϊκών κοινωνιών. Αποτελεί, επίσης, πλατφόρμα για την ανταλλαγή, τη διάδοση και τη δημοσίευση ιδεών και συζητήσεων σχετικά με τις ευρωπαϊκές πολιτικές.</p>	www.cultureactioneurope.org/
Civilscape	<p>Η Civilscape είναι διεθνής ομοσπονδία που εργάζεται για την προστασία, τη διαχείριση και τον σχεδιασμό του τοπίου.</p>	www.civilscape.eu/
Ευρωπαϊκό δίκτυο για τη διαχείριση πολιτιστικών εκδηλώσεων και πολιτικών (ENCATC)	<p>Το ENCATC είναι το ευρωπαϊκό δίκτυο για τη διαχείριση πολιτιστικών εκδηλώσεων και πολιτικών.</p>	www.encatc.org/

<p>Ευρωπαϊκή διαδρομή βιομηχανικής κληρονομιάς (ERIH)</p>	<p>Η ERIH είναι το δίκτυο τουριστικών πληροφοριών σχετικά με τη βιομηχανική κληρονομιά της Ευρώπης, το οποίο αντιπροσωπεύει περισσότερες από 1.000 τοποθεσίες σε 43 ευρωπαϊκές χώρες.</p>	<p>www.erih.net/</p>
<p>Εθνικά ιδρύματα πολιτισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUNIC)</p>	<p>Το EUNIC είναι το ευρωπαϊκό δίκτυο οργανώσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των πολιτιστικών σχέσεων.</p>	<p>www.eunicglobal.eu/</p>
<p>European Heritage Volunteers (Εθελοντές στον τομέα της ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς)</p>	<p>Η «European Heritage Volunteers» είναι οργάνωση που δραστηριοποιείται σε δράσεις εθελοντισμού που συνδέονται με την πολιτιστική κληρονομιά. Στόχος της είναι η δημιουργία δεσμών μεταξύ των τομέων της κληρονομιάς και του εθελοντισμού, μέσω πρακτικών έργων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.</p>	<p>www.heritagevolunteers.eu/</p>
<p>Future for Religious Heritage (Μέλλον της θρησκευτικής κληρονομιάς) (FRH)</p>	<p>Το FRH είναι ευρωπαϊκό, μη θρησκευτικό και μη κερδοσκοπικό δίκτυο, που έχει ως αποστολή τη διατήρηση, την προστασία και την προώθηση της θρησκευτικής κληρονομιάς.</p>	<p>www.frh-europe.org/</p>

<p>Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πληροφόρησης για την Πολιτιστική Κληρονομιά (HEREIN)</p>	<p>Το HEREIN, το οποίο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του Συμβουλίου της Ευρώπης, συγκεντρώνει τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις που είναι αρμόδιες για τις εθνικές πολιτικές και στρατηγικές πολιτιστικής κληρονομιάς, με στόχο τη δημιουργία ενός μοναδικού δικτύου συνεργασίας στον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς.</p>	<p>www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/herein-heritage-network</p>
<p>Michael Culture Association (MCA)</p>	<p>Πρόκειται για ευρωπαϊκό, διατομεακό δίκτυο, που ασχολείται με την προώθηση και αξιοποίηση της ευρωπαϊκής ψηφιακής πολιτιστικής κληρονομιάς.</p>	<p>www.michael-culture.eu/</p>
<p>Διεθνής Επιτροπή για τη Διατήρηση της Βιομηχανικής Κληρονομιάς (TICCIH)</p>	<p>Η Διεθνής Επιτροπή για τη Διατήρηση της Βιομηχανικής Κληρονομιάς, TICCIH, είναι η διεθνής εταιρεία που είναι αφιερωμένη στη μελέτη της βιομηχανικής αρχαιολογίας και στην προστασία, προώθηση και ερμηνεία της βιομηχανικής κληρονομιάς.</p>	<p>www.ticcih.org/</p>

Π.2.iii ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Αλογοσκούφης, Γ. (2006) *Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ*. Αθήνα: Υπουργείο Οικονομικών.
- Burke, R. (2010) *Αρχές και τεχνικές διαχείρισης έργου*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- ΔιαΝΕΟσις, Οργανισμός Έρευνας και Ανάπτυξης (2023) *Απελευθερώνοντας τις δυνάμεις του πολιτισμού: Προτάσεις Πολιτικής*. Αθήνα: ΔιαΝΕΟσις.
- Ζαπουνίδης, Κ. (2013) *Απλές οικονομικές λογικές αναδιάταξης και ανάκαμψης της οικονομίας και των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Ζούμπος, Γ. (2014) *Πολιτιστικοί σύλλογοι στα Ιόνια νησιά: Ο ρόλος και η προσφορά τους – Μουσικοχορευτικός όμιλος «Νέα Χορωδία Λευκάδας»*. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/25087698/Πολιτιστικοί_Σύλλογοι_στα_Ιόνια_Νησιά_Ο_ρόλος_και_η_προσφορά_τους_Χορωδιακή_πράξη_στα_Εφτάνησα (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- Κόνσολα, Ν. (2011) «Δίκτυα μουσείων στη σύγχρονη πόλη». Εισήγηση στο 9ο Επιστημονικό Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Περιφερειακής Επιστήμης, Αθήνα, 6-7 Μαΐου 2011.
- Κορρές, Γ. (2015) *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.
- Montana, P. και Charnov, B. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Nudge Unit Greece (2017) *Εισαγωγή στο Nudge*. Διαθέσιμο στο: <https://nudgeunitgreece.com/el/nudge/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- «“Οι αμέτρητες όψεις του Ωραίου”: ολοκληρώνεται η έκθεση» (2019) *Αρχαιολογία και Τέχνες*, 5 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <https://shorturl.at/6lbB8> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- «5+1 Summer Camp για παιδιά, σαν διακοπές – Στη φύση, σε μουσεία, τι μπορούν να κάνουν» (2023) *iefimerida.gr*, 26 Μαΐου. Διαθέσιμο στο: <https://www.iefimerida.gr/poli/51-summer-camp-gia-paidia> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- Tobelem, J. M. (2015) *Η Νέα Εποχή των Μουσείων*. Αθήνα: ΠΙΟΠ.
- Τράπεζα Κύπρου (2022) *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης*. Διαθέσιμο στο: https://www.bankofcyprus.com/globalassets/csr/sustainability-reports/bocsustainabilityreport2022_gr.pdf (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- Τσιλιμπέρδη, Μ. (2021) *Στρατηγικές Παραγωγής και Διανομής Αγαθών και Υπηρεσιών στο Πολιτιστικό, Αθλητικό και Τουριστικό Πεδίο*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Ψειρίδου, Α. και Λιανός, Θ. (2015) *Οικονομική Ανάλυση και Πολιτική: Μικροοικονομική*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελλήνων Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

- Bason, C. και Austin, R. (2019) «The Right Way to Lead Design Thinking». *Harvard Business Review*, 97 (2), σ. 82-91.
- Bollo, A. (2013) *Report 3 – Measuring Museum Impacts*. Διαθέσιμο στο: <https://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/LEM3rd-report-measuring-museum-impacts.pdf> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- Bouncken, R. B., Komorek, M. και Kraus, S. (2015) «The current state of research». *International Business and Economics Research Journal*, 14 (3), σ. 407-416.
- Byrnes, W. J. (2003) *Management and the Arts*. Οξφόρδη: Focal Press.
- Cartalis, C. και Vlachou, E. (2016) «A new model for linking heritage protection and sustainable local development: An assessment of the regional network of seven Thematic Museums of the Cultural Foundation of the Piraeus Bank in Greece». Στο Μ. Di Stefano (επιμ.), *Heritage and Landscape as Human Values– Conference Proceedings. ICOMOS 18th Generaly Assembly*. Πύμη: ICOMOS, σ. 493-497.
- Dey, P. και Marti, L. (2018) «Studying crowdfunding through extreme cases». Στο Μ. O. Lehner (επιμ.), *Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance*. Λονδίνο: Routledge, σ. 325-341.
- Druck, P. (1994) *Management: Tasks Responsibilities Practices*. Νέα Υόρκη: Routledge.
- Einarsson, A. (2016) *Cultural Economics*. Háskólinn: Bifröst University.
- Estellés-Arolas, E. και González Ladrón-de-Guevara, F. (2012) «Towards an integrated crowdsourcing definition». *Journal of Information Science*, 38 (2), σ. 188-200.
- Falk, J. και Dierking, L. (1992) *The museum experience*. Ουάσινγκτον: Whalesback Books.
- Falk, J. και Dierking, L. (2000) *Learning from museums: Visitor experiences and the making of meaning*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- ICOM (2022) *Απόδοση του νέου ορισμού του Μουσείου στα ελληνικά*. Διαθέσιμο στο: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- Kotler, N. G., Kotler, P. και Kotler, W. I. (2008) *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Σαν Φρανσίσκο: Jossey-Bass.
- Kroeger, A. και Weber, C. (2016) «Measuring and comparing social value creation: Advantages and disadvantages of a new comparability methods, IRIS, GIIRS, and SROI». Στο Μ. O. Lehner (επιμ.), *Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance*. Λονδίνο: Routledge, σ. 416-430.
- Matson, D. (2000) *Cooperative Feasibility Study Guide*. Ουάσινγκτον: United States Department of Agriculture.

- McLeod, S. (2021) «Feasibility studies for novel and complex projects: Principles synthesized through an integrative review». *Project Leadership and Society*, 2, σ. 1-11.
- Reeder, N. και Colantonio, A. (2013) *Measuring Impact and Non-financial Returns in Impact Investing: A Critical Overview of Concepts and Practice*. Λονδίνο: London School of Economics and Political Science.
- Rodriguez, J. (2016) *To Sell or Not To Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations*. Βρυξέλλες: ETM.
- Roth, W. (2016) *Understanding the Use of Cost Benefit and Cost Effectiveness Analysis in World Bank Education Proposals*, Διδακτορική Διατριβή, University of Toronto.
- So, I. και Staskevicius, A. (2015) *Measuring the "Impact" in impact Investing*. Διαθέσιμο στο: <https://www.hbs.edu/socialenterprise/wp-content/uploads/2021/09/MeasuringImpact-1.pdf> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- Turner, D. (2023) *Successful Crowdfunding Strategies for Museums: Real-Life Case Studies*. Διαθέσιμο στο: <https://www.museumnext.com/article/crowdfunding-strategies-for-museums/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- UNESCO (2019) *Culture 2030 Indicators – Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda*. Cultural Sector UNESCO.
- Weber, O. (2018) «Impact Investing». Στο M. O. Lehner (επιμ.), *Handbook of Social and Sustainable Finance*. Λονδίνο: Routledge, σ. 85-101.
- Weinberg, M., και Lewis, M. (2009) «The public value approach to strategic management». *Museum Management and Curatorship*, 24 (3), σ. 253-269.
- Wippo, M. (2019) *Co-creation for concept development*. Διαθέσιμο στο: <https://www.mingei-project.eu/presentations-publications-and-papers> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

Π.2.ΙV ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Όρος	Σελίδα/ες
Ν. 4858/2021	15
Ανάλυση Swot	22, 24, 26
Δαπάνες	43-44, 59
Δικτύωση	62-63, 66
Έρευνα Πεδίου	21
Έρευνα Κοινού	28, 36
Κανονισμός Λειτουργίας	16
Κανονισμός Εργασίας	16
Μελέτη Βιωσιμότητας	32
Μελέτη Σκοπιμότητας	29-30, 36, 40
Οργανόγραμμα	16, 17
Πολιτιστική Χορηγία	53
Πόροι	45-46, 55
Στρατηγικό πλάνο	15, 17- 19, 23
Τιμολόγηση	58-59

Αθήνα, 2025



**Σχεδιασμός-Συντονισμός Γνωσιακής Βάσης:
Σταυρούλα-Βίλλυ Φωτοπούλου, Μαρία-Ξένη Γαρέζου**

**Επιστημονική Επιμέλεια:
Έλια Βλάχου**

ΟΔΗΓΟΣ 1

ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΤΑΝΙΑ ΚΥΡΙΑΚΟΥ,
ΙΩΑΝΝΑ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ

ΟΔΗΓΟΣ 2

**ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΡΩΝ,
ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ

ΟΔΗΓΟΣ 3

**ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΚΩΝ -
ΜΟΥΣΕΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΛΛΟΓΩΝ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ

ΟΔΗΓΟΣ 4

ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΜΑΝΩΛΗΣ ΒΟΥΒΑΚΗΣ,
ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ

ΟΔΗΓΟΣ 5

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΑΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΝΙΚΟΣ ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΟΔΗΓΟΣ 6

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ, ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ,
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΛΩΡΟΥ

ΟΔΗΓΟΣ 7

**ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΡΚΑΚΗ

ΟΔΗΓΟΣ 8

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ
ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΛΩΡΟΥ

ΟΔΗΓΟΣ 9

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ

ΟΔΗΓΟΣ 10

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ

ΟΔΗΓΟΣ 11

ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ «ΠΡΑΣΙΝΟ ΜΟΥΣΕΙΟ»

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ,
ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ

Σκοπός του Οδηγού «Βασικές Αρχές Ανάπτυξης Πόρων, Εκπόνηση Μελετών Σκοπιμότητας και Σχεδίων Βιωσιμότητας για τα Μουσεία» είναι να εξηγήσει πώς ένα μουσείο μπορεί να εφαρμόσει στην πράξη τους κανόνες και τις πρακτικές των οικονομικών οργανισμών. Ο Οδηγός δεν φιλοδοξεί να παράσχει πλήρη κατάρτιση σε θέματα διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης, αλλά προσφέρει βασικές γνώσεις στα αντικείμενα αυτά, ώστε να διευκολύνει το έργο των εργαζόμενων στα μουσεία. Με την ανάλυση των βασικών εννοιών και την παράθεση καλών πρακτικών τόσο από μουσειακούς οργανισμούς της Ελλάδας όσο και του εξωτερικού, επιδιώκει να συνδράμει τους επαγγελματίες του χώρου ως προς την κατανόηση της σημασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και των βασικών βημάτων για την κατάρτιση ενός στρατηγικού πλάνου. Πρόκειται για μια κρίσιμη διαδικασία για την επίτευξη των σημαντικών στόχων που θέλει να επιτύχει το μουσείο στο άμεσο ή απώτερο μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη κάθε προβλέψιμη ή μη παράμετρο στο άμεσο περιβάλλον του.

Επιπλέον, προσφέρει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, καθώς και για τις απαιτούμενες ειδικότητες για την εκπόνησή τους. Η γνώση αυτή είναι σημαντική, καθώς οι μελέτες αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες εντοπισμού προβλημάτων και ευκαιριών, στοχοθέτησης, εξεύρεσης κατάλληλων λύσεων, καθώς και στάθμισης μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων των διάφορων εναλλακτικών λύσεων σχετικά με μια νέα επένδυση ή και ένα νέο σχέδιο. Ακολουθώντας, φέρνει σε επαφή τους μουσειακούς οργανισμούς με το εύρος των σύγχρονων δυνατοτήτων που προσφέρονται για την ανάπτυξη των πόρων τους, καθώς η συνεχής αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης αποτελεί μονόδρομο για τα μουσεία που θέλουν να αποκτήσουν την οικονομική τους αυτοτέλεια και να αναπτύξουν και να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους.

Τέλος, εφιστά την προσοχή των αναγνωστών στην επιλογή των κατάλληλων εταίρων στο πλαίσιο συνεργασιών και παράλληλα προτείνει τη δικτύωση για την ενίσχυση της προσπάθειας υλοποίησης των στόχων του μουσειακού οργανισμού. Οι συνεργασίες, σε οποιαδήποτε μορφή τους, και/ή η ένταξη σε ένα δίκτυο αποτελούν σημαντικά βήματα για την εξωστρέφεια και την επέκταση των δραστηριοτήτων των μουσείων, δημιουργώντας πολλαπλασιαστικά οφέλη, μεταξύ των οποίων η αύξηση του αντικτύπου του έργου τους και η εισροή εσόδων.



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ISBN 9789603867586



9 789603 867586