

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές
και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα
και το εξωτερικό.**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΜΠΕΚΙΑΡΗ

A.M. 165347

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεώργιος Καραχάλης

Αθήνα, Οκτώβριος 2026



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	v
Α' μέρος – Το θεωρητικό πλαίσιο	
Κεφ. 1. Σύγχρονα Μοντέλα Διαχείρισης και εκθεσιακές πολιτικές – Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας.....	1
Κεφ. 2. Σύγχρονο εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση των τραπεζικών συλλογών.....	12
Κεφ. 3. Επικοινωνιακές στρατηγικές και ανάπτυξη κοινού.....	15
Κεφ. 4. Βασικές τάσεις και προσεγγίσεις στις εκθεσιακές πολιτικές και την πολιτιστική διαχείριση των τραπεζών.....	25
Β' μέρος - Περιπτώσεις μελέτης στην Ελλάδα	
Κεφ. 5. Η πολιτιστική διαχείριση της Alpha Bank.....	39
Κεφ. 6. Η πολιτιστική διαχείριση της τράπεζας Πειραιώς.....	47
Γ' Μέρος - Περιπτώσεις μελέτης στο εξωτερικό	
Κεφ. 7. Η πολιτιστική πολιτική του Ομίλου ING.....	58
Κεφ. 8. Η διαχείριση των συλλογών της τράπεζας HSBC.....	64
Δ' μέρος - Σύγκριση των περιπτώσεων μελέτης	
Κεφ. 9. Κριτήρια Σύγκρισης και Βασικές Διαπιστώσεις.....	71
Συμπεράσματα.....	79
Βιβλιογραφία-Διαδικτυακές πηγές.....	85
Παράρτημα εικόνων.....	95

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης που αναπτύσσονται στις εταιρικές τραπεζικές συλλογές, εστιάζοντας στις εκθεσιακές πρακτικές, τις επικοινωνιακές στρατηγικές, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις πολιτικές ανάπτυξης κοινού. Βασικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι τραπεζικές συλλογές λειτουργούν ως ολοκληρωμένα συστήματα πολιτιστικής διαχείρισης και συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας και της κοινωνικής παρουσίας των οργανισμών που τις υποστηρίζουν.

Η έρευνα ακολουθεί ποιοτική και συγκριτική μεθοδολογική προσέγγιση (comparative case study) και βασίζεται στη μελέτη τεσσάρων περιπτώσεων: της Alpha Bank και της Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα, καθώς και των ING και HSBC στο εξωτερικό. Η ανάλυση οργανώνεται γύρω από έξι βασικούς άξονες: το μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης, τις εκθεσιακές πρακτικές, τις επικοινωνιακές στρατηγικές και το *audience development*, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη σχέση των συλλογών με την εταιρική ταυτότητα και την κοινωνική-πολιτιστική συμβολή κάθε οργανισμού.

Η συγκριτική προσέγγιση ανέδειξε ότι οι τραπεζικές συλλογές αποτελούν δυναμικούς πολιτιστικούς οργανισμούς που υπηρετούν διαφορετικές στρατηγικές επιδιώξεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι τέσσερις περιπτώσεις αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην πολιτιστική διαχείριση, οι οποίες διαμορφώνονται από την ιστορική εξέλιξη, την οργανωτική δομή και τους στρατηγικούς στόχους κάθε οργανισμού. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος της επικοινωνίας, της ψηφιακής τεχνολογίας και της ανάπτυξης κοινού στη σύγχρονη διαχείριση των εταιρικών συλλογών. Η εργασία συμβάλλει στην κατανόηση των τραπεζικών συλλογών ως σύνθετων μοντέλων πολιτιστικής διαχείρισης και προτείνει ένα συγκριτικό ερμηνευτικό πλαίσιο για τη μελέτη αντίστοιχων εταιρικών συλλογών στο μέλλον.

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»

Λέξεις-κλειδιά: πολιτιστική διαχείριση, εταιρικές συλλογές, τραπεζικές συλλογές, εκθεσιακές πρακτικές, επικοινωνιακή στρατηγική, audience development, ανάπτυξη κοινού, ψηφιακός μετασχηματισμός, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, ING, HSBC

Εισαγωγή

Ήδη από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα και πολύ περισσότερο από τις αρχές του 21^{ου}, η πολιτιστική διαχείριση εξελίχθηκε σε ένα σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο πεδίο, το οποίο υπερέβαινε τα παραδοσιακά όρια της διατήρησης και προβολής της πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί, ιδιωτικοί και δημόσιοι, καλούνται σήμερα να συνδυάζουν τη διαχείριση των συλλογών τους με την ανάπτυξη νέων εκθεσιακών πρακτικών, την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας, τη διαμόρφωση καινούργιων επικοινωνιακών στρατηγικών και την προσέγγιση νέων ομάδων κοινού. Παράλληλα, η αυξανόμενη συμμετοχή ιδιωτικών φορέων στον χώρο του πολιτισμού έχει δημιουργήσει μια νέα κατάσταση με διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης. Μέσω μιας απλής έστω παρατήρησης, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις και τραπεζικοί οργανισμοί επιχειρούν να παίξουν ενεργό ρόλο στη διατήρηση και ανάδειξη της καλλιτεχνικής και εν γένει πολιτιστικής παραγωγής.

Οι τραπεζικές συλλογές αποτελούν ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο μελέτης. Πέρα από την οικονομική τους δραστηριότητα, σχεδόν όλες οι τράπεζες έχουν αναπτύξει σημαντικές συλλογές έργων τέχνης, ιστορικών τεκμηρίων και αρχειακού υλικού και διαμορφώνουν ολοκληρωμένες πολιτιστικές πολιτικές, που περιλαμβάνουν εκθέσεις, εκδόσεις, εκπαιδευτικές δράσεις, ψηφιακές εφαρμογές και προγράμματα ανάπτυξης κοινού. Οι πρωτοβουλίες αυτές αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες μπορούν να λειτουργήσουν ως πολιτιστικοί οργανισμοί και να συμβάλουν στη διατήρηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Στην παρούσα εργασία επιχειρούμε να εξετάσουμε ένα σημαντικό, κατά τη γνώμη μας, ερευνητικό ερώτημα: πως οι τραπεζικές συλλογές μπορούν να λειτουργήσουν άρτια ως μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης και επιπλέον ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στην πολιτιστική στρατηγική των τραπεζικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Ειδικότερα, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι τέσσερες περιπτώσεις μελέτης που επιλέξαμε εφαρμόζουν πολιτιστική διαχείριση συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές, επικοινωνιακές στρατηγικές, ψηφιακό

μετασχηματισμό αλλά και πολιτικές ανάπτυξης και διεύρυνσης κοινού. Επιλέχθηκαν τέσσερις σημαντικοί τραπεζικοί οργανισμοί: η Alpha Bank και η Τράπεζα Πειραιώς για την Ελλάδα και η ING και η HSBC για το εξωτερικό.

Περισσότερο συγκεκριμένα, στην έρευνά μας θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε: α) τα διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης που εφαρμόζουν οι τέσσερις τραπεζικοί οργανισμοί, β) οι ομοιότητες και οι διαφορές τους ως προς τις εκθεσιακές πρακτικές και τις επικοινωνιακές προβολές που υλοποιούν, γ) αν το πολιτιστικό απόθεμα που απέκτησαν επηρεάζει την εταιρική τους ταυτότητα και δ) πώς οι πολιτιστικές τους δράσεις συμβάλουν στη διαμόρφωση σχέσεων με το κοινό.

Στην παρούσα εργασία ακολουθείται ποιοτική και συγκριτική μεθοδολογική προσέγγιση (comparative case study). Η επιλογή των ανωτέρω τεσσάρων τραπεζικών οργανισμών πραγματοποιήθηκε, σε συνεννόηση με τον επόπτη καθηγητή, και κατόπιν ευρύτερης έρευνας στα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης που εφαρμόζονται από τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Ο βασικός σκοπός είναι να αναλύσουμε διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης μέσα από τη μελέτη της επιστημονικής βιβλιογραφίας, των τραπεζικών εκδόσεων, των ιστορικών τους αρχείων και ψηφιακών συλλογών και των επίσημων ιστοσελίδων. Ειδικά για την τράπεζα Πειραιώς, παρουσιάζεται εδώ αδημοσίευτο τεκμηριωτικό υλικό, το οποίο προς το παρόν δεν είναι ανοιχτά προσβάσιμο στο ευρύτερο κοινό. Μέσα από την εξέταση της περίπτωσης της τράπεζας Πειραιώς, η γράφουσα, έχοντας επαγγελματική σχέση με την συγκεκριμένη συλλογή, καταγράφει, αδρομερώς αλλά για πρώτη φορά σε πανεπιστημιακή εργασία, τις πρακτικές πολιτιστικής διαχείρισης που εφαρμόστηκαν σε μια συλλογή που συγκροτήθηκε – στη σημερινή της μορφή – σχετικά πρόσφατα, ύστερα από τη συνένωση διαφορετικών τραπεζικών ιδρυμάτων.

Για την συγκριτική αυτή ανάλυση ακολουθήθηκαν έξι άξονες:

- Το μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης της συλλογής
- Οι εκθεσιακές πρακτικές

- Οι επικοινωνιακές στρατηγικές και η ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού (audience development)
- Ο βαθμός προόδου του ψηφιακού τους μετασχηματισμού
- Η σχέση των συλλογών τους με την εταιρική τους ταυτότητα
- Η κοινωνική και πολιτιστική συμβολή κάθε οργανισμού

Η εργασία έχει οργανωθεί σε τέσσερα βασικά μέρη. Στο πρώτο μέρος αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Παρουσιάζονται σύγχρονες προσεγγίσεις στην πολιτιστική διαχείριση, τα μοντέλα διαχείρισης συλλογών, οι εκθεσιακές πρακτικές, οι επικοινωνιακές στρατηγικές και η ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού αλλά και οι διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους δημόσιους και ιδιωτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς. Το δεύτερο μέρος επικεντρώνεται στις ελληνικές περιπτώσεις μελέτης, αναλύοντας τα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης της Alpha Bank και της Τράπεζας Πειραιώς, με έμφαση στην οργάνωση των συλλογών, την εκθεσιακή πολιτική, την επικοινωνιακή στρατηγική, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις δράσεις ανάπτυξης κοινού. Στο τρίτο μέρος εξετάζονται δύο διεθνείς περιπτώσεις, η ING και η HSBC, με στόχο να αναδειχθούν διαφορετικά πρότυπα εταιρικής πολιτιστικής διαχείρισης και να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι συγκεκριμένοι τραπεζικοί οργανισμοί ενσωματώνουν τον πολιτισμό στη συνολική επιχειρησιακή τους συγκρότηση. Στο τέταρτο μέρος, που αποτελεί τον πυρήνα της έρευνας, πραγματοποιείται η συγκριτική ανάλυση των τεσσάρων οργανισμών με βάση συγκεκριμένους άξονες: το μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης, τις εκθεσιακές πρακτικές, την επικοινωνιακή στρατηγική, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τις πολιτικές ανάπτυξης κοινού και τη σχέση των συλλογών με την εταιρική ταυτότητα. Η συγκριτική αυτή προσέγγιση επιτρέπει την ανάδειξη τόσο των κοινών χαρακτηριστικών όσο και των διαφοροποιήσεων μεταξύ των ελληνικών και των διεθνών περιπτώσεων. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, αξιολογούνται κριτικά τα ευρήματα υπό το πρίσμα της σύγχρονης θεωρίας της πολιτιστικής διαχείρισης και προτείνονται τα θεωρητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία ως αφετηρία ανάλυσης άλλων τραπεζικών και εταιρικών συλλογών.

Κεφάλαιο 1

Σύγχρονα Μοντέλα Διαχείρισης και Εκθεσιακές Πολιτικές

Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας

Στον σημερινό κόσμο, τον παγκοσμιοποιημένο, με τις κάθε είδους αλλεπάλληλες κρίσεις (οικονομικές, κοινωνικές, πολεμικές, υγειονομικές), που δείχνουν να μην τελειώνουν ποτέ αλλά απλώς να εισέρχονται σε περιόδους ύφεσης και έξαρσης, η διαχείριση του πολιτισμού αναμφισβήτητα επηρεάζεται από και οφείλει να ανταποκρίνεται σε αλλαγές και μεταβολές. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να προσπαθεί να παίζει ρόλο στις εξελίξεις. Είναι άλλωστε γνωστό εδώ και καιρό, πως τα μουσεία δεν λειτουργούν πια ως οι φορείς που φυλάσσουν μόνο την καλλιτεχνική και εν γένει πολιτιστική κληρονομιά. Τα μουσεία σήμερα διεκδικούν να είναι περισσότερο ενεργά μέσα στο πεδίο της πολιτιστικής και κοινωνικής αλληλεπίδρασης, να εκπαιδεύουν το κοινό με σύγχρονους τρόπους και να το ωθούν στη διεύρυνση των οριζόντων του.

Πρόκειται για ένα ζήτημα που έχει ήδη διατυπωθεί εδώ και καιρό και στη βιβλιογραφία. Το παραδοσιακό μουσείο, που εξέθετε τα αντικείμενά του (ως «αντικειμενοκεντρικό μουσείο») εξελίσσεται: υιοθετεί νέα, σύγχρονα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης, με επίκεντρο τους επισκέπτες του, και ενδιαφέρεται περισσότερο για την εμπειρία του καθενός ξεχωριστά, για τις ευκολίες ή τις δυσκολίες πρόσβασης αλλά και για τον βαθμό συμμετοχής τους (Simon, 2010).

Σύμφωνα με την παραπάνω διαπίστωση, οι εργασίες της πολιτιστικής διαχείρισης δεν μπορούν πια να περιορίζονται μόνο σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης, να ακολουθούν δηλαδή μια πεπατημένη οδό, θα λέγαμε συντηρητική, και με μικρή εμβέλεια ως προς το ευρύτερο πολιτιστικό και κοινωνικό πλαίσιο. Η διαχείριση μιας μουσειακής συλλογής πρέπει σήμερα να λαμβάνει στρατηγικό χαρακτήρα, οι εκθέσεις που παρουσιάζονται πρέπει να δημιουργούν μια «πολιτιστική εμπειρία» με αφενός επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και αφετέρου με το βλέμμα πάντοτε στραμμένο στο κοινωνικό πεδίο. Μπροστά σε αυτές τις απαιτήσεις, οι φορείς της πολιτιστικής διαχείρισης οφείλουν να ανταποκριθούν σε μια σειρά από νέες

προκλήσεις: την ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη, τη διεύρυνση του πολιτιστικού κοινού και τις δυνατότητες για περισσότερο ανοιχτές και διαδραστικές μορφές πολιτιστικής πρακτικής (Ayala & Cuenca-Amigo, 2019).

Ειδικότερα για την αλματώδη ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, που όπως ορθότερα έχει διατυπωθεί, αποκαλείται πλέον ως ψηφιακός μετασχηματισμός της κοινωνίας (Γκαντζιάς, 2020), είναι πια διαπιστωμένο πως έχει επηρεάσει όλες τις λειτουργίες διαχείρισης των πολιτιστικών συλλογών (εκθέσεις, επικοινωνία, οργάνωση, διοίκηση κ.λπ.). Θεωρείται σήμερα δεδομένο πως τα πολιτιστικά αρχεία και τα έργα τέχνης είναι απαραίτητο να ψηφιοποιούνται και να είναι προσβάσιμα από το κοινό διαδικτυακά μέσω ιστοσελίδων και βάσεων δεδομένων. Αντίστοιχα, αυξάνονται συνεχώς και οι διαδικτυακές εκθέσεις και αυτός είναι άλλος ένας τρόπος που η τεχνολογία βοηθά τους πολιτιστικούς οργανισμούς να προσεγγίσουν το κοινό τους. Επιπλέον, και πάντα με εργαλείο την ψηφιακή τεχνολογία, οι φυσικές και διαδικτυακές εκθέσεις μπορούν να περιλαμβάνουν πολυμεσικές εφαρμογές, διαδραστικές δυνατότητες και αφηγηματικές μορφές παρουσίασης, που έχουν στόχο τη δημιουργία μιας βιωματικής εμπειρίας για τους επισκέπτες (Parry, 2007).

Αν και δεν μπορούμε πια να μιλάμε για διαχωρισμό δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με τους όρους των προηγούμενων δεκαετιών, συνεχίζει να υπάρχει μια ενδιαφέρουσα διαφοροποίηση ανάμεσα στην πολιτιστική διαχείριση των φορέων του δημοσίου και εκείνη των ιδιωτών. Η διαφοροποίηση αυτή δεν γίνεται πια με οικονομικά κριτήρια. Όλοι οι φορείς πολιτισμού, επομένως και τα μουσεία, χάνουν σιγά-σιγά τον μη κερδοσκοπικό τους χαρακτήρα και αποβλέπουν σε εισπράξεις, καθώς περιορίζονται οι κρατικές επιχορηγήσεις (Λαμπράκη-Πλάκα, 2008, σελ. 143). Ίσως ο πιο ενδιαφέρον διαχωρισμός έγκειται στο γεγονός πως οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί λειτουργούν για τη διατήρηση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς προς το κοινωνικό όφελος ενώ οι ιδιωτικοί οργανισμοί, χωρίς να αρνούνται τον παραπάνω στόχο, ενδιαφέρονται για την ενίσχυση της θεσμικής τους ταυτότητας και της δημόσιας παρουσίας τους. Αυτά είναι δύο στοιχεία που οι δημόσιοι οργανισμοί θα λέγαμε ότι διαθέτουν σχεδόν εξ ορισμού, είναι δηλαδή θεσμικά και κοινωνικά κατοχυρωμένοι, κυρίως στη συνείδηση του κοινού, ήδη από την στιγμή της ίδρυσής

τους με την εγγύηση και την πάγια υποστήριξη του κράτους. Για αυτόν τον λόγο, η επιδίωξη των ιδιωτικών πολιτιστικών οργανισμών για θεσμική κατοχύρωση και κοινωνική προβολή τους ωθεί συχνά στην ανάπτυξη διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης και προβολής του πολιτιστικού τους αποθέματος.

Για την κατηγορία αυτή, των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα με παρουσία και ποικίλες δράσεις για τον πολιτισμό, μπορούμε πραγματικά να δημιουργήσουμε έναν μακρύ κατάλογο για τα ελληνικά δεδομένα: το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, το Ίδρυμα Ωνάση (παλαιότερα γνωστό ως Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών Ιδρύματος Ωνάση), το Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση, το Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή, το Ίδρυμα Εικαστικών Τεχνών & Μουσικής Β & Μ Θεοχαράκη, το Ίδρυμα Αίλιαν Βουδούρη, το Μουσείον της Πόλεως των Αθηνών – Ίδρυμα Βούρου-Ευταξία, το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού, το Ίδρυμα Μιχάλη Κακογιάννη, το Ίδρυμα Ιωάννου Φ. Κωστοπούλου, το Ίδρυμα Παναγιώτη και Έφης Μιχελή, το Ίδρυμα Αικατερίνης Λασκαρίδη, το Λύκειον των Ελληνίδων, το Λογοτεχνικό Ίδρυμα Κώστα και Ελένης Ουράνη, το Ίδρυμα Ευαγγέλου Αβέρωφ-Τοσίτσα και πολλά ακόμη πολιτιστικά ιδρύματα που έχουν καταστατικά θέσει ως στόχο τους την προαγωγή του πολιτισμού και της παιδείας. Μέσα σε αυτόν τον κατάλογο εντάσσονται βεβαίως τα πολιτιστικά ιδρύματα και οι πολιτιστικές δράσεις (διαχείρισης, εκθέσεων και προβολής) των τραπεζικών οργανισμών, ένα θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε διεξοδικότερα στα επόμενα κεφάλαια, με ενδεικτικά παραδείγματα – μελέτες περιπτώσεων από το εξωτερικό και από την Ελλάδα.

Για την πολιτιστική διαχείριση σήμερα, θεωρούμε πως είναι κρίσιμη μια προσέγγιση των διαφορών και αλλά και των όμοιων χαρακτηριστικών που εντοπίζονται ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Εκείνο που ίσως πρέπει να σημειωθεί από την αρχή, είναι η διαπίστωση της ραγδαίας αύξησης των ιδιωτικών μουσείων κατά τις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα κυριολεκτικά σε όλο τον πλανήτη: Ευρώπη, ΗΠΑ, Ασία και Μέση Ανατολή (Kolbe et. al., 2022). Ωστόσο, η άνθηση των ιδιωτικών μουσείων δεν περιλαμβάνει απλώς μια έκθεση ιδιωτικών συλλογών αλλά έναν νέο τρόπο διαχείρισης, καθώς και τα ιδιωτικά μουσεία λειτουργούν πλέον επαγγελματικά, έχουν επιμελητές, οργανώνουν εκθέσεις και άλλες δράσεις και επιζητούν την

προσέλευση του κοινού. Καθώς λοιπόν, σημειώνουν οι Kolbe κ.ά., τα ιδιωτικά μουσεία διεκδικούν δημόσιο ρόλο και λειτουργούν με επαγγελματικά κριτήρια ανάλογα των δημοσίων φορέων, ταυτόχρονα τα δημόσια μουσεία εφαρμόζουν στρατηγικές πολιτιστικής διαχείρισης, που θυμίζουν τον ιδιωτικό τομέα (Kolbe et. al., 2022). Η Kolbe επανήλθε στο ίδιο θέμα με νεότερο άρθρο, σημειώνοντας εξίσου ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις. Τα ιδιωτικά μουσεία σήμερα διεκδικούν κοινωνικό κύρος, θεσμική νομιμοποίηση και πολιτιστική επιρροή (Kolbe, 2024). Σε αυτό το εξαιρετικά ενδιαφέρον άρθρο, σημειώνεται ακόμη πως η ανάπτυξη των ιδιωτικών μουσείων - συχνά για φιλανθρωπικό σκοπό - συνδέεται με την συγκέντρωση πλούτου και την άνοδο των νέων οικονομικών ελίτ. Αυτές οι νέες ελίτ προσπαθούν να αντλήσουν κύρος μέσω του πολιτισμού, ώστε να υπηρετήσουν τους δικούς τους στόχους εξουσίας (Kolbe, 2024). Εδώ εδράζεται μια ανησυχία, που βασίζεται σε ζητήματα όπως ο έλεγχος του πολιτιστικού αφηγήματος από τις ελίτ, η ιδιωτικοποίηση του πολιτισμού, η μειωμένη λογοδοσία και η «νομιμοποίηση» του οικονομικού χάσματος ανάμεσα στα κοινωνικά στρώματα. Από την άλλη πλευρά, οι ιδιωτικοί φορείς πολιτισμού μπορούν πράγματι να είναι περισσότερο καινοτόμοι, ευέλικτοι, προσαρμοστικοί, ταχύτεροι και λιγότερο γραφειοκρατικοί σε σύγκριση με τους δημόσιους. Σε κάθε περίπτωση, δεν χρειάζεται ειδική έρευνα για να δει κάποιος, πέρα από την περίπτωση της Γερμανίας, στην οποία αναφέρεται το άρθρο, πως η πραγματικότητα είναι όμοια σε πολλές χώρες και ως ένα βαθμό και στην Ελλάδα. Πολλά ιδιωτικά μουσεία και ιδιωτικά πολιτιστικά ιδρύματα προσκαλούν το κοινό υλοποιώντας δράσεις και εκδηλώσεις και παρουσιάζοντας εκθέσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα, δηλαδή με άλλα λόγια λειτουργούν όπως τα δημόσια ιδρύματα και μουσεία.

Ένα άλλο ζήτημα, εξίσου κρίσιμο για την έρευνά μας, που προκύπτει από τα παραπάνω, είναι πως τα όρια ανάμεσα στους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς μπορούν πολλές φορές να είναι ρευστά. Όπως είναι γνωστό, πολλές δημόσιες συλλογές, και στην Ελλάδα, βασίστηκαν αρχικά επάνω σε ιδιωτικές, που είτε κληροδοτήθηκαν στο δημόσιο είτε αποκτήθηκαν από αυτό. Ίσως το κορυφαίο παράδειγμα να αποτελεί ο πυρήνας της συλλογής έργων τέχνης του Πολυτεχνείου, στο οποίο από την ίδρυσή του (1837) διατηρούσε ενσωματωμένη, ως Σχολή, την μετέπειτα Ανωτάτη Σχολή Καλών

Τεχνών της Αθήνας, η οποία αυτονομήθηκε ως ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα περίπου εκατό χρόνια μετά, το 1930. Εκείνη η αρχική συλλογή έργων τέχνης, που χρησιμοποιήθηκε ως υλικό σπουδής για τα πρώτα μαθήματα των φοιτητών ζωγραφικής, ήταν δωρεά της φιλότεχνης Γαλλίδας που ζούσε τότε στην Ελλάδα, της Sophie de Marbois-Lebrun (1785-1854), ευρύτερα γνωστής ως Δούκισσα της Πλακεντίας, στην αρχοντική κατοικία της οποίας στεγάζεται σήμερα το Βυζαντινό Μουσείο. Η Sophie de Marbois δώρισε στο Πολυτεχνείο όχι μόνο ζωγραφικούς πίνακες από την προσωπική της συλλογή αλλά εργαλεία και υλικά για τη διεξαγωγή των πρώτων μαθημάτων (Δασκαλοθανάσης, 2004, σελ. 16). Εκείνο που έχει επίσης ενδιαφέρον είναι ότι η ίδια εκείνη συλλογή, με την ίδρυση της Εθνικής Πινακοθήκης το 1900, μεταβιβάστηκε από το Πολυτεχνείο, ώστε να αποτελέσει και πάλι την αρχική συλλογή, ώσπου η Πινακοθήκη να αποκτήσει νέα έργα τέχνης για τις αίθουσές της. Σε δύο λοιπόν κορυφαία εκπαιδευτικά και πολιτιστικά ιδρύματα της χώρας, η δωρεά ενός ιδιώτη, και μάλιστα η ίδια, συνέβαλε στην εδραίωσή τους κατά τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους με απόσταση εξήντα ετών.

Δύο αιώνες μετά από εκείνη την εποχή, οι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς δεν λειτουργούν απομονωμένα αλλά σε μια διαρκή αλληλεπίδραση, μέσω δωρεών και συνεργασιών (Moustaira, 2015). Αυτή η αλληλεπίδραση, που στην Ελλάδα είναι περισσότερο γνωστή ως ΣΔΙΤ (Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα), αποτέλεσε το αντικείμενο της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας της Caterina Querci (Guerci, 2022), και αποκαλείται από τη συγγραφέα Public-Private Partnership (PPP). Αν και οι συμπράξεις αυτές δεν άρχισαν από το πεδίο του πολιτισμού, ωστόσο επεκτείνονται και εκεί, με αποτέλεσμα το κράτος να μην αποτελεί πια σήμερα τον αποκλειστικό διαχειριστή της πολιτιστικής κληρονομιάς. Αν και στην Ευρώπη (στην Ιταλία συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη Guerci) η κρατική παρουσία είναι κυρίαρχη και εφαρμόζεται αυστηρό θεσμικό και νομικό πλαίσιο, στις ΗΠΑ ο ρόλος των ιδιωτών είναι πολύ μεγαλύτερος (μέσω φιλανθρωπικών φορέων, ιδρυμάτων κ.λπ.) καθώς συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση, ανάδειξη, προβολή και στρατηγική ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών (Guerci, 2022, σελ. 71-83). Συνεπώς, η συνεργασία κυβερνητικών πολιτιστικών φορέων και ιδιωτών, αποτελεί άλλη μια νέα μορφή

«συνεργατικής» πολιτιστικής διαχείρισης αλλά με τον ιδιωτικό τομέα να αποκτά πια ολοένα και σημαντικότερο ρόλο.

Όσον αφορά στον δημόσιο τομέα, πολύ σημαντικό είναι το ζήτημα της εξωτερικής πολιτιστικής πολιτικής και της πολιτιστικής διπλωματίας (Κοντοχρήστου, et al., 2018, σελ. 167-188). Αν και πρόκειται για μια παλαιά τακτική, που μάλιστα εντοπίζεται ήδη από τα αρχαία χρόνια, το Βυζάντιο και την Αναγέννηση, θεωρείται και σήμερα μια σύγχρονη μέθοδος παρουσίας ενός κράτους μέσα στη διεθνή κοινωνία, το οποίο επιθυμεί να προβάλει την εικόνα του και να εξυπηρετήσει εθνικές επιδιώξεις και μακροπρόθεσμες πολιτικές (Κοντοχρήστου, 2018, σελ. 167). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ένα από τα κυριότερα οφέλη αυτών των πολιτικών είναι η σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των λαών. Ειδικότερα για την Ελλάδα, η άσκηση πολιτιστικής διπλωματίας είναι συνυφασμένη κυρίως με την αρχαία πολιτιστική της κληρονομιά. Οι καθ' ύλην αρμόδιοι φορείς εδώ είναι ασφαλώς το Υπουργείο Πολιτισμού αλλά και το Υπουργείο Παιδείας, όπως επίσης και το Υπουργείο Εξωτερικών, το οποίο μάλιστα καταστατικά οφείλει να ενισχύει τις διεθνείς πολιτιστικές σχέσεις της Ελλάδας (Κοντοχρήστου et. al. 2018, σελ. 176).

Πέρα από τις κεντρικές, κρατικές πολιτιστικές πολιτικές, στον ευρύτερο δημόσιο τομέα εντάσσονται και οι δήμοι που διαχειρίζονται το πολιτιστικό τους απόθεμα αλλά και ασκούν τη δική τους πολιτιστική πολιτική μέσω εκθέσεων και άλλων δράσεων πολιτισμού. Για τις ελληνικές πόλεις στην εποχή της οικονομικής κρίσης, αποτελεί καίριο ζήτημα η σύνδεση του πολιτισμού με την οικονομική ανάπτυξη. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, κρίνεται σημαντική η προσέλκυση επισκεπτών και επιχειρήσεων μέσω οργανωμένων προσπαθειών μάρκετινγκ και branding της πόλης (Καραχάλης, 2018, σελ. 231). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο ετήσιος θεσμός της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης, μια ελληνική ιδέα, όπως είναι γνωστό, που εισηγήθηκε το 1983 η τότε Υπουργός Πολιτισμού Μελίνα Μερκούρη. Μάλιστα, η πρώτη πολιτιστική πρωτεύουσα της Ευρώπης υπήρξε η Αθήνα το 1985, όπου οργανώθηκαν πλήθος πολιτιστικών εκδηλώσεων (εκθέσεις, συναυλίες, παραστάσεις αρχαίου δράματος κ.ά.). Η Θεσσαλονίκη ακολούθησε το 1997, η Πάτρα το 2006 και η τέταρτη ελληνική πόλη που αναδείχθηκε ως Πολιτιστική Πρωτεύουσα ήταν η

Ελευσίνα το 2023. Μάλιστα, η αρχική απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής όριζε την Ελευσίνα ως Πολιτιστική Πρωτεύουσα για το έτος 2021 (Η Ελευσίνα «Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 2021», 2016) αλλά η πανδημία του κορονοϊού κατέστησε αδύνατη τη διοργάνωση του θεσμού με συνέπεια τον ορισμό της εκ νέου για το έτος 2023 (Ελευσίνα: η πόλη των αρχαίων μυστηρίων Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 2023, 2023).

Η περίπτωση της Ελευσίνας αποτελεί ένα σύγχρονο παράδειγμα μελέτης της διαχείρισης αυτού του ευρωπαϊκού θεσμού αλλά και των εκθεσιακών πολιτικών που εφαρμόστηκαν. Πρέπει πρώτα απ' όλα να σημειωθεί ότι, στην εποχή της οικονομικής κρίσης και των επιπτώσεων της πανδημίας του κορονοϊού, οι ανάγκες για οικονομική ανάκαμψη και ανάπτυξη υπήρξαν, και παραμένουν, μεγάλες. Ειδικότερα για την Ελευσίνα, μια πόλη μάλλον στο περιθώριο της κρατικής μέριμνας και με το φυσικό της περιβάλλον επιβαρυνόμενο από την άναρχη βιομηχανική ανάπτυξη του παρελθόντος, οι ανάγκες αυτές είναι ακόμη μεγαλύτερες. Αυτό ήταν και το ζητούμενο, που επιβεβαιώθηκε με την ανάδειξή της ως Πολιτιστική Πρωτεύουσα, η σύνδεση της ταυτότητας της πόλης με πολλαπλές πολιτιστικές εικόνες και μια δημιουργική οικονομία (Καραχάλης, 2018, σελ. 232). Η συμβολή του πολιτιστικού τομέα σε αυτά τα κρίσιμα ζητήματα της τοπικής ανάπτυξης και απασχόλησης θεωρείται από πολλούς μελετητές σημαντική (Καραχάλης, 2018, σελ. 232). Χαρακτηριστική ήταν η προβολή της -μάλλον άγνωστης στο ευρύτερο κοινό- αρχαιολογικής και νεότερης αρχιτεκτονικής κληρονομιάς της πόλης (Παρουσίαση συλλεκτικής σειράς γραμματοσήμων «Ελευσίνα Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 2023», 2023). Ακόμη πιο σημαντική θεωρούμε την συνέχεια των πολιτιστικών εκδηλώσεων και δράσεων στην Ελευσίνα, όπου φαίνεται πως ο θεσμός του 2023 δημιούργησε μια «συνέχεια» στο τοπικό πολιτιστικό γίγνεσθαι: στην ιστοσελίδα της Ελευσίνας ως Πολιτιστικής Πρωτεύουσας, το πρόγραμμα των εκδηλώσεων είναι ενημερωμένο ως τον Δεκέμβριο του 2025 και περιλαμβάνει εικαστικές και φωτογραφικές εκθέσεις, κινηματογραφικά φεστιβάλ, συμπόσια, λαογραφικά δρώμενα κ.ά. (2023eleusis/Πρόγραμμα, 2025).

Από τον ιδιωτικό τομέα, μπορούμε ενδεικτικά μόνο να μελετήσουμε συνοπτικά το Ίδρυμα Νιάρχος και συγκεκριμένα τα δύο εμβληματικά κτίρια που ανήγειρε το Ίδρυμα και στα οποία μεταστεγάστηκαν η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος και η Εθνική Λυρική Σκηνή. Τα δύο εμβληματικά κτίρια, αναφερόμενα στη βιβλιογραφία και ως «έργα-ναυαρχίδες» (Καραχάλης, 2018, σελ. 235), φιλοδοξούν να αλλάξουν το πολιτιστικό τοπίο της Αθήνας, παρέχοντας ποικίλα προγράμματα πολιτιστικών δράσεων: εικαστικές εκθέσεις, συναυλίες, θεατρικές παραστάσεις, ομιλίες κ.ά. Το παράδειγμα που ακολουθείται εδώ είναι προφανώς διεθνές και εντοπίζεται στα μεγάλα μουσεία του εξωτερικού. Ιδρύματα που έχουν καθιερωθεί ως τοπόσημα στην πολιτιστική ζωή μιας πόλης είναι το Μουσείο Μπομπιντού στο Παρίσι, η πινακοθήκη Tate Modern στο Λονδίνο, το Μουσείο Guggenheim στο Μπιλμπάο κ.ά. Όλα αυτά τα μεγάλα μουσειακά κτίρια στοχεύουν στην προσέλκυση χιλιάδων επισκεπτών και τουριστών και την προβολή της πόλης διεθνώς (Καραχάλης στο: Κοντοχρήστου, 2018, σελ. 235-236).

Η φιλοξενία των δύο σημαντικών δημόσιων πολιτιστικών φορέων (ΕΒΕ και ΕΛΣ) στο Κέντρο Πολιτισμού του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος στην Καλλιθέα αποτελεί τη μεγαλύτερη επέμβαση των τελευταίων χρόνων - στον τομέα του πολιτισμού - μέσα στον πολεοδομικό ιστό της ευρύτερης περιοχής της Αθήνας. Η εγκατάσταση του ΚΠΠΣΝ περιλάμβανε επέμβαση στο τοπίο με δημιουργία λόφου, δενδροφύτευση, παρεμβολή του υδάτινου στοιχείου (κανάλι νερού) και δημιουργία χώρων αναψυχής. Και τα δύο κτίρια, λόγω του σημείου στο οποίο βρίσκονται (πολύ κοντά στη θάλασσα, σε οπτική επαφή με την Ακρόπολη και σχεδόν με ολόκληρο το λεκανοπέδιο Αττικής) απέκτησαν έναν σημαντικό συμβολικό χαρακτήρα, ο οποίος τονίζεται σε κάθε ευκαιρία (Καραχάλης στο: Κοντοχρήστου, 2018, σελ. 238). Στην προκειμένη περίπτωση πρόκειται ασφαλώς για μια χαρακτηριστική περίπτωση «Ομαδοποίησης» (clustering) και «Συστέγασης» (co-location), δηλαδή της συγκέντρωσης σε ένα συγκεκριμένο σημείο διαφορετικών μονάδων παραγωγής πολιτισμού με στόχο την εκμετάλλευση των πολιτιστικών, οικονομικών και κοινωνικών ωφελειών που προκύπτουν από την συνύπαρξη (Λαζαρέτου, 2018, σελ. 339), μέσω ασφαλώς της μαζικότερης προσέλευσης του κοινού.

Είναι πράγματι εύλογες οι σκέψεις που διατυπώθηκαν σχετικά με τη διεκδίκηση ενός νέου κοινού και από τους δύο οργανισμούς (Καραχάλης, 2018, σελ. 243) και αν αυτά τα μεγάλα εμβληματικά κτίρια (που ουσιαστικά αντιγράφουν παραδείγματα του εξωτερικού) μπορούν να συνδεθούν με τα αισθητικά πρότυπα της Αθήνας και να συμβάλουν στην υποστήριξη και την ανάπτυξη μιας δημιουργικής οικονομίας (Καραχάλης, 2018, σελ. 246). Για το ζήτημα του «audience development» και των επικοινωνιακών στρατηγικών θα συζητήσουμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο, ωστόσο οφείλουμε να σημειώσουμε και εδώ, πως η ως σήμερα εμπειρία έχει δείξει ορισμένα στοιχεία: Πρώτα απ' όλα, το κοινό πράγματι επισκέπτεται και τους δύο οργανισμούς. Οι παραστάσεις της ΕΛΣ είναι συνήθως «sold out» και η επισκεψιμότητα της Εθνικής Βιβλιοθήκης είναι αυξημένη σε καθημερινή βάση από αναγνώστες, φοιτητές, μελετητές, ερευνητές όλων των θεμάτων αλλά και από προγραμματισμένες ξεναγήσεις σχολείων. Ταυτόχρονα, υπάρχει ακόμη ένα μέρος του κοινού που επισκέπτεται την ΕΒΕ για τις «παράλληλες» δράσεις της: ομιλίες, συνέδρια, εκθέσεις τεκμηρίων, έργων τέχνης κ.ά. Στο προαύλιο της ΕΒΕ και της ΕΛΣ πραγματοποιούνται συχνά συναυλίες, εκδηλώσεις για παιδιά και ενήλικες και ομιλίες. Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος φιλοξενεί συχνά εκθέσεις ιστορίας και έργων τέχνης αλλά και άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις (Στο ένδοξο αλωνάκι. Μεσολόγγι 1826, Έξοδος, 2026). Αποτελεί επομένως στόχο της Βιβλιοθήκης η προσέλκυση επισκεπτών οι οποίοι, εκτός από την αναγνωστική ή ερευνητική διαδικασία, θα μπορούν να αποκτήσουν περισσότερες πολιτιστικές εμπειρίες μέσα στις εγκαταστάσεις της. Το κοινό δεν αντιμετωπίζεται πια ως ένας παθητικός δέκτης, που θα προσέλθει σε μια βιβλιοθήκη για να διαβάσει βιβλία και να αποχωρήσει. Η συμμετοχή του κοινού, η παραμονή του για την «κατανάλωση» περισσότερων πολιτιστικών προϊόντων με απώτερο στόχο τη δημιουργία μιας αξιομνημόνευτης εμπειρίας αποτελούν πλέον τους βασικούς σκοπούς του πολιτιστικού φορέα. Η συνεργασία με έναν ιδιωτικό φορέα πολιτισμού τεκμηριώνεται από άλλη μια έκθεση, που συνδιοργανώθηκε με το Μορφωτικό Ίδρυμα της Εθνικής Τράπεζας (Έκθεση «Ευαγγελία Μπίζα – Ξεδιπλώνοντας», 2026).

Από την άλλη πλευρά, οφείλουμε να παρατηρήσουμε πως μια απλή περιήγηση στην περιοχή γύρω από τα δύο αυτά μεγάλα εμβληματικά κτίρια, δείχνει αμέσως πως

οι γύρω γειτονιές της Καλλιθέας δεν έχουν βελτιωθεί ιδιαίτερα αλλά παραμένουν σε μια «παράλληλη πραγματικότητα», χωρίς εντυπωσιακή αρχιτεκτονική και πολιτισμό υψηλών ποιοτήτων, αλλά με ανθρώπους του καφεeneίου και των συνεργείων αυτοκινήτων, που ζουν σε μικρά σπίτια και δεν ενδιαφέρονται για την ύπαρξη του ΚΠΙΣΝ ή δείχνουν ότι η ζωή τους δεν έχει βελτιωθεί λόγω της παρουσίας του Ιδρύματος στη γειτονιά τους. Όλη η περιοχή παραμένει μια φτωχογειτονιά, που φαίνεται να μην μπορεί ή να μην της δίνεται η ευκαιρία να επωφεληθεί από μια τόσο πολυδάπανη και λαμπερή επέμβαση και επένδυση που συνέβη ακριβώς δίπλα από την πόρτα του σπιτιού τους. Η μετάβαση από το ένα τοπόσημο στο άλλο αποτελεί μια πραγματική μετάβαση από έναν κόσμο σε έναν άλλο. Το κοινό που μελετά στη Βιβλιοθήκη, παρακολουθεί παραστάσεις της Λυρικής, βλέπει εκθέσεις, συναυλίες και ομιλίες και χρησιμοποιεί το δωρεάν Wifi για εργασία ή διασκέδαση μέσα στους χώρους του ΚΠΙΣΝ, δεν έχει καμία σχέση με τους κατοίκους της περιοχής. Η παρατήρηση αυτή δεν αφορά τόσο σε μια παράλειψη του ιδιώτη, όσο στην ενεργό (μη) συμμετοχή του δημόσιου τομέα στην ευρύτερη ανάπτυξη της περιοχής και συγκεκριμένα του δήμου Καλλιθέας και της κεντρικής κυβέρνησης.

Ο ιδιωτικός τομέας δείχνει να έχει αντιληφθεί καλύτερα πως τα σύγχρονα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης περιλαμβάνουν (και εκμεταλλεύονται) τρεις κινητήριες δυνάμεις: την τεχνολογία, την έντονη επιθυμία για απόκτηση εμπειριών και συγκινήσεων και τον τουρισμό (Λαζαρέτου, 2018, σελ. 323). Αυτό αποτελεί, άλλωστε, ένα διεθνές υπόδειγμα, σύμφωνα με το οποίο η γνώση, η τεχνολογία, ο πολιτισμός και η δημιουργία μπορούν να συνδυάζονται για την παραγωγή νέων μορφών πολιτισμού (Λαζαρέτου, 2018, σελ. 324). Για την ελληνική κοινωνία και οικονομία γενικότερα, όπου η προστασία και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς μοιάζει να αποτελεί σχεδόν το αποκλειστικό σχέδιο πολιτιστικής διαχείρισης, συνιστά μια πρόκληση η μεταστροφή από αυτή την στατική προσέγγιση σε μια πιο δυναμική, δηλαδή στην παραγωγή νέων μορφών πολιτισμού (Λαζαρέτου, 2018, σελ. 324).

Από τα λίγα ενδεικτικά παραδείγματα, που παρουσιάστηκαν, αλλά και από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως, οι πολιτιστικοί φορείς λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την προσέλκυση κοινού και για την ενεργό συμμετοχή

του. Παρατηρούμε ακόμη πως τα όρια δημόσιου και ιδιωτικού τομέα έχουν γίνει περισσότερο ρευστά, καθώς το πολιτιστικό μοντέλο συνεργασίας ανάμεσα στους ιδιώτες και το δημόσιο κερδίζει συνεχώς έδαφος. Οφείλουμε ακόμη να σημειώσουμε πως τα σημερινά πολιτιστικά μοντέλα επικεντρώνονται περισσότερο στην προσέλκυση επισκεπτών και στην αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας (είτε μέσω διαδικτύου είτε στις ίδιες τις εγκαταστάσεις τους). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, ενδιαφέρονται για την επικοινωνιακή διάσταση του έργου τους, επιζητούν τη συμμετοχή των πολιτών και την ανάπτυξη σχέσης μαζί τους. Αυτοί οι μηχανισμοί προσέγγισης, προσέλκυσης, διεύρυνσης και συμμετοχής του κοινού θα μας απασχολήσουν στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2

Σύγχρονο εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση των τραπεζικών συλλογών

Η έννοια της διαχείρισης συλλογών (collections management) κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχει μεταβληθεί. Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, η παραδοσιακή μουσειολογική προσέγγιση επικεντρωνόταν κυρίως στην απόκτηση, την τεκμηρίωση, τη συντήρηση και την ασφαλή φύλαξη των αντικειμένων. Σήμερα, η σύγχρονη θεωρία αντιλαμβάνεται τις συλλογές διαφορετικά: ως δυναμικούς πολιτιστικούς πόρους που παράγουν γνώση, ενισχύουν την έρευνα και διαμορφώνουν σχέσεις με την κοινωνία. Η αποτελεσματική διαχείριση των συλλογών εμπεριέχει πλέον τον στρατηγικό σχεδιασμό της ανάπτυξής τους, την τεκμηρίωση της προέλευσης και της σημασίας τους, την επιστημονική τους αξιοποίηση, την ερμηνεία τους μέσω εκθέσεων και τη διάχυση της γνώσης προς διαφορετικές κατηγορίες κοινού (Keene, 2005· ICOM, 2017). Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η διαχείριση συλλογών αποτελεί μια βασική λειτουργία της συνολικής διοίκησης ενός πολιτιστικού οργανισμού και συνδέεται άμεσα με τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαφάνεια, την ηθική διαχείριση και το δημόσιο συμφέρον.

Επιπλέον, οι διεθνείς εξελίξεις στον χώρο της πολιτιστικής κληρονομιάς έχουν διευρύνει σημαντικά το περιεχόμενο της διαχείρισης συλλογών. Η ψηφιοποίηση, η ανάπτυξη διαδικτυακών συλλογών, η υιοθέτηση κοινών προτύπων τεκμηρίωσης, όπως το CIDOC CRM, και η δημιουργία ψηφιακών αποθετηρίων επιτρέπουν τη διασύνδεση των συλλογών με την έρευνα, την εκπαίδευση και την ευρύτερη κοινωνία. Η συζήτηση που γίνεται διεθνώς, έχοντας πια καλύψει την απλή διατήρηση των αντικειμένων, πραγματεύεται τη μεγιστοποίηση της προσβασιμότητας και της χρήσης τους, ακόμη και όταν αυτά παραμένουν εκτός μόνιμης έκθεσης. Έννοιες όπως το “visible storage”, οι πολιτικές ανοικτής πρόσβασης και τα “collections as data” αποτυπώνουν αυτή τη νέα φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία οι συλλογές αποτελούν ενεργό πολιτιστικό κεφάλαιο και όχι παθητικά αποθηκευμένο υλικό.

Η φιλοσοφία αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τις περιπτώσεις που εξετάζουμε, των τραπεζικών συλλογών. Σε αντίθεση με τα δημόσια μουσεία, οι συλλογές αυτές δημιουργούνται στο πλαίσιο ιδιωτικών οργανισμών, χωρίς όμως να εξαντλούν τον ρόλο τους στην εσωτερική εταιρική προβολή. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι εταιρικές (άρα και τραπεζικές) συλλογές λειτουργούν ως φορείς πολιτιστικής διαχείρισης, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας, στην ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας και στην ανάπτυξη σχέσεων με διαφορετικά κοινά (Kottasz et al., 2007· Lindenberg & Oosterlinck, 2011· Martino & Scarcella Prandstraller, 2018). Η υψηλή χρηματική τους αξία αποτελεί μια μόνο πλευρά του τρόπου με τον οποίο τις χειρίζονται οι φορείς. Η αξία τους μπορεί να αυξηθεί (ή ενδεχομένως να μειωθεί) από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται, ερμηνεύονται, εκτίθενται, ψηφιοποιούνται και εντάσσονται στη συνολική πολιτιστική στρατηγική του οργανισμού.

Με βάση τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις, στην παρούσα εργασία οι τραπεζικές συλλογές γίνονται αντιληπτές ως ολοκληρωμένα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης, δηλαδή κάτι μεγαλύτερο και ευρύτερο από απλές συλλογές έργων τέχνης μιας επιχείρησης, μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού με σκοπό την κερδοφορία και την ανάπτυξη. Για τον λόγο αυτό, οι τέσσερις περιπτώσεις μελέτης που επιλέξαμε, αναλύονται σύμφωνα με ένα κοινό εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει τη συστηματική συγκριτική προσέγγιση των διαφορετικών πολιτιστικών στρατηγικών που εφαρμόζουν. Τέλος, παρουσιάζουμε εδώ συνοπτικά έναν πίνακα με τους έξι άξονες ανάλυσης και τα βασικά αντικείμενα διερεύνησής τους:

Άξονας ανάλυσης

Αντικείμενο διερεύνησης

Μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης	Διοικητική οργάνωση, πολιτική συλλογών, αποκτήσεις, τεκμηρίωση κι διαχείριση
Εκθεσιακές πρακτικές	Μόνιμες και περιοδικές εκθέσεις, συνεργασίες και δανεισμοί
Επικοινωνιακές στρατηγικές	Προβολή των συλλογών, ψηφιακή παρουσία και μέσα κοινωνικής δικτύωσης
Ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού	Εκπαιδευτικές δράσεις, συμμετοχή του κοινού, προσβασιμότητα και κοινωνική εξωστρέφεια
Ψηφιακός μετασχηματισμός	Ψηφιοποίηση αρχείων και συλλογών, διαδικτυακές εκθέσεις και παρουσιάσεις, ψηφιακά εργαλεία και ελεύθερη πρόσβαση
Σχέση των συλλογών με την εταιρεία	Διαμόρφωση εταιρικής ταυτότητας, συμβολή των συλλογών στην πολιτιστική πολιτική των τραπεζών

Κεφάλαιο 3

Επικοινωνιακές στρατηγικές και ανάπτυξη κοινού

Πριν από είκοσι τουλάχιστον χρόνια είχε ήδη παγιωθεί η αντίληψη πως, αν το σύγχρονο μουσείο θέλει να συμμετέχει στην κοινωνία ως ένα δημιουργικό μέλος-μέσο, θα πρέπει να θέτει ερωτήματα και να αναζητά τις απαντήσεις (Τσάρας, 2008, σελ. 311). Θα πρέπει ακόμη να είναι ανατρεπτικό, ανοιχτό, οικείο, κοινωνικό, να υπερασπίζει την ελεύθερη έκφραση, τις διαπολιτισμικές σχέσεις, την ταυτότητα και την ετερότητα (Τσάρας, 2008, σελ. 311). Όπως είχαν προβλέψει ο Walter Benjamin και ο Andre Malraux στο «Φανταστικό Μουσείο», η αναπαραγωγή αυξάνει την αίγλη και την ακτινοβολία του έργου τέχνης (Λαμπράκη-Πλάκα, 2008, σελ. 145). Σε μια εποχή εικονολατρίας ή και εικονολαγνείας, όπως η δική μας, οι ψηφιακές εικόνες που αναπαράγονται πλέον σε άπειρους αριθμούς, συνδέονται με την έκρηξη της μαζικής κατανάλωσης, που τείνει να μεταβάλει τα πολιτιστικά αγαθά σε καταναλωτικά προϊόντα (Λαμπράκη-Πλάκα, 2008 σελ. 144-145). Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, τα δύο παραπάνω ζητήματα νοούνται και ερμηνεύονται ως αφενός η αδιαμφισβήτητη ανάγκη για χάραξη στρατηγικών επικοινωνίας ενός μουσείου και αφετέρου η συμμετοχή του στον ψηφιακό μετασχηματισμό της κοινωνίας. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, αυτά τα θέματα παίζουν κρίσιμο ρόλο στο κύριο ζητούμενο, δηλαδή την αναζήτηση, μελέτη, κατανόηση και τελικά ανάπτυξη και διεύρυνση του κοινού ενός μουσείου.

Πρώτα απ' όλα πρέπει να σημειώσουμε πως είτε θεωρήσουμε τον πολιτισμό ως ένα σύστημα «παραγωγής» προϊόντων, τα οποία «μεταφράζονται» απευθείας σε οικονομικά μεγέθη είτε τον θεωρήσουμε ως ένα σύστημα με κοινωνικά και ιστορικά κριτήρια, στην εποχή μας ο ίδιος αυτός πολιτισμός εξακολουθεί να προσφέρει «αγαθά», που περιγράφονται με ηθικούς και ιδεολογικούς όρους και επομένως αυτά υπόκεινται σε ένα ισχυρό σύστημα προβολής και επικοινωνίας (Αθανασοπούλου et. al., 2003, σελ. 117). Άλλωστε, είναι κοινά αποδεκτό πως το σύστημα αυτό έχει διαμεσολαβητικό ρόλο και δεν καταργεί τους κώδικες και τα μηνύματα που περιέχει μια καλλιτεχνική έκφραση (Αθανασοπούλου et. al., 2003, σελ. 117). Από την άλλη πλευρά, όπως σωστά σημειώνεται, δεν πρόκειται για ένα ουδέτερο σύστημα, καθώς

μέσω αυτού του συστήματος θα διαμορφωθούν οι τρόποι που το κοινό θα προσεγγίσει την πολιτιστική «παραγωγή» ενός φορέα και κατά συνέπεια θα διαμορφώσει πως οι διαφορετικές κοινωνικές και πολιτισμικές ομάδες θα προσλάβουν αυτή την «παραγωγή». (Αθανασοπούλου et. al., 2003, σελ. 117). Επομένως, ακόμη και αν η στενά εμπορική-χρηματική πλευρά του πολιτισμού αφεθεί (προσωρινά τουλάχιστον) στην άκρη, δεν πρέπει ένας φορέας πολιτισμού σήμερα να μην αναζητά ισχυρές στρατηγικές marketing, ώστε να διευρύνει την απήχυσή του στο κοινό και να ενισχύσει τον κοινωνικό του ρόλο και το κύρος του.

Αυτές οι στρατηγικές δεν σκοπεύουν πια, όπως ήδη αναφέραμε, σε μια απλή προβολή εκθέσεων ή πολιτιστικού έργου αλλά σε ένα ευρύτερο πλέγμα δράσεων με στόχο τη δημιουργία μιας πολιτιστικής εμπειρίας, με τη συμμετοχή του κοινού ασφαλώς, τη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας ενός φορέα και την θεμελίωση μιας σχέσης με διάρκεια μεταξύ του φορέα και του κοινού (Dal Falco – Bonomi, 2021). Το περιβάλλον του πολιτισμού έχει πλέον καταστεί ανταγωνιστικό, συχνά με τους όρους της ελεύθερης αγοράς, και οι φορείς οφείλουν πλέον να λάβουν αυτό το ζήτημα υπόψη τους, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στο περιβάλλον, την προσβασιμότητα και την εμπειρία ενός επισκέπτη (Dal Falco – Bonomi, 2021).

Επομένως, η συμμετοχικότητα και η ανάπτυξη σχέσεων με το κοινό αποτελούν κεντρικά σημεία μιας στρατηγικής της πολιτιστικής διαχείρισης και όχι ένα απλό “marketing” για την αύξηση, ανάπτυξη ή τη διεύρυνση του κοινού (audience development). Με άλλα λόγια, ο σύγχρονος πολιτιστικός φορέας δεν ενδιαφέρεται για μια απλή αριθμητική αύξηση των επισκεπτών, των χρηστών και των εν δυνάμει πελατών ή καταναλωτών του πολιτιστικού προϊόντος που προσφέρει. Η επικοινωνία με το κοινό, η εκπαίδευσή του, και τελικά η συμμετοχή του συνιστούν πρώτα απ’ όλα τη γνωριμία μαζί του. Σε αυτό το ζήτημα, η βιβλιογραφία παρέχει μια σειρά μεθοδολογικών προσεγγίσεων και εργαλείων, που ο πολιτιστικός φορέας οφείλει να αξιοποιήσει. Οι επισκέπτες δεν είναι πια οι παθητικοί δέκτες του παρελθόντος, που ως άγνωστοι μεταξύ αγνώστων θα «καταναλώσουν» το πολιτιστικό προϊόν και θα αποχωρήσουν. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί οφείλουν να πληροφορηθούν και να κατανοήσουν το κοινό τους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του, τη γνώμη του, τη

συμπεριφορά του και τα γενικότερα χαρακτηριστικά του πριν από, κατά τη διάρκεια της «κατανάλωσης» του πολιτιστικού προϊόντος αλλά και μετά από αυτή (Ayala-Aizpuru and Cuenca, 2019).

Αυτή η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ του μουσείου-πολιτιστικού φορέα και του κοινού προϋποθέτει έναν σοβαρό στρατηγικό σχεδιασμό με μια σειρά από παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ένας πολιτιστικός διαχειριστής ή και διοικητής οφείλει να έχει γνώση των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών δεδομένων της εποχής του, του περιβάλλοντός του, της χώρας του αλλά και του κόσμου γενικότερα. Οφείλει να μην έχει άγνοια όχι μόνο του νομικού πλαισίου, μέσα στο οποίο λειτουργεί ο φορέας, αλλά ακόμη ευρύτερες γνώσεις άλλων επιστημών, όπως λ.χ. της Ιστορίας, της Κοινωνιολογίας και της Ψυχολογίας. Χρειάζεται ακόμη τη γνώση για το δημογραφικό της χώρας του και στατιστικά στοιχεία με τις ηλικιακές κατηγορίες του πληθυσμού στον οποίο θέλει να απευθυνθεί (Hill et al., 2018, σελ. 11.). Οι πηγές από όπου μπορεί να αντληθεί το σχετικό υλικό είναι πολλές: οι κυβερνητικές στατιστικές, ο χώρος της ψυχαγωγίας, του τουρισμού, της βιομηχανίας, η ακαδημαϊκή έρευνα αλλά και οι έρευνες άλλων πολιτιστικών φορέων (Αθανασοπούλου et. al., 2003, σελ. 122).

Η οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης με το κοινό απαιτεί καταγραφή και κατανόηση των επιμέρους «πληθυσμιακών ομάδων» του. Η ποικιλία αυτών των ομάδων είναι τόσο μεγάλη όσο και ενδιαφέρουσα. Υπάρχει εκείνη που αναζητά και υποδέχεται τις νέες ιδέες, εκείνη η ομάδα που θέλει να διατηρεί τις παραδοσιακές, συνήθως συντηρητικές αξίες (που είναι συχνά η κυρίαρχη), η ομάδα ανθρώπων που δεν είχαν ποτέ μεγάλη επαφή με τον πολιτισμό αλλά έχουν την τάση να τον προσεγγίσουν και η ομάδα που δεν είχε και πιθανότατα δεν θα αποκτήσει ποτέ σχέση με τον πολιτισμό (Hill et al., 2018, σελ. 31-33). Μαζί με την εξέταση των πολιτισμικών χαρακτηριστικών των πληθυσμιακών ομάδων, μεγάλο ενδιαφέρον έχει η έρευνα για τις ταυτότητες των ανθρώπων που συγκροτούν τα επιμέρους σύνολα. Προφανώς εδώ πρέπει να προσμετρηθούν το εκπαιδευτικό και κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η γενικότερη καταναλωτική συμπεριφορά και πολλά ακόμη δεδομένα που περιλαμβάνουν την γεωγραφική προέλευση, την ψυχολογική κατάσταση, τις ιδεολογικές πεποιθήσεις κ.ά. (Hill et al., 2018, σελ. 36-46).

Αυτή η χαρτογράφηση της σύνθεσης και των προτιμήσεων του κοινού περιλαμβάνει ακόμη μέτρηση της ικανοποίησής του, των κινήτρων του, έρευνα για τους «ανταγωνιστές», για το «προϊόν», για την αποτελεσματικότητα διαφορετικών μέσων και τεχνικών προβολής και προώθησης της πολιτιστικής μονάδας αλλά και της γενικότερης χάραξης της πολιτιστικής πολιτικής (Αθανασοπούλου et. al., 2003, σελ. 44-45). Εφόσον λοιπόν, ένας πολιτιστικός φορέας θέλει πλέον σήμερα να καταστήσει το κοινό συμμετόχο στη χάραξη των δράσεων και των ενεργειών του, αυτή ακριβώς η συμμετοχή αρχίζει από την καταγραφή της ίδιας της γνώμης του κοινού. Πολύτιμα είναι εδώ τα τρία προτεινόμενα στάδια αξιολόγησης του σχεδιασμού και της υλοποίησης μιας πολιτιστικής δράσης (Αθανασοπούλου et. al., 2003, σελ. 125-126): η προκαταρκτική αξιολόγηση θα πρέπει να πραγματοποιηθεί παράλληλα με το στάδιο σχεδιασμού και σύλληψης μιας πολιτιστικής δράσης, λ.χ. μιας έκθεσης έργων τέχνης. Οι πληροφορίες που θα αντληθούν από το κοινό θα συμβάλουν σε μια διαμορφωτική ή παρεμβατική αξιολόγηση, που θα βοηθήσει στη βελτίωση της λειτουργικότητας της πολιτιστικής δράσης. Τέλος, μια ολική ή διορθωτική αξιολόγηση, που θα υλοποιηθεί μετά την έναρξη της πολιτιστικής δράσης, θα έχει στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την οργάνωση, την παρουσίαση και όσα άλλα στοιχεία επηρεάζουν την εμπειρία της επίσκεψης.

Είναι λοιπόν αυτονόητο πως όλα τα παραπάνω δεδομένα, ποσοτικά και ποιοτικά, θα αποφέρουν πολύτιμα στοιχεία, με βάση τα οποία το μουσείο/πολιτιστικός φορέας θα προσαρμόσει και θα εξειδικεύσει την επικοινωνιακή του στρατηγική και την προώθηση του πολιτιστικού του υλικού με στόχο την προσέγγιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερων τμημάτων του κοινού. Εφόσον επίσης οι άνθρωποι που απαρτίζουν ένα κοινό δεν είναι όλοι ίδιοι, αλλά συγκροτούν πολλές και ποικίλες υπο-ομάδες, τα μηνύματα του πολιτιστικού φορέα προς αυτό δεν μπορεί να είναι όμοια. Η ταυτότητα του κοινού, η ταυτότητα του μηνύματος και τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας αποτελούν τους τρεις βασικούς παράγοντες μιας επικοινωνιακής στρατηγικής (Hill et al., 2018, σελ. 171).

Αντίστοιχα συμπεράσματα διατυπώνονται και σε μια μεσογειακή χώρα, την Ισπανία, η οποία θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει μια μελέτη περίπτωσης που

ενδιαφέρει την ελληνική έρευνα. Ο συγγραφέας του άρθρου (Capriotti, 2013) ερευνά τα μουσεία της Καταλονίας σχετικά με το πόσο έχουν αφομοιώσει την πεποίθηση ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός της επικοινωνίας θα πρέπει να αποτελεί βασικό τους στόχο. Τα περισσότερα μουσεία που μελέτησε, αντιμετωπίζουν την επικοινωνία ως ένα εργαλείο για στιγμιαία χρήση, χωρίς μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί της μελέτης του, χρησιμοποιούν την επικοινωνία αποσπασματικά και υποτιμούν τη σημασία της. Επομένως, αν τα μουσεία επιθυμούν να συνδεθούν με την κοινωνία και να υπηρετήσουν πραγματικά την αποστολή τους, θα πρέπει να αναπτύξουν τον διάλογο με το κοινό, να αναγνωρίσουν την ευρύτητα και την πολυδιάστατη ταυτότητά του και να αναδιοργανώσουν τη δομή τους ενσωματώνοντας αυτό το κρίσιμο ζήτημα στις βασικές τους λειτουργίες.

Μελετώντας αντίστοιχη βιβλιογραφία για ελληνικές περιπτώσεις, αξίζει να σταθούμε στη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία της Γαλανοπούλου (2011). Η έρευνά της εστίασε στις επικοινωνιακές πρακτικές που εφάρμοσαν δέκα μεγάλα μουσεία της Αθήνας απέναντι στους ξένους-μη ελληνόφωνους επισκέπτες. Πρόκειται για ένα θέμα ενδιαφέρον, δεδομένης της σημασίας που έχει ο τουρισμός για την ελληνική οικονομία αλλά και για το ζήτημα των πολλαπλών ταυτοτήτων που χαρακτηρίζει το κοινό των μουσείων και ενδιαφέρει άμεσα την παρούσα εργασία. Η έρευνα αγγίζει ακόμη και το θέμα που πραγματευτήκαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, δηλαδή τα μοντέλα διαχείρισης τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Μέσα στα δέκα μουσεία που ερευνήθηκαν, υπήρχαν και δημόσια και ιδιωτικά (Γαλανοπούλου, 2011, σελ. 34-35). Το μη ελληνόφωνο κοινό που επισκέπτεται τα ελληνικά μουσεία στη χώρα μας, δεν είναι ούτε αυτό ομοιογενές. Το καθορίζουν παράγοντες όπως η γλώσσα, η καταγωγή, ο χρόνος διάρκειας παραμονής και διακοπών, το μορφωτικό επίπεδο και κυρίως αν συνοδεύεται από ξεναγό ή επισκέπτεται ένα μουσείο αυτόνομα. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι ξένοι επισκέπτες που κινούνται αυτόνομα, αντιμετωπίζουν περισσότερες προκλήσεις και δυσκολίες. Αυτές περιλαμβάνουν τις ελλείψεις επαρκούς σήμανσης, επεξηγηματικών πινακίδων και μουσειακής τεκμηρίωσης σε ξένες γλώσσες. Οι συνέπειες -ως προς το ξένο κοινό- είναι η αδυναμία κατανόησης μιας έκθεσης, η δυσκολία προσανατολισμού στους χώρους του

μουσείου, αλλά και η μειωμένη ποιότητα πληροφόρησης και εξυπηρέτησης. Καταγράφεται ακόμη η έλλειψη, εκ μέρους και του Υπουργείου Πολιτισμού και των μουσείων, καταγραφής ποσοτικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών των ξένων τουριστών. Κάθε μουσείο υιοθετεί μόνο του επιμέρους επικοινωνιακές πρακτικές χωρίς συνεννόηση με τα υπόλοιπα και ακόμα και αυτές οι μεμονωμένες, αποσπασματικές προσπάθειες δεν εντάσσονται σε μια λογική συνέχειας και βιωσιμότητας (Γαλανοπούλου, 2011, σελ. 76). Καταγράφεται επίσης η απουσία μιας επίσημης και ολοκληρωμένης επικοινωνιακής πολιτικής μέσω ενός στρατηγικού σχεδιασμού, που θα χαράσσεται από το ίδιο το Υπουργείο Πολιτισμού σε συνεργασία με όλα τα μουσεία (δημόσια και ιδιωτικά) και αυτό αποτελεί ίσως το σοβαρότερο ζήτημα που ανέδειξε η εν λόγω εργασία.

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα κατέληξε στη μεταπτυχιακή διπλωματική της εργασία και η Ζαμπουνίδου (Ζαμπουνίδου, 2018) μελετώντας συγκεκριμένα την περίπτωση του Βυζαντινού Μουσείου Διδυμοτείχου. Η έρευνά της καταλήγει στη διαπίστωση της υποτυπώδους εξωτερικής επικοινωνίας του υπό εξέταση μουσείου, γεγονός που αποτρέπει το κοινό να προσεγγίσει το πλούσιο πολιτιστικό του απόθεμα. Παράλληλα, το πρόβλημα εντοπίζεται στην έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και πόρων, από την οποία πάσχουν τα περισσότερα ελληνικά μουσεία αλλά και στην απουσία γενικευμένης ψηφιακής στρατηγικής με βάση τα διεθνή πρότυπα (Ζαμπουνίδου, 2018).

Για την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου επικοινωνιακού σχεδιασμού, ο διαχειριστής μιας μονάδας πολιτισμού έχει στη διάθεσή του μια σειρά από εργαλεία. Ορισμένα μόνο από αυτά είναι η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, η επαφή με το κοινό μέσω διαδικτύου και έντυπου υλικού, η οργάνωση ξεναγήσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων (για ενήλικες και παιδιά), τα δελτία και οι συνεντεύξεις Τύπου, ακόμα και η προσωποποιημένη τηλεφωνική επαφή του προσωπικού ενός χώρου πολιτισμού με επιλεγμένες ομάδες κοινού (Αθανασοπούλου, 2003, σελ 132-150). Ωστόσο, το σημαντικότερο από όλα για την εποχή μας είναι ασφαλώς η ψηφιακή τεχνολογία. Πρόκειται για το κρίσιμότερο ζήτημα στο πεδίο μιας σύγχρονης επικοινωνιακής πολιτικής, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ελληνικής κοινωνίας (και της ζωής ευρύτερα θα προσθέταμε) προχωράει πλέον με ταχύ ρυθμό.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μιας μονάδας πολιτισμού παρέχει στον διαχειριστή μια σειρά από εργαλεία, που οι δυνατότητές τους εκτείνονται πέρα από τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας, τη χρήση newsletters για την επικοινωνία με τους εγγεγραμμένους χρήστες και την ανακοίνωση εκεί των νέων δράσεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ειδικά για το ελληνικό πλαίσιο, τα περισσότερα μουσεία και άλλες μονάδες πολιτισμού εξαντλούν ως εκεί τις δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας. Η ραγδαία εξάπλωση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, X (πρώην Twitter) κ.ά.) τα τελευταία χρόνια έχει ωθήσει πολλά ελληνικά μουσεία να τα αξιοποιήσουν ως άλλον ένα τρόπο επικοινωνίας με το κοινό τους. Σε ένα πρόσφατο σχετικά άρθρο (Arnaboldi και Diaz Lema, 2021), που περιέχει το αποτέλεσμα μιας έρευνας σε εννέα ιταλικά μουσεία σχετικά με τη χρήση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, σημειώνεται κάτι εξαιρετικά ενδιαφέρον, που οπωσδήποτε συνδέεται με τη μελέτη των περιπτώσεων που θα εξετάσουμε παρακάτω: Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε πως τα ΜΚΔ αποτελούν ένα μέρος μόνο των γενικότερων αλλαγών που εφαρμόζουν τα μουσεία σήμερα προς την κατεύθυνση της ουσιαστικότερης συμμετοχής του κοινού. Αυτό συμβαίνει γιατί μέσω των ΜΚΔ το κοινό μπορεί να αλληλοεπιδρά με το μουσείο πέρα και έξω από τον φυσικό του χώρο, ανά πάσα στιγμή και από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Αποτελούν έτσι, ένα χρήσιμο εργαλείο εκδημοκρατισμού της πολιτιστικής εμπειρίας του κοινού.

Στην έρευνα φάνηκε ακόμη η ποικιλομορφία μεταξύ των κατηγοριών ερεθισμάτων, που κυμαίνονται από τα μηνύματα που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία και την προώθηση της ατζέντας ενός μουσείου έως τις αναρτήσεις που επικεντρώνονται στη συλλογή του. Όσον αφορά την διαδικτυακή ανταπόκριση, οι πληροφορίες σχετικά με την ατζέντα του μουσείου φαίνεται να μην είναι αρκετά ελκυστικές για να προσελκύσουν τους χρήστες στο διαδίκτυο, ενώ τα μηνύματα σχετικά με το βασικό χαρακτηριστικό του μουσείου (τις συλλογές του) ανταμείβονται από τους ακολούθους του. Αυτό ήταν το σημαντικότερο εύρημα που ανέδειξε η έρευνα: πως η χρήση των ΜΚΔ δεν εγγυάται αυτόματα ότι το κοινό θα συμμετέχει ενεργά. Εκείνο που έχει περισσότερη σημασία είναι η ποιότητα της συμμετοχής αλλά και το είδος του περιεχομένου που προκύπτει από την εν λόγω αλληλοεπίδραση. Ίσως το

σημαντικότερο ζήτημα που αναδεικνύει το άρθρο - και αυτό είναι κάτι που μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις που θα εξετάσουμε στο δεύτερο μέρος της εργασίας με τις τραπεζικές συλλογές – είναι το εξής: όσες αναρτήσεις αναφέρονταν στις συλλογές των μουσείων, δημιουργούσαν μεγαλύτερη διαδικτυακή προσοχή και αλληλεπίδραση ενώ όσες ανέφεραν απλώς, ενημερωτικά το πρόγραμμα ενός μουσείου και τις εκδηλώσεις του, δεν αποσπούσαν ανάλογο ενδιαφέρον. Οι χρήστες των ΜΚΔ έδειχναν περισσότερο ενδιαφέρον για τα (ψηφιοποιημένα) έργα τέχνης που προβάλλονταν και για αναρτήσεις που περιείχαν θέματα όπως η ιστορία των συλλογών και οι αφηγήσεις των επιμελητών. Αντίθετα, μικρότερο ήταν το ενδιαφέρον για αναρτήσεις που αναφέρονταν σε αναγγελίες εκθέσεων ή άλλων εκδηλώσεων και γενικότερα σε απλές ενημερώσεις εκ μέρους των μουσείων. Το συμπέρασμα που μας είναι περισσότερο χρήσιμο είναι πως η ύπαρξη ενός ή πολλών ΜΚΔ στη διάθεση ενός πολιτιστικού φορέα δεν εγγυάται αυτόματα τη δημιουργική συμμετοχή του κοινού αν και αποτελούν ένα ισχυρό επικοινωνιακό εργαλείο. Το περιεχόμενο που θα προβληθεί μέσα από αυτά, θα είναι εκείνο που θα προσελκύσει το κοινό να συμμετέχει και να edραιώσει μια σχέση με τον πολιτιστικό φορέα.

Ωστόσο, οι εξελίξεις στον τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας όχι μόνο προχωρούν με τάχιστο ρυθμό αλλά ήδη έχουν ξεπεράσει ζητήματα όπως η χρήση ιστοσελίδας και ΜΚΔ από τους πολιτιστικούς φορείς. Όπως έχει επισημάνει ο Γκαντζιάς (2020) η ψηφιακή επανάσταση που γνωρίζει ο κόσμος μας σήμερα, δημιουργεί ένα νέο πολιτιστικό γίνεσθαι και μια νέα πραγματικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο. Όλες οι εξελίξεις στο πεδίο της τεχνητής νοημοσύνης και των ρομπότ σταδιακά θα αλλάξουν ριζικά τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης και διοίκησης των μονάδων πολιτισμού. Μια πραγματική «ανθρωπο-ρομποτική» επανάσταση συντελείται στην εποχή μας, που επιφέρει στον κόσμο αλλαγές όμοιες με εκείνες της γεωργικής και της βιομηχανικής επανάστασης.

Η τεχνητή νοημοσύνη και η χρήση αλγορίθμων στον πολιτισμό μπορούν πραγματικά να συντελέσουν σε μια ριζική αναδιαμόρφωση της πολιτιστικής διαχείρισης. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών με την ενσωμάτωση ηθικών αξιών στους αλγορίθμους δεν θα διευκολύνουν μόνο το έργο των διαχειριστών, με

περισσότερη διαφάνεια και εφαρμογή των αρχών δημοσίου συμφέροντος, αλλά θα βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του πολιτισμού που παράγεται σήμερα (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 38). Τα ρομπότ της τεχνητής νοημοσύνης θα διεκπεραιώνουν τις εργασίες διαχείρισης και διοίκησης του πολιτισμού, τον οποίο ο άνθρωπος θα συνεχίσει να κληρονομεί, να παράγει και να διαδίδει πολιτιστικά αγαθά, έχοντας διασφαλίσει (μέσω του προγραμματισμού της τεχνητής νοημοσύνης) τα δημοκρατικά δικαιώματα, τις αρχές του γενικού-δημόσιου συμφέροντος και τις ηθικές αξίες της κοινωνικής και πολιτισμικής συνέχειας (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 39). Σε αυτή τη νέα εποχή που εισέρχεται ο κόσμος, ο διαχειριστής μιας μονάδας πολιτισμού οφείλει να έχει τις κατάλληλες ανθρωποκεντρικές δεξιότητες διαχείρισης και να διαθέτει ευελιξία προσαρμογής και ψηφιακή ευφυΐα, ώστε με νηφαλιότητα να μπορεί να διαχειρίζεται τα συστήματα λειτουργίας της πολιτιστικής του μονάδας τόσο στη φυσική όσο και στην ψηφιακή της διάσταση (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 49-52).

Κλείνοντας, πρέπει να σημειώσουμε πως εφαρμογή των αρχών της πολιτιστικής επικοινωνίας στις τραπεζικές συλλογές παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σχέση με τους παραδοσιακούς πολιτιστικούς οργανισμούς. Τα δημόσια μουσεία επιδιώκουν την εξυπηρέτηση της κοινωνίας μέσω της διαφύλαξης, της έρευνας και της ερμηνείας της πολιτιστικής κληρονομιάς. Ωστόσο, οι εταιρικές, εν προκειμένω τραπεζικές, συλλογές πρέπει πάντα να ισορροπούν ανάμεσα στον πολιτιστικό τους ρόλο και στη στρατηγική επικοινωνίας του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Η επικοινωνιακή τους πολιτική δεν αποσκοπεί μόνο στην προβολή των συλλογών αλλά και στη διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας, στην ενίσχυση της αξιοπιστίας του οργανισμού και στην ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων με την κοινωνία (Capriotti, 2013· Kottasz et al., 2007).

Στο πλαίσιο αυτό, μια στρατηγική ανάπτυξης και διεύρυνσης του αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Οι τραπεζικές συλλογές δεν απευθύνονται αποκλειστικά σε ειδικούς της τέχνης, σε φοιτητές, ερευνητές και φιλότεχνους αλλά επιδιώκουν να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο και περισσότερο διαφοροποιημένο κοινό μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ψηφιακών εφαρμογών, συνεργασιών με πολιτιστικούς οργανισμούς, περιοδικών εκθέσεων και δράσεων συμμετοχικού χαρακτήρα. Η

αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων, των κοινωνικών δικτύων και των διαδικτυακών συλλογών ενισχύει την εξωστρέφεια των οργανισμών και επιτρέπει τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με διαφορετικές ομάδες κοινού (Ayala & Cuenca-Amigo, 2019).

Επομένως, η αποτελεσματικότητα μιας τραπεζικής συλλογής δεν αξιολογείται αποκλειστικά μόνο από την ποιότητα των έργων που διαθέτει. Πολύ σημαντικό κριτήριο είναι και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνείται το πολιτιστικό της έργο, ενθαρρύνεται η συμμετοχή του κοινού και ενσωματώνονται οι πολιτιστικές δράσεις στην ευρύτερη στρατηγική του οργανισμού. Η διάσταση αυτή αποκτά σημασία για τις τέσσερις περιπτώσεις μελέτης της παρούσας εργασίας, καθώς κάθε οργανισμός αναπτύσσει διαφορετικές μορφές επικοινωνίας και ανάπτυξης κοινού, οι οποίες αντανακλούν τόσο την ιστορία των συλλογών του όσο και τους ευρύτερους στρατηγικούς του στόχους.

Κεφάλαιο 4

Βασικές τάσεις και προσεγγίσεις στις εκθεσιακές πολιτικές και την πολιτιστική διαχείριση των τραπεζών

Η διαχείριση μιας πολιτιστικής μονάδας σήμερα αντιμετωπίζει σημαντικές αλλαγές τόσο ως προς τον τρόπο λειτουργίας της όσο και ως προς την απεύθυνσή της στο κοινό και την αμφίδρομη πλέον επικοινωνία της με αυτό. Από την σύντομη και ενδεικτική προσέγγιση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, θεωρούμε πως κατέστη σαφές ότι οι παλαιοί τρόποι λειτουργίας των μουσείων και των πολιτιστικών οργανισμών αντικαθίστανται σταδιακά - αλλά σταθερά - σε προσεγγίσεις περισσότερο συμμετοχικές και προσανατολισμένες προς το μεγαλύτερο μέρος της κοινωνίας. Η εποχή που ένας πολιτιστικός οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, ένα μουσείο, μια πινακοθήκη κ.λπ., κατέγραφαν, τεκμηριώναν και εξέθεταν τις συλλογές τους έχει παρέλθει. Ακόμα και η ψηφιοποίηση μιας συλλογής, η χρήση μιας ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων και η ύπαρξη μιας ιστοσελίδας δεν είναι αρκετά. Για την ακρίβεια είναι η αξιοποίηση ενός μικρού μόνο ποσοστού των δυνατοτήτων που παρέχει η ψηφιακή τεχνολογία. Συνημμένη με τον ψηφιακό μετασχηματισμό μιας πολιτιστικής μονάδας είναι και η χάραξη μιας πολιτικής που περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας πολιτιστικής εμπειρίας για τους επισκέπτες ή τους χρήστες του ψηφιακού μέσου, την ανάπτυξη σχέσεων με το κοινό και τη μεγαλύτερη δυνατή διεύρυνση της απήχησης αυτής της μονάδας.

Σημαντική θεωρούμε ακόμη τη διαπίστωση πως τα όρια μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι σήμερα περισσότερο ρευστά σε σύγκριση με το παρελθόν. Όπως επισημαίνουν οι Kolbe et al. (2022), η ανάπτυξη ιδιωτικών μουσείων και εταιρικών συλλογών έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση νέων και διαφορετικών μορφών πολιτιστικής διαχείρισης. Επιπλέον, από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα και έπειτα, έχουν πολλαπλασιαστεί οι ιδιωτικοί πολιτιστικοί φορείς, τα ιδρύματα, τα μουσεία, οι κάθε είδους συλλογές κ.λπ., όλα (ή τα περισσότερα τουλάχιστον) μονάδες πολιτισμού που φιλοδοξούν να παίξουν σοβαρό ρόλο στο πολιτιστικό γίγνεσθαι. Εδώ τίγεται αδρομερώς και το ζήτημα των κοινωνικών ανισοτήτων, δηλαδή της προσπάθειας των

οικονομικών ελίτ να παρέμβουν στο «επίσημο» πολιτιστικό αφήγημα άρα και κατ'επέκταση στο ιστορικό, ένα ενδιαφέρον θέμα που όμως δεν αναπτύσσεται ιδιαίτερα, καθώς δεν αποτελεί έναν από τους στόχους της παρούσας εργασίας. Οι πολυάριθμοι πλέον ιδιωτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί ακολουθούν όλο και περισσότερο επαγγελματικές και επιστημονικές μουσειολογικές προσεγγίσεις, ανάλογες με εκείνες των κεντρικών και μεγάλων κρατικών μουσείων. Από την άλλη πλευρά, οι πολιτιστικοί φορείς του δημοσίου, λόγω και των σημαντικών οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, στρέφονται προς την αξιοποίηση στρατηγικών διοίκησης, επικοινωνίας και ανάπτυξης κοινού, κάτι που ήταν σύνηθες να παρατηρείται στην ιδιωτική σφαίρα του πολιτισμού, δανεισμένο από τον κόσμο των επιχειρήσεων και του εμπορίου. Επιπλέον, όπως διατύπωσε η Querci (2022) τα σύγχρονα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης υιοθετούν πολιτικές συνεργασίας, σύμφωνα με τις οποίες οι φορείς πολιτισμού (δημόσιοι και ιδιωτικοί) διαμορφώνουν από κοινού.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, πρέπει πλέον να εδραιωθεί η πεποίθηση και στην Ελλάδα, πως η επικοινωνιακή πολιτική είναι απαραίτητο να ενσωματωθεί στη δομή της λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών, κυρίως των κρατικών. Σύμφωνα με τον Carpiotti (2013), η επικοινωνία πέρα από μια διαδικασία προβολής, διαφήμισης και δημοσιότητας, συνιστά ένα πολύτιμο εργαλείο, με το οποίο ο πολιτιστικό φορέας θα υλοποιήσει περισσότερο επιτυχημένα την αποστολή του και θα αναπτύξει ουσιαστικές, εποικοδομητικές και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με το κοινό. Αυτή η “audience development”, που δεν μεταφράζεται απλώς ως «διεύρυνση» αλλά εμπεριέχει σημασίες όπως ανάπτυξη και βελτίωση, είναι σύμφυτη με τη χάραξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής. Όπως ανέφεραν οι Ayala και Cuenca (2019), η αύξηση της επισκεψιμότητας του κοινού αποτελεί μόνο ένα πρώτο βήμα, το οποίο θα πρέπει να ακολουθείται από την αύξηση της ποικιλίας του κοινού, την ενθάρρυνση της ενεργητικής συμμετοχής του και την θεμελίωση μακροχρόνιων σχέσεων ανάμεσα στον πολιτιστικό φορέα και των επισκέπτη του. Μόνο έτσι μπορεί ο εκάστοτε φορέας να συνδεθεί πραγματικά με ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, να εκπληρώσει δηλαδή τον

στόχο για τη θεσμική του κατοχύρωση και να προάγει εν τέλει την πολιτιστική ανάπτυξη.

Όλα τα παραπάνω ζητήματα δεν μπορούν πλέον να νοούνται χωρίς την παρουσία της ψηφιακής τεχνολογίας και των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, τα οποία παρέχουν μια σειρά από δυνατότητες επικοινωνίας με το κοινό και αλληλεπίδρασης με αυτό. Η επικοινωνία μέσω διαδικτύου, που φαίνεται πως σταδιακά θα κυριαρχήσει (αν δεν έχει ήδη επικρατήσει) απέναντι στις περισσότερες παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας, αποτελεί πλέον τον κατεξοχήν «τόπο» δράσης των πολιτιστικών οργανισμών, εκεί όπου θα εδραιώσουν κανάλια διαλόγου με το κοινό τους.

Τα παραπάνω θεωρητικά συμπεράσματα αποτελούν το απαραίτητο πλαίσιο για την κατανόηση των περιπτώσεων που θα εξεταστούν στα επόμενα κεφάλαια. Οι πολιτιστικές συλλογές των τραπεζικών οργανισμών συνιστούν χαρακτηριστικά παραδείγματα σύγχρονων μορφών πολιτιστικής διαχείρισης, καθώς συνδυάζουν τη διαχείριση και ανάδειξη πολιτιστικού αποθέματος με την ανάπτυξη εκθεσιακών πολιτικών και επικοινωνιακών στρατηγικών που απευθύνονται σε ευρύτερα κοινά. Η μελέτη των περιπτώσεων της Alpha Bank, της Τράπεζας Πειραιώς, του Ομίλου ING και της HSBC θα επιτρέψει την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι παραπάνω θεωρητικές αρχές εφαρμόζονται στην πράξη, καθώς και τη διερεύνηση των ομοιοτήτων και διαφορών που παρουσιάζουν οι ελληνικές και οι διεθνείς τραπεζικές συλλογές ως προς τη διαχείριση, την έκθεση και την επικοινωνία του πολιτιστικού τους κεφαλαίου.

Η σύγχρονη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς συνδυάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση συλλογών, την εκθεσιακή πολιτική, την επικοινωνία, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ανάπτυξη κοινού σε ένα ενιαίο σύστημα λειτουργίας. Οι συλλογές, που ήταν κάποτε παθητικά αποθετήρια αντικειμένων, σήμερα αντιμετωπίζονται ως πολιτιστικά κεφάλαια που παράγουν γνώση, ενισχύουν την κοινωνική συμμετοχή και συμβάλλουν στη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας των οργανισμών που τις διαχειρίζονται (Keene, 2005· ICOM, 2017).

Παράλληλα, η διάκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, αν και εξακολουθεί να υφίσταται ως προς τη διοικητική οργάνωση και τους θεσμικούς τους στόχους, παρουσιάζει σήμερα σημαντικές συγκλίσεις ως προς τις πολιτιστικές πρακτικές που εφαρμόζονται. Οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο εργαλεία στρατηγικής επικοινωνίας, ψηφιακής προβολής και ανάπτυξης κοινού, ενώ οι ιδιωτικοί φορείς, και ιδιαίτερα οι τραπεζικοί οργανισμοί, αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στη διατήρηση, την έρευνα, την τεκμηρίωση και την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς. Ως αποτέλεσμα, η αξιολόγηση μιας πολιτιστικής συλλογής δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το ιδιοκτησιακό της καθεστώς, αλλά από την ποιότητα της διαχείρισής της, την κοινωνική της απήχηση και τη δυνατότητά της να παράγει πολιτιστική αξία.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι τραπεζικές συλλογές μπορούν πλέον να εξεταστούν ως ολοκληρωμένα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης. Η λειτουργία τους περιλαμβάνει την ανάπτυξη εκθεσιακών πολιτικών, τη διαμόρφωση επικοινωνιακών στρατηγικών, την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και την υλοποίηση δράσεων που ενισχύουν τη συμμετοχή του κοινού. Με άλλα λόγια, οι τραπεζικές συλλογές λειτουργούν ως σύνθετοι πολιτιστικοί οργανισμοί, στους οποίους η πολιτιστική διαχείριση συνδέεται άμεσα με την εταιρική ταυτότητα, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη στρατηγική επικοινωνίας κάθε οργανισμού.

Τα σύγχρονα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης και εκθεσιακών πολιτικών ενσωματώνουν στρατηγικές διεύρυνσης και ανάπτυξης κοινού αλλά και τις εξελίξεις της ψηφιακής τεχνολογίας. Η προβολή, ανάδειξη και αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς ή και της σύγχρονης πολιτιστικής παραγωγής περιλαμβάνουν πλέον επικοινωνιακές πρακτικές και προσπάθειες ενεργητικής συμμετοχής του κοινού. Είδαμε ακόμη, με βάση τη βιβλιογραφία, πόσο ρευστά είναι πια τα όρια που διαχωρίζουν τον δημόσιο από τον ιδιωτικό πολιτιστικό τομέα, εφόσον οι ιδιωτικοί φορείς επιδιώκουν αφενός να κατακτήσουν το κύρος και τη θεσμική νομιμοποίηση των δημοσίων φορέων και αφετέρου να συμβάλλουν στις πολιτιστικές εξελίξεις.

Στο πλαίσιο αυτών των εξελίξεων, θεωρούμε πως έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον οι πολιτιστικές συλλογές αλλά και τα μοντέλα διαχείρισης που έχουν αναπτύξει οι τραπεζικοί οργανισμοί. Οι συλλογές που διαθέτουν, μπορούν να αποτελέσουν ενδεικτικές μελέτες περίπτωσης για την καταγραφή ορισμένων σύγχρονων τρόπων πολιτιστικής διαχείρισης, καθώς συνδυάζουν τον τρόπο λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα με τις πολιτικές των μουσείων ή άλλων πολιτιστικών οργανισμών. Μέσα από τη συγκρότηση, τη διατήρηση, την τεκμηρίωση και την προβολή του πολιτιστικού τους αποθέματος, οι τράπεζες διεκδικούν έναν διακριτό πολιτιστικό ρόλο, υπερβαίνοντας έτσι την καθαρά οικονομική τους δραστηριότητα, καθώς συμμετέχουν ενεργά στο πεδίο της πολιτιστικής διαχείρισης και παραγωγής.

Δεν χρειάζεται να αναπτύξουμε εδώ τον ρόλο που οι τράπεζες, είτε στο ελληνικό πλαίσιο είτε στο διεθνές, παίζουν στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή μιας υπερεθνικής οντότητας, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση ή άλλες ενώσεις (Brics, Αραβικός Σύνδεσμος κ.ά.). Η πρόσφατη εμπειρία έδειξε πως ο τραπεζικός τομέας συνδέεται σήμερα περίπου με το σύνολο της οικονομικής ζωής και αυτό συμβαίνει είτε σε περιόδους οικονομικών κρίσεων είτε σε εποχές σχετικής ευημερίας και ανάπτυξης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το ελληνικό, το ευρωπαϊκό αλλά και το διεθνές, οι περισσότεροι τραπεζικοί οργανισμοί θέλουν να λειτουργούν, εφόσον ο ρόλος τους είναι τόσο κυρίαρχος, και ως φορείς διαφύλαξης και ανάδειξης της καλλιτεχνικής και πολιτιστικής κληρονομιάς. Αυτός ο ρόλος που διαδραματίζουν είτε προβλέπεται καταστατικά, στο πλαίσιο δηλαδή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, των χορηγιών και της λειτουργίας τους με κανόνες δημοσίου συμφέροντος είτε, όπως είδαμε από τη βιβλιογραφία, δημιουργείται από την ευρύτερη επιρροή τους μέσα στο πολιτιστικό, κοινωνικό και εν τέλει πολιτικό γίγνεσθαι. Άλλωστε, αυτός τους ο ρόλος, εκτός από την κατοχή έργων τέχνης, κειμηλίων και ιστορικών αντικειμένων επεκτείνεται και στη διοργάνωση εκθέσεων, την παραγωγή επιστημονικών και καλλιτεχνικών εκδόσεων, αλλά και την αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων. Οι τράπεζες έχουν ενσωματώσει ή συγκροτήσει από την αρχή ολοκληρωμένους πολιτιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι εφαρμόζουν στην πράξη πολλές από τις αρχές της σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης που αναλύθηκαν στο προηγούμενο μέρος της εργασίας.

Για την περίπτωση της γερμανικής Deutsche Bank πραγματοποιήθηκε μια σχετική μελέτη, καθώς η τράπεζα διαθέτει μια από τις μεγαλύτερες συλλογές έργων τέχνης στον κόσμο (Kottasz et al., 2007). Η μελέτη διερεύνησε τα κίνητρα που ώθησαν αυτόν τον τραπεζικό κολοσσό προς τη δημιουργία μιας μεγάλης συλλογής και πως η συλλογή αυτή χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία μιας εταιρικής ταυτότητας. Το σημαντικότερο συμπέρασμα ήταν πως η Deutsche Bank δεν διατηρεί τη συλλογή της ως “asset”, δηλαδή ως ένα πολύτιμο περιουσιακό ή επενδυτικό στοιχείο. Από την άλλη πλευρά, η συλλογή δεν αξιοποιείται μόνο για λόγους διακόσμησης των κτιρίων και των γραφείων της. Επομένως, τι απομένει; Η μελέτη τεκμηριώνει πως η τράπεζα αξιοποιεί τη συλλογή έργων σύγχρονης τέχνης για να διαμορφώσει τη δημόσια εικόνα της και συγκεκριμένα να προσδώσει σε αυτή την εικόνα στοιχεία και αξίες όπως η πολιτιστική ενσυναίσθηση, η δημιουργικότητα, η καινοτομία και ο διεθνής χαρακτήρας. Συναφές με αυτή την πρακτική είναι το γεγονός πως τα έργα τέχνης αξιοποιούνται και για «εσωτερική κατανάλωση», δηλαδή ως ένας τρόπος βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, τη δημιουργία συνεκτικού δεσμού με τα στελέχη της τράπεζας, τους πελάτες, τους συνεργάτες και το κοινό γενικότερα. Η Deutsche Bank χρησιμοποιεί ακόμη τα έργα της συλλογής παρουσιάζοντάς τα σε εκθέσεις και εκδόσεις αλλά και σε εταιρικές εκδηλώσεις. Με αυτό τον τρόπο σφυρηλατεί την εταιρική της ταυτότητα τόσο προς το εσωτερικό της όσο και προς το εξωτερικό της περιβάλλον, με προφανείς συμβολικούς και επικοινωνιακούς τρόπους, που θα τη βοηθήσουν να διαφοροποιηθεί από άλλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Αλλά η περίπτωση της Deutsche Bank δεν είναι ασφαλώς η μοναδική. Σε ένα άλλο άρθρο εξετάζεται πώς οι ιταλικές τράπεζες αξιοποιούν επικοινωνιακά τις συλλογές τους ως στοιχείο φήμης και γοήτρου. Οι συγγραφείς Martino and Scarcella (2018) διατύπωσαν άλλο ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα: η παραδοσιακή τραπεζική χορηγία προς τα γράμματα και τις τέχνες τείνει και αυτή να ξεπεραστεί και αντικαθίσταται από μια περισσότερο σύνθετη μορφή που την ονομάζουν «Εταιρική Πολιτιστική Ευθύνη» (Corporate Cultural Responsibility ή CCR). Οι ιταλικές τράπεζες λοιπόν, μετατοπίζονται από την οικονομική-χρηματική στήριξη (χορηγίες, δωρεές και φιλανθρωπικές δράσεις) προς μια περισσότερο ολοκληρωμένη πολιτιστική διαχείριση,

ώστε να ενδυναμώσουν την εταιρική τους εικόνα και να εμπνεύσουν προς την κοινωνία αισθήματα αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης. Έτσι, οι τράπεζες της Ιταλίας εκθέτουν πλέον οι ίδιες τις συλλογές τους σε μουσεία, παρουσιάζουν εκδόσεις, ψηφιακές δράσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα, λειτουργώντας ως ολοκληρωμένοι φορείς πολιτισμού.

Για την περίπτωση του Βελγίου, μια μελέτη επισημαίνει ότι έχουν ερευνηθεί εκτεταμένα οι περιπτώσεις χορηγιών και χρηματοδοτήσεων από τις βελγικές τράπεζες αλλά λιγότερο οι ίδιες οι συλλογές τους με έργα τέχνης (Lindenberg και Oosterlinck, 2011). Ένα πολύ χρήσιμο συμπέρασμα εδώ είναι πως οι λόγοι που οι τράπεζες αποκτούν έργα τέχνης δεν είναι κοινοί. Το φαινόμενο είναι πολυδιάστατο. Τα κριτήρια επιλογής και απόκτησης έργων τέχνης επηρεάζονται από τον τρόπο που η ίδια η τράπεζα εκλαμβάνει την εταιρική της ταυτότητα αλλά και πώς στη συνέχεια οι συλλογές αξιοποιούνται επικοινωνιακά. Επομένως, αν και τα έργα δεν συλλέγονται ως επενδυτικά/περιουσιακά στοιχεία, χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της καλής εικόνας της τράπεζας απέναντι στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο μέσω της πρόκλησης θετικών συνειρμών που απορρέουν από τις ποιότητες της Τέχνης. Οι συγγραφείς πραγματεύονται εδώ μια ενδιαφέρουσα ιδέα, του οφέλους που δεν είναι οικονομικό αλλά αισθητικό, καθώς τα έργα τέχνης βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο κινούνται τα στελέχη αλλά και οι πελάτες που έρχονται σε επαφή με μια τράπεζα. Έτσι, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η διαχείριση των έργων τέχνης είναι ισοδύναμη με την απόκτησή τους, καθώς ο ρόλος της παρουσίας τους και της επικοινωνιακής τους αξιοποίησης είναι καθοριστικός.

Σε μια άλλη διάσταση αυτού του φαινομένου, η Wu (1997) στη διδακτορική της διατριβή καταγράφει τη ραγδαία αύξηση των εταιρικών πολιτιστικών συλλογών από τη δεκαετία του 1980 και μετά, συνδέοντάς τη με τις νεοφιλελεύθερες πολιτικές που εφαρμόστηκαν εκείνη την εποχή στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Βρετανία από τον Ρόναλντ Ρήγκαν και τη Μάργκαρετ Θάτσερ αντίστοιχα. Η Wu υποστηρίζει ότι η μείωση της συμμετοχής του κράτους σε όλους τους τομείς της ζωής (κοινωνική, οικονομική, εκπαιδευτική, πολιτιστική) δημιούργησε μοιραία ένα κενό, το οποίο καλύφθηκε από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Κατά συνέπεια, οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι πολυεθνικές εταιρείες, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί και οι τράπεζες

χρησιμοποιούν τις συλλογές έργων τέχνης ως ένα «όχημα» εξωραϊσμού της εταιρικής τους ταυτότητας και θεσμικής κατοχύρωσης της παρουσίας τους στον δημόσιο χώρο και στον πολιτισμό. Με βάση αυτή τη διαπίστωση, που είδαμε πως επαναλαμβάνεται από τη μεταγενέστερη βιβλιογραφία, η συγγραφέας διατυπώνει ακόμη την άποψη πως η κατάκτηση ζωτικού χώρου στο πολιτιστικό πεδίο από τους ιδιωτικούς οργανισμούς μπορεί ακόμη να επηρεάζει τις προτεραιότητες των μουσείων και την επιλογή εκθέσεων, δηλαδή την ίδια την παραγωγή πολιτισμού.

Ολοκληρώνοντας τη θεωρητική προσέγγιση και μελέτη, πιστεύουμε πως θα πρέπει να γίνει λόγος για τη θέση του επιμελητή έργων τέχνης μέσα στην πολιτιστική δραστηριότητα των τραπεζικών οργανισμών. Ο ρόλος ενός επιμελητή (curator) και ενός ιστορικού της τέχνης είναι καθοριστικός στη συγκρότηση και ανάπτυξη μιας συλλογής. Η εργασία τους είναι πολύπτυχη και αφορά στην τεκμηρίωση, την προστασία, την ερμηνεία και την παρουσίαση των συλλογών στο κοινό. Μέσα σε μια μονάδα τραπεζικής διαχείρισης, η αναγνώριση της καλλιτεχνικής και ιστορικής αξίας των έργων πρέπει να είναι εξίσου σημαντική όσο και η οικονομική τους αποτίμηση.

Από τη διεθνή βιβλιογραφία αντιλαμβανόμαστε πως η συνεργασία με επαγγελματίες επιμελητές για τη διαχείριση εταιρικών συλλογών θεωρείται σημαντική και απαραίτητη. Η Teija Luukkanen-Hirvikoski, μελετώντας τις εταιρικές συλλογές στη Φινλανδία, επισημαίνει ότι η παρουσία εξειδικευμένων επαγγελματιών της τέχνης συνδέεται με τη σαφέστερη διατύπωση συλλεκτικών πολιτικών, την οργάνωση της παρουσίασης των έργων και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων προσέγγισης του κοινού. Αυτή η σύμπραξη με επαγγελματίες, ωστόσο, δεν ήταν παντού ομοιόμορφη. Σε πολλές φινλανδικές επιχειρήσεις, διαχειριστές μιας συλλογής έργων τέχνης αναλάμβαναν στελέχη ειδικευμένα στη διοίκηση, την οικονομία και την επικοινωνία ενώ μόνο στο ένα τρίτο από τις 25 εταιρικές συλλογές που εξετάστηκαν, έως το 2015, εντοπίστηκαν να απασχολούνται επιμελητές έργων τέχνης (Luukkanen-Hirvikoski, 2021, σ. 271, 274).

Μια σημαντική αρμοδιότητα ενός επιμελητή είναι οπωσδήποτε η συμβολή του στην πολιτική αποκτήσεων νέων έργων και τον εμπλουτισμό των συλλογών. Εκείνος εισηγείται την αγορά συγκεκριμένων έργων, αξιολογώντας την καλλιτεχνική και

ιστορική τους σημασία, αφού πρώτα έχει εξετάσει τη σχέση τους με το προϋπάρχον σύνολο. Είναι προφανές πως εδώ απαιτούνται γνώσεις ιστορίας της τέχνης, της αγοράς της τέχνης αλλά και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών μιας συλλογής. Η εισήγηση του επιμελητή δεν σημαίνει αυτόματα και την τελική απόφαση αγοράς. Αυτή ανήκει στην διοίκηση της τράπεζας ή, συνήθως, σε μια συγκεκριμένη επιτροπή στελεχών. Η Luukkanen-Hirvikoski παρατηρεί ότι στις εταιρικές συλλογές οι επιλογές πραγματοποιούνται μέσα στο πλαίσιο των κανόνων και των αξιών της επιχείρησης, ενώ οι επιμελητές ή εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να υποστηρίξουν τα διοικητικά συμβούλια και τις επιτροπές έργων τέχνης (Luukkanen-Hirvikoski, 2021, σ. 272, 274).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, που εντοπίσαμε, είναι η ολλανδική συλλογή Peter Stuyvesant, την εξέλιξη της οποίας έχει μελετήσει ο Arnold Witte. Από τα πρώτα χρόνια συγκρότησής της, η επιχείρηση αναζήτησε τη συνεργασία καταξιωμένων επαγγελματιών της τέχνης, αρχικά του Willem Sandberg, διευθυντή του Stedelijk Museum του Άμστερνταμ, και αργότερα άλλων διευθυντών μουσείων και επιμελητών. Οι διαφορετικές καλλιτεχνικές προτιμήσεις των συμβούλων επηρέασαν την επιλογή δημιουργών και τον χαρακτήρα των νέων αποκτημάτων. Παράλληλα, τα έργα επιλέγονταν με γνώμονα και τη δυνατότητα παρουσίασής τους στους χώρους της επιχείρησης, γεγονός που καταδεικνύει τη συνύπαρξη επιστημονικών και οργανωτικών κριτηρίων (Witte, 2021, σ. 345–346). Η ίδια μελέτη αναφέρει τη συνεργασία του Wim Beeren με την καλλιτεχνική συλλογή της ολλανδικής Amro Bank, για έκθεση που πραγματοποιήθηκε στο Stedelijk Museum το 1989 (Witte, 2021, σ. 346).

Σημαντικό θεωρούμε ακόμη να αναφέρουμε πόση βαρύτητα πρέπει να δίνεται στην επιστημονική καταγραφή και τεκμηρίωση των τραπεζικών συλλογών. Ο επιμελητής και ιστορικός της τέχνης αναλαμβάνει να χρονολογήσει τα έργα, να καταγράψει τις τεχνικές τους, τα εικονογραφικά θέματα, την προέλευση των έργων και γενικότερα τη σύνταξη ενός πλήρους επιστημονικού καταλόγου. Μόνο μέσω της τεκμηρίωσης είναι η δυνατή η κατανόηση της φυσιογνωμίας της συλλογής και κατ'επέκταση η διαχείρισή της μέσω εκθέσεων, δανεισμών, δημοσιεύσεων και γενικότερων συνεργασιών.

Η επιστημονική καταγραφή, απέχει πολύ από μια απλή απογραφή αντικειμένων και περιουσιακών στοιχείων. Είναι συχνό το φαινόμενο, τουλάχιστον στην Ελλάδα, οι απογραφές έργων τέχνης σε μη επαγγελματικά οργανωμένες συλλογές να πραγματοποιούνται από διοικητικούς υπαλλήλους, οι οποίοι δεν διαθέτουν τη σχετική τεχνογνωσία για να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως το όνομα του δημιουργού, ο τίτλος του έργου, η χρονολογία δημιουργίας του, τα υλικά και η οικονομική του αξία.

Η ταξινόμηση μιας συλλογής κατά εποχή, καλλιτεχνική σχολή, δημιουργό, τεχνοτροπία ή θεματική ενότητα είναι κι αυτή αποτέλεσμα ερευνητικών επιλογών, σύμφωνα με τις οποίες θα καθοριστεί ο μετέπειτα τρόπος αξιοποίησης αυτής της συλλογής. Τα ψηφιακά συστήματα διαχείρισης, όπως έχουν εξελιχθεί σήμερα, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης. Με αυτά είναι δυνατή η αμεσότερη ενημέρωση της τεκμηρίωσης (νέα στοιχεία χρονολόγησης, δημοσιεύσεις, εκθέσεις), των μετακινήσεων ενός έργου και όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με αυτό (φυσική του κατάσταση, συντήρηση κλπ). Όλες αυτές οι εργασίες περιλαμβάνονται και στις αρμοδιότητες ενός επιμελητή, όπως περιγράφονται στις κατευθυντήριες οδηγίες της College Art Association. Εδώ αναγνωρίζονται ως βασικά πεδία επιμελητικής εργασίας την επιστημονική έρευνα, τη διερεύνηση της αυθεντικότητας και της προέλευσης, την ενημέρωση των αρχείων συλλογών και τις εισηγήσεις για αποκτήσεις, απομακρύνσεις και δανεισμούς (College Art Association, 2024, ενότητα «What Do Curators Do?»).

Αντίστοιχη σημασία έχει η εργασία του επιμελητή για μια εκθεσιακή παρουσίαση των έργων μιας συλλογής. Η επιλογή των έργων, η συγκρότηση των θεματικών ενοτήτων, ο σχεδιασμός του εκθεσιακού «αφηγήματος» και ασφαλώς η συγγραφή επιστημονικών κειμένων αποτελούν απαραίτητα συστατικά στοιχεία μιας έκθεσης. Η Sophia Krzys Acord, μέσα από την εμπειρική μελέτη της επιμελητικής πρακτικής στη σύγχρονη τέχνη, υποστηρίζει ότι η έκθεση δεν αποτελεί ουδέτερο μέσο παρουσίασης, καθώς οι επιλογές του επιμελητή καθώς και η σχέση μεταξύ των έργων, με τον τρόπο που θα εκτεθούν, θα δημιουργήσουν ανάλογα καλλιτεχνικά νοήματα και μηνύματα (Acord, 2010, σ. 447–449).

Η παραπάνω διαπίστωση μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις εταιρικές και τραπεζικές συλλογές. Εκεί, συνήθως, εντοπίζονται έργα που αποκτήθηκαν αρχικά για τη διακόσμηση γραφείων και την εξυπηρέτηση εταιρικών αναγκών. Αυτά τα έργα, με την επιστημονική τεχνοϊστορική έρευνα και την κατάλληλη εκθεσιακή επιμέλεια, μπορούν να αποτελέσουν τεκμήρια τω καλλιτεχνικών εξελίξεων, των ιστορικών περιόδων και των συλλεκτικών πρακτικών. Η Luukkanen-Hirvikoski αναφέρει παραδείγματα συνεργασίας εταιρικών συλλογών με μουσεία, μέσω εκθέσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκδόσεων, υπογραμμίζοντας τις δυνατότητες δημόσιας αξιοποίησης συλλογών που κατά τα άλλα παραμένουν εντός επιχειρηματικών εγκαταστάσεων (Luukkanen-Hirvikoski, 2021, σ. 285–286).

Πολύ σημαντικό είναι και το ζήτημα της επαγγελματικής δεοντολογίας, όταν εργασία ενός επιμελητή και ιστορικού της τέχνης προσφέρεται σε μια ιδιωτική-τραπεζική συλλογή. Ο επιστημονικός συνεργάτης καλείται εδώ να ισορροπεί ανάμεσα στην επιστημονική του κρίση, τις ανάγκες της συλλογής και τις απαιτήσεις του τραπεζικού οργανισμού. Υπάρχουν μελέτες που σημειώνουν την πιθανότητα αντιφάσεων, ειδικά σε εταιρικές συλλογές, όταν η επιστημονική τεκμηρίωση και οι ευρύτερη πολιτιστική διαχείριση μιας συλλογής θα πρέπει να συνδυαστεί με τις επικοινωνιακές ή και τις οικονομικές προτεραιότητες ενός οργανισμού (Schuppert, 2021, σ. 1–3).

Στην ελληνική πραγματικότητα, η συζήτηση για τον ρόλο του επιμελητή αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς τη διάκριση ανάμεσα στην επιστημονική επιμέλεια και την οργανωτική διαχείριση μιας έκθεσης. Η διάκριση αυτή προσφέρει ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την εξέταση των ελληνικών τραπεζικών συλλογών, χωρίς να προϋποθέτει ότι ακολουθούν όλες το ίδιο οργανωτικό πρότυπο. Ιδιαίτερα διαφωτιστικές είναι οι απόψεις της Έφης Στρούζα, όπως διατυπώθηκαν στη συνέντευξή της στον Χριστόφορο Μαρίνο, η οποία δημοσιεύθηκε στο τέταρτο τεύχος του περιοδικού *Κριτική και Τέχνη* της AICA Ελλάς. Η Στρούζα αντιμετωπίζει την επιμέλεια πρωτίστως ως διαδικασία κριτικής ανάγνωσης και ερμηνείας της τέχνης, η οποία συνδέεται με τον ευρύτερο πολιτισμικό και διεπιστημονικό προβληματισμό κάθε εποχής. Επισημαίνει, παράλληλα, ότι τα όρια ανάμεσα στην επιμελητική κρίση και την

οργανωτική διαχείριση δεν ήταν πάντοτε ευδιάκριτα, ιδίως σε περιόδους κατά τις οποίες ο ίδιος επαγγελματίας αναλάμβανε τόσο τον εννοιολογικό σχεδιασμό όσο και πρακτικά καθήκοντα, όπως ο προϋπολογισμός και η μεταφορά των έργων (Στρούζα, 2011, σ. 42).

Η τοποθέτηση αυτή είναι σημαντική για τις τραπεζικές συλλογές, καθώς αναδεικνύει ότι η επιμελητική δραστηριότητα δεν μπορεί να ταυτίζεται αποκλειστικά με τη διοικητική οργάνωση μιας πολιτιστικής δράσης. Η διαχείριση των πόρων, των συνεργασιών και των εκθεσιακών υποδομών αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση, αλλά η επιστημονική φυσιογνωμία μιας έκθεσης εξαρτάται από την ερευνητική προετοιμασία, τη σαφήνεια των επιλογών και την ερμηνευτική προσέγγιση των έργων. Στο πλαίσιο μιας ελληνικής τραπεζικής συλλογής, ο ιστορικός της τέχνης μπορεί επομένως να αποτελέσει τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο τεκμηριωμένο καλλιτεχνικό υλικό και στις πολιτιστικές δράσεις που αναπτύσσει ο οργανισμός.

Εξίσου ουσιαστική είναι η έμφαση που αποδίδει η Στρούζα στην εμπειρία, στην εξειδίκευση και στην αναγκαιότητα διαμόρφωσης σαφών επιμελητικών κριτηρίων. Αναγνωρίζοντας ότι κανένας επιμελητής δεν μπορεί να εποπτεύει το σύνολο της παγκόσμιας καλλιτεχνικής παραγωγής, υποστηρίζει την αξία μιας συγκροτημένης προσωπικής οπτικής, η οποία παραμένει ανοιχτή στην έρευνα και την αναθεώρηση. Κατά την ίδια, η ποιότητα μιας έκθεσης εξαρτάται ουσιαστικά από την καθαρότητα της επιμελητικής προσέγγισης και την αυστηρότητα των κριτηρίων επιλογής, και όχι απλώς από τη συμμετοχή αναγνωρισμένων καλλιτεχνών (Στρούζα, 2011, σ. 46–47).

Η προσέγγιση αυτή μπορεί να εφαρμοστεί και στη διαμόρφωση της συλλεκτικής πολιτικής των τραπεζών. Η επιστημονική επιλογή έργων δεν περιορίζεται στην αναγνώριση καθιερωμένων ονομάτων ή στην εκτίμηση της εμπορικής τους αξίας. Ο επιμελητής χρειάζεται να εξετάζει τη συνοχή της συλλογής, τη σχέση κάθε νέας απόκτησης με το υφιστάμενο σύνολο, τα ιστορικά ή θεματικά κενά που μπορούν να καλυφθούν και τις μελλοντικές δυνατότητες έρευνας και παρουσίασης. Πρόκειται για μια συνθετική διαδικασία, η οποία προϋποθέτει συνδυασμό επιστημονικής εξειδίκευσης, αισθητικής κρίσης και γνώσης των ιδιαίτερων αναγκών του οργανισμού.

Στις ελληνικές τραπεζικές συλλογές, όπου μπορεί να συνυπάρχουν έργα διαφορετικών ιστορικών περιόδων, τεχνικών και καλλιτεχνικών κατευθύνσεων, η συστηματική επιστημονική τεκμηρίωση αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική προϋπόθεση για την ανάδειξη του συνολικού τους χαρακτήρα. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική εμπειρία της κριτικής επιμέλειας, όπως αποτυπώνεται στον λόγο της Στρούζα, μπορεί να συνδυαστεί με τα διεθνή πρότυπα επαγγελματικής διαχείρισης. Η επιστημονική έρευνα εξασφαλίζει την εγκυρότητα των πληροφοριών, ενώ η επιμελητική προσέγγιση συμβάλλει στη συγκρότηση ερμηνευτικών αφηγήσεων και στη δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων ανάμεσα στα έργα και το κοινό. Η ενσωμάτωση αυτών των λειτουργιών στη διαχείριση μιας τραπεζικής συλλογής μπορεί να ενισχύσει τον πολιτιστικό της χαρακτήρα, χωρίς να παραγνωρίζονται οι οργανωτικές και στρατηγικές ιδιαιτερότητες του φορέα που την κατέχει. Η συνεργασία του επιμελητή με τη διοίκηση της τράπεζας μπορεί, επομένως, να συμβάλει στη συγκρότηση μιας πολιτιστικής στρατηγικής που συνδυάζει τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού με τη διαφύλαξη και την ανάδειξη της καλλιτεχνικής κληρονομιάς.

Όπως επισημαίνει η Μούλιου (2014), το μουσείο του 21ου αιώνα μετασχηματίζεται από έναν οργανισμό που επικεντρωνόταν κυρίως στη διατήρηση και την έκθεση των συλλογών σε έναν φορέα που δίνει έμφαση στη συμμετοχή, την επικοινωνία, την κοινωνική λογοδοσία και τη δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων με το κοινό. Η εξέλιξη αυτή εκτείνεται πέρα από τα δημόσια μουσεία και επηρεάζει συνολικά το πεδίο της πολιτιστικής διαχείρισης, καθώς διαμορφώνει νέες αντιλήψεις για τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται, παρουσιάζονται και αξιοποιούνται οι συλλογές. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιωτικοί οργανισμοί, όπως οι τραπεζικοί όμιλοι, αναπτύσσουν ολοκληρωμένες πολιτιστικές πολιτικές που συνδυάζουν τη διαχείριση συλλογών με την εκθεσιακή πρακτική, την πολιτιστική επικοινωνία, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ανάπτυξη κοινού. Οι τραπεζικές συλλογές λειτουργούν ως ενεργοί πολιτιστικοί φορείς που συμβάλλουν στη διατήρηση και διάχυση της πολιτιστικής γνώσης, στην ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής και στη διαμόρφωση της δημόσιας εικόνας των οργανισμών που τις διαχειρίζονται.

Με βάση τις παραπάνω έρευνες και θεωρητικές διαπιστώσεις, η ανάλυση που ακολουθεί επικεντρώνεται σε τέσσερις χαρακτηριστικές περιπτώσεις τραπεζικών οργανισμών - την Alpha Bank, την Τράπεζα Πειραιώς, την ING και την HSBC– οι οποίες αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην πολιτιστική διαχείριση. Η συγκριτική μελέτη τους επικεντρώνεται στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οργανώνουν, διαχειρίζονται και επικοινωνούν το πολιτιστικό τους κεφάλαιο, αξιοποιώντας τις σύγχρονες αρχές της πολιτιστικής διαχείρισης που αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας.

Για τις ελληνικές περιπτώσεις ειδικότερα, είναι γενικά αποδεκτό πως οι πολιτιστικές δραστηριότητες της Alpha Bank και της Πειραιώς κατέχουν κεντρική θέση στη σύγχρονη πολιτιστική πραγματικότητα της χώρας μας. Οι χορηγίες, οι οικονομικές ενισχύσεις (υποτροφίες, βραβεία κ.λπ.) και οι κάθε είδους μικρές ή μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις καλλιτεχνικών εκδόσεων, εκθέσεων, συνεδρίων, συναυλιών, παραστάσεων και ποικίλων άλλων πολιτιστικών δράσεων από τις δύο αυτές τράπεζες δεν θα μας απασχολήσουν εδώ. Από την άλλη πλευρά, η πολιτιστική τους διαχείριση περιλαμβάνει συγκρότηση συλλογών, που όπως θα δούμε στη συνέχεια, έχουν ορισμένες ομοιότητες αλλά και αρκετές διαφορές. Η εξέταση των δύο αυτών ελληνικών περιπτώσεων αλλά και στη συνέχεια των δύο ξένων/διεθνών, θα πραγματοποιηθεί με βάση τα κριτήρια που καταγράψαμε στο πρώτο, θεωρητικό μέρος της εργασίας: την επικοινωνιακή και εκθεσιακή τους πολιτική, την στρατηγική διεύθυνσης κοινού και το επίπεδο του ψηφιακού τους μετασχηματισμού.

Κεφάλαιο 5

Η πολιτιστική διαχείριση της Alpha Bank

Σε έναν απολογισμό εταιρικής υπευθυνότητας της Alpha Bank (Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας της Alpha Bank, 2018, σελ. 128) διαβάζουμε: «Η Alpha Bank συμμετέχει ενεργά στην πολιτιστική ζωή και εξέλιξη του τόπου μέσω της οικονομικής υποστηρίξεως ανάλογων γεγονότων, αλλά και μέσω των Προγραμμάτων και των Συλλογών της. Όλα τα πολιτιστικά νέα της τράπεζας παρουσιάζονται στην ιστοσελίδα www.alphapolitismos.gr». Από αυτή την πρώτη ανάγνωση αντιλαμβάνεται κάποιος πόσο σοβαρά και θεσμικά αντιλαμβάνεται τον πολιτιστικό της ρόλο η τράπεζα αλλά και τους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό και το πολιτιστικό απόθεμα που διαθέτει για την επίτευξη των σκοπών της.

Η συγκεκριμένη τράπεζα αποτελεί ίσως την πιο χαρακτηριστική περίπτωση τραπεζικού οργανισμού στην Ελλάδα που αναπτύσσει ολοκληρωμένη πολιτιστική στρατηγική με κατοχή έργων τέχνης και ιστορικών τεκμηρίων, με εκδοτικό πρόγραμμα, διοργάνωση εκθέσεων και συμμετοχή σε άλλες εκθεσιακές δραστηριότητες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ως υψηλού επιπέδου κρίνεται και η μετάβασή της στην ψηφιακή εποχή, ειδικά μέσα από την κεντρική πολιτιστική της ιστοσελίδα που αναφέρθηκε προηγουμένως. Εκεί οποιοσδήποτε χρήστης μπορεί να ενημερωθεί για το ευρύτατο πλέγμα δραστηριοτήτων, μουσειακών δράσεων και γενικότερα πολιτιστικών εκδηλώσεων που οργανώνει η Alpha Bank μόνο από τις δικές της συλλογές και όχι από χορηγίες και χρηματοδοτήσεις προς τρίτους. Υπό αυτές τις έννοιες, η Alpha Bank μπορεί να θεωρηθεί ως ένας ολοκληρωμένος ιδιωτικός πολιτιστικός οργανισμός με σημαντική συμβολή στη διατήρηση και ανάδειξη της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς.

Ο πολιτιστικός πλούτος που συντηρεί και αναδεικνύει η εν λόγω τράπεζα είναι πράγματι εντυπωσιακός. Το ιστορικό της αρχείο είναι ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά ιστορικά αρχεία επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Το ψηφιοποιημένο υλικό φτάνει τα περίπου 700.000 τεκμήρια, χρονολογείται από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα και προέρχεται

από τράπεζες που συγκρότησαν τον Όμιλο Alpha Bank (Ιστορικό αρχείο Alpha Bank, 2023). Πρέπει εξ αρχής να σημειώσουμε πως η σημερινή μορφή του Ομίλου προέκυψε από τη συγχώνευση μιας σειράς τραπεζών, οι οποίες συνεισέφεραν και στον σημερινό πολιτιστικό πλούτο, με τις πιο σημαντικές να είναι η Τράπεζα Πίστωσης και η Ιονική Τράπεζα, που αποκτήθηκαν με απόφαση του ελληνικού κράτους να ιδιωτικοποιήσει ορισμένες κρατικές τράπεζες στα τέλη της δεκαετίας του 1990 (Κωστής, 2005, σελ. 21). Λόγω των διαφορετικών πολιτιστικών πολιτικών που ακολουθούσαν τα προηγούμενα τραπεζικά ιδρύματα, η Alpha Bank κατέχει σήμερα μια εξαιρετικά πλούσια όσο και ποικιλόμορφη συλλογή, που αποτελείται από έργα τέχνης, νομίσματα, χαρτονομίσματα αλλά και συλλεκτικές και σπάνιες εκδόσεις. Η νομισματική της συλλογή, επίσης μια από τις πλουσιότερες ιδιωτικές συλλογές νομισμάτων διεθνώς, περιλαμβάνει αρχαία νομίσματα (μια αρχαιολογική συλλογή άμεσα συνυφασμένη με το ζήτημα της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς) και χαρτονομίσματα του νεότερου ελληνικού κράτους. Η Alpha Bank κατέχει μάλιστα και ιδιόκτητο μουσείο χαρτονομισμάτων στην Κέρκυρα, το οποίο πραγματοποιεί περιοδικές εκθέσεις, επιστημονικές εκδόσεις και συνεργασίες με μεγάλα μουσεία της χώρας (Μουσείο Χαρτονομισμάτων Ιονικής Τραπέζης Κέρκυρα, 2026). Ένα σημαντικό μέρος της, ενοποιημένης πια, Συλλογής Έργων Τέχνης της Alpha Bank παρουσιάστηκε στο ελληνικό κοινό για πρώτη φορά το 2005 στο Μουσείο Μπενάκη, (Οράτη, 2005). Στο εισαγωγικό της κείμενο, η επιμελήτρια της Συλλογής διατυπώνει τη θέση πως η συλλογή έργων τέχνης μιας τράπεζας μπορεί να συγκροτήσει μια αφήγηση για την ιστορία της νεοελληνικής τέχνης, ακόμα και αν αυτή η συλλογή προέρχεται από τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα ενός ιδιώτη συλλέκτη (Οράτη, 2005, σελ. 23). Άλλωστε, όπως σημειώνει λίγο παρακάτω, οι πρώτοι πυρήνες αυτού του είδους των συλλογών (των τραπεζικών) δεν ήταν τίποτα περισσότερο από παραγγελίες προσωπογραφιών των ιδρυτών τους και των προέδρων των διοικητικών τους συμβουλίων, κάποιες μεμονωμένες και αποσπασματικές αγορές, κάποια ενέχυρα που τελικά παρέμειναν στην τράπεζα και λίγες, ευκαιριακές και σπάνιες, προσφορές του προσωπικού στη γενική διεύθυνση του τραπεζικού ιδρύματος (Οράτη, 2005, σελ. 23). Αρκετά χρόνια αργότερα, μέσα στην εξέλιξη της ιστορίας των τραπεζών αυτών, αποφασίστηκαν αγορές έργων τέχνης (με την πολιτική «ένα έργο για κάθε νέο

κατάστημα») και σταδιακά οι αγορές συστηματοποιήθηκαν, καθώς παράλληλα δημιουργούνταν περισσότερο ολοκληρωμένες συλλογές (Οράτη, 2005, σελ. 24).

Σήμερα, η περίφημη Συλλογή της Alpha Bank περιλαμβάνει περισσότερα από 5.500 πολύτιμα και σημαντικά έργα τέχνης Ελλήνων καλλιτεχνών, τα οποία εντάσσονται σε διάφορες θεματικές ενότητες και κατηγορίες: ζωγραφικά, χαρακτηριστικά, γλυπτά, κατασκευές, εικονογραφημένες εκδόσεις κ.ά. (Η Συλλογή Έργων Τέχνης της Alpha Bank, 2026). Η Συλλογή στεγάζεται σε ιδιόκτητο κτίριο της Τράπεζας (στην οδό Σταδίου), δεν εκτίθεται μόνιμα εκεί αλλά παρουσιάζεται συχνά σε περιοδικές εκθέσεις που οργανώνονται στην Αθήνα και την περιφέρεια. Όπως πληροφορούμαστε στην οικεία ιστοσελίδα, η Συλλογή είναι μέλος του διεθνούς συνδέσμου International Association of Corporate Collections of Contemporary Art (IACCCA) και έχει συμπεριληφθεί στην έκδοση «Global Corporate Collections» το 2015 με τις 80 σημαντικότερες εταιρικές συλλογές στον κόσμο (Η Συλλογή Έργων Τέχνης της Alpha Bank, 2026).

Με μια απλή περιήγηση στην ιστοσελίδα πολιτισμού της Alpha Bank ο χρήστης αντιλαμβάνεται αμέσως δύο σημαντικά ζητήματα. Το πρώτο είναι πως η τράπεζα έχει διαρκή και αξιοσημείωτη συμβολή στο ελληνικό πολιτιστικό γίγνεσθαι: τα έργα της είτε παρουσιάζονται σε αυτόνομες, δικές της περιοδικές εκθέσεις είτε δανείζονται συχνά στο πλαίσιο συνεργασίας με άλλους φορείς πολιτισμού. Η τράπεζα με όλα της τα πολιτιστικά τμήματα (έργων τέχνης, χαρτονομισμάτων και τραπεζογραμματίων, ιστορικού αρχείου κ.λπ.) βρίσκεται σε διαρκή λειτουργία και σταθερή, μόνιμη θα λέγαμε, «συνομιλία» με το ελληνικό φιλότεχνο και ερευνητικό κοινό. Οι συλλογές της είναι προσβάσιμες, ανοιχτές, επιστημονικά τεκμηριωμένες και δημοσιεύονται στις άρτια επιμελημένες εκδόσεις της. Η εκθεσιακή πολιτική της τράπεζας χαράσσεται κάτω από το πρίσμα των σύγχρονων θεωριών πολιτιστικής διαχείρισης, καθώς οι συλλογές παρουσιάζονται δημόσια και δίνεται η δυνατότητα στο κοινό, μέσω περιοδικών εκθέσεων και συνεργασιών, να τις επισκεφθεί από κοντά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι εκθέσεις: *Η συλλογή της Alpha Bank: ελληνική τέχνη από το 1960 έως σήμερα* (Οράτη, 2016), *Έλληνες χαρακτές στον εικοστό αιώνα: από τις*

συλλογές της Alpha Bank και του Μορφωτικού Ιδρύματος Εθνικής Τραπέζης (Οράτη, 2003), *Η συλλογή της Alpha Bank: ζωγραφική-χαρακτική-γλυπτική*, (Οράτη, 2005) κ.ά.

Αυτές οι πολιτιστικές δράσεις τεκμηριώνουν τον σαφή εκθεσιακό προσανατολισμό της τράπεζας αλλά και μια στρατηγική, σύμφωνα με την οποία τα έργα παρουσιάζονται στο κοινωνικό σύνολο ως μέρη ενός ευρύτερου πολιτιστικού και κοινωνικού αφηγήματος. Έτσι, ο επισκέπτης-θεατής μπορεί να ερμηνεύσει, να κατανοήσει καλύτερα και να βιώσει μια συνολικότερη πολιτιστική εμπειρία. Εδώ θα μπορούσαμε να σημειώσουμε πως έτσι εκπληρώνεται και ο στρατηγικός στόχος της ανάπτυξης κοινού. Αυτή η ανάπτυξη, πέρα από την εκθεσιακή παρουσίαση των συλλογών, εφαρμόζεται με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ξεναγήσεων και άλλων δράσεων, που έχουν ως στόχο την αύξηση της επισκεψιμότητας. Ακόμη, οι συνεργασίες με σχολεία και πανεπιστήμια προσδίδουν έμφαση στην εκπαίδευση και στη διάδοση της γνώσης, όπως αυτές οι αξίες προκύπτουν μέσα από το πολιτιστικό απόθεμα της τράπεζας.

Το δεύτερο ζήτημα που παρατηρεί κάποιος, είναι ο βαθμός του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οποίο έχει προχωρήσει ο εν λόγω τραπεζικός οργανισμός. Η ψηφιοποίηση των συλλογών ήταν μόνο το πρώτο βήμα, μέσα από το οποίο δημιουργήθηκε ένα ογκώδες αποθετήριο, από το οποίο αντλεί το υλικό της η ιστοσελίδα. Έργα τέχνης όλων των θεματικών ενότητων, αρχαία νομίσματα, νεότερα χαρτονομίσματα κ.λπ. είναι προσβάσιμα από τον χρήστη μέσω του υπολογιστή του. Το υλικό συνοδεύεται από κατατοπιστικά συνοδευτικά κείμενα, που αναλύουν το ιστορικό και αισθητικό πλαίσιο ενός συγκεκριμένου τεκμηρίου αλλά και της συλλογής γενικότερα. Αντίστοιχη προσεκτική τεκμηρίωση συνοδεύει και τις εκδόσεις με περιγραφικά κείμενα αλλά και τις εκθέσεις (Εκθέσεις, 2026). Ολόκληρη η ιστοσελίδα θα λέγαμε ότι λειτουργεί σαν μια ψηφιακή πλατφόρμα, μέσα στην οποία ο χρήστης μπορεί να αναζητήσει και να μελετήσει αναλυτικά μεγάλο μέρος των συλλογών. Θα πρέπει ακόμη να αναφέρουμε ιδιαίτερα το γεγονός ότι η ιστοσελίδα της σχεδιάστηκε με προδιαγραφές προσβασιμότητας για άτομα με αναπηρίες, γεγονός που συνδέεται με τις σύγχρονες αντιλήψεις περί πολιτιστικής ένταξης και ισότιμης πρόσβασης στον πολιτισμό (Προσβασιμότητα: πολιτισμός για όλους, 2026). Ακόμη, οι αφομοίωση της

ψηφιακής τεχνολογίας εντοπίζεται και στην ανάπτυξη εφαρμογών, όπως για παράδειγμα η “Stater 360”, με την οποία ο χρήστης μπορεί να εξερευνήσει διαδραστικά τα αρχαία νομίσματα της συλλογής σε ποιότητα υψηλής ανάλυσης και παράλληλα να αποκομίσει γνώσεις για τη γεωγραφική προέλευση του αντικειμένου και άλλες ιστορικές πληροφορίες. Αυτό το διεθνές, πρωτότυπο διαδραστικό σύστημα αναπτύχθηκε για τη Νομισματική Συλλογή της Alpha Bank στο πλαίσιο του προγράμματος Διάχυτης Νοημοσύνης από το Ινστιτούτο Πληροφορικής του Ιδρύματος Τεχνολογίας και έρευνας (Το πρωτότυπο διαδραστικό σύστημα Stater 360, 2014). Είναι προφανές, πως η χρήση τέτοιων εφαρμογών, αν και δεν εντοπίσαμε να έχει επαναληφθεί στην ίδια ή σε άλλη μορφή, δείχνει την αντίληψη του συγκεκριμένου τραπεζικού οργανισμού σχετικά με τις σύγχρονες θεωρίες περί ψηφιακού μουσείου αλλά και για τη δημιουργία νέων μορφών πολιτιστικής και εκπαιδευτικής εμπειρίας.

Μπορούμε, ωστόσο, να επισημάνουμε, πως αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διεύρυνση κοινού που αυτός προσφέρει, μπορούν να γίνουν ακόμη πολλά βήματα. Πέρα από την ομολογουμένως περιεκτική και άρτια οργανωμένη ψηφιακή πλατφόρμα, δεν εντοπίσαμε άλλη προσπάθεια αλληλεπίδρασης με το κοινό πέρα από την «κλασική» εγγραφή στο newsletter για τις πράγματι πολλές πολιτιστικές δράσεις της τράπεζας. Δεν εντοπίσαμε μια «διάδοση» της πλατφόρμας ή και του ίδιου του πολιτιστικού υλικού μέσω λογαριασμών στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης. Ο επίσημος λογαριασμός της Alpha Bank στο Facebook λειτουργεί σε ένα παλαιότερο, περισσότερο «κλειστό» μοντέλο επικοινωνίας, όπου εκεί ανακοινώνονται σωρευτικά και χωρίς ταξινόμηση όλα τα νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, τα νέα της τράπεζας, διαφημιστικές προβολές, διάφορες ανακοινώσεις, χορηγίες και συνεργασίες μαζί με τις πολιτιστικές δράσεις. Η ανταπόκριση του ψηφιακού κοινού σε μια τέτοια μονόδρομη επικοινωνία, είναι, όπως είναι αναμενόμενο, υποτονική.

Συμπερασματικά, η περίπτωση της Alpha Bank παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η πολιτιστική της δραστηριότητα εξελίσσεται σε ένα σύνθετο μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης, το οποίο συνδυάζει στοιχεία μουσείου, αρχείου, ερευνητικού φορέα και πολιτιστικού ιδρύματος. Η ιδιαιτερότητα αυτή διαφοροποιεί

την Alpha Bank τόσο από πολλές ελληνικές επιχειρήσεις όσο και από αρκετές διεθνείς εταιρικές συλλογές, στις οποίες η έμφαση δίνεται κυρίως στη συγκέντρωση και προβολή έργων τέχνης.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου της Alpha Bank είναι η ανάπτυξη εξειδικευμένων δομών διαχείρισης διαφορετικών κατηγοριών πολιτιστικού υλικού. Η Συλλογή Έργων Τέχνης, η Νομισματική Συλλογή και το Ιστορικό Αρχείο αποτελούν διακριτές επιστημονικές ενότητες με διαφορετικούς στόχους, εξειδικευμένες πρακτικές τεκμηρίωσης και αυτόνομη ερευνητική δραστηριότητα. Η οργάνωση αυτή ανταποκρίνεται στις σύγχρονες αρχές της διαχείρισης συλλογών, σύμφωνα με τις οποίες κάθε συλλογή οφείλει να διαθέτει σαφή πολιτική τεκμηρίωσης, συντήρησης, έρευνας και αξιοποίησης (ICOM, 2017).

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει επίσης η συστηματική εκδοτική δραστηριότητα της Alpha Bank. Μέσα από επιστημονικούς καταλόγους, μονογραφίες, αρχαιολογικές εκδόσεις και μελέτες για τη νομισματική ιστορία, η Τράπεζα παρουσιάζει τις συλλογές της συμβάλλοντας ενεργά στην παραγωγή νέας επιστημονικής γνώσης. Η διάσταση αυτή διαφοροποιεί το μοντέλο της από εκείνο πολλών εταιρικών συλλογών του εξωτερικού, στις οποίες η επικοινωνιακή προβολή υπερισχύει συχνά της ερευνητικής δραστηριότητας.

Παράλληλα, η εκθεσιακή πολιτική της χαρακτηρίζεται από συνέπεια και μακροχρόνιο σχεδιασμό. Οι περιοδικές εκθέσεις, οι συνεργασίες με δημόσια μουσεία και πανεπιστημιακούς φορείς, καθώς και η συμμετοχή σε διεθνείς πολιτιστικές δράσεις αναδεικνύουν μια αντίληψη σύμφωνα με την οποία η συλλογή αποτελεί ενεργό μέσο πολιτιστικής επικοινωνίας και όχι απλώς εταιρικό περιουσιακό στοιχείο. Αντίστοιχα, η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και η διαδικτυακή διάθεση μέρους του πολιτιστικού της υλικού ενισχύουν την προσβασιμότητα και διευρύνουν τις δυνατότητες επικοινωνίας με διαφορετικές ομάδες κοινού.

Υπό το πρίσμα των έξι αξόνων που αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, η Alpha Bank μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα ολοκληρωμένο πρότυπο

εταιρικής πολιτιστικής διαχείρισης. Η πολιτιστική της στρατηγική συνδυάζει τη διαχείριση ετερογενών συλλογών, τη συστηματική επιστημονική τεκμηρίωση, την παραγωγή ερευνητικού έργου, την ανάπτυξη εκθεσιακών πρακτικών, την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής πολιτιστικής ταυτότητας. Οι ποικίλες συλλογές της ενσωματώνονται στη συνολική πολιτιστική φυσιογνωμία της Τράπεζας και λειτουργούν ως φορείς διάδοσης της πολιτιστικής γνώσης και ενίσχυσης της κοινωνικής παρουσίας της τράπεζας. Αν έπρεπε να εφαρμόσουμε πλέον πρακτικά τον πίνακα με τους έξι άξονες ανάλυσης και τα αντικείμενα διερεύνησης, που παρουσιάσαμε στο Κεφάλαιο 2, ο πίνακας θα είχε ως εξής:

Άξονας ανάλυσης

Αντικείμενο διερεύνησης

Μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης	Ολοκληρωμένο εταιρικό μοντέλο που συνδυάζει διαχείριση συλλογών, έρευνα, εκδόσεις και εκθεσιακή δραστηριότητα. Πολυθεματική διαχείριση (Συλλογή Έργων Τέχνης, Νομισματική Συλλογή, Ιστορικό Αρχείο) με συστηματική τεκμηρίωση και επιστημονική υποστήριξη
Εκθεσιακές πρακτικές	Συστηματικές εκθέσεις, επιστημονική επιμέλεια, συνεργασίες με μουσεία και πολιτιστικούς φορείς
Επικοινωνιακές στρατηγικές	Έμφαση στις επιστημονικές εκδόσεις, στους καταλόγους εκθέσεων και στην προβολή μέσω του Πολιτιστικού Χώρου και των ψηφιακών μέσων
Ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού	Εκπαιδευτικές δράσεις, ανοικτές εκθέσεις, πρόσβαση ερευνητών και ευρύτερου κοινού στις συλλογές

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»

Ψηφιακός μετασχηματισμός	Ψηφιακή τεκμηρίωση, διαδικτυακή προβολή μέρους των συλλογών και αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων
Σχέση των συλλογών με την εταιρεία	Η πολιτιστική δραστηριότητα αποτελεί οργανικό στοιχείο της εταιρικής ταυτότητας και της ιστορικής συνέχειας της Τράπεζας

Κεφάλαιο 6

Η πολιτιστική διαχείριση της τράπεζας Πειραιώς

Όπως σημειώθηκε και στην εισαγωγή της εργασίας, η μελέτη της Συλλογής Έργων Τέχνης της τράπεζας Πειραιώς αποτελεί ένα νέο αντικείμενο έρευνας, καθώς πρόκειται για μια άγνωστη ως σήμερα περίπτωση. Οφείλουμε εξ αρχής να σημειώσουμε πως η Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς (όπως η νέα ταυτότητα ορίζει να αποκαλείται ο οργανισμός, όχι Τράπεζα Πειραιώς) δεν συνδέεται με το Πολιτιστικό Ίδρυμα του Ομίλου Πειραιώς (το ΠΙΟΠ), το οποίο έχει σημαντική και ενεργή προσφορά στα πολιτιστικά πράγματα της χώρας, καθώς έχει επιτύχει, μέσω των περιφερειακών μουσείων που ίδρυσε και διαχειρίζεται, ένα ξεχωριστό μοντέλο πραγμάτευσης της βιομηχανικής, τεχνολογικής, τοπικής παραδοσιακής και πολιτιστικής κληρονομιάς με σύγχρονες μουσειακές πρακτικές.

Η Συλλογή Έργων Τέχνης της Τράπεζας Πειραιώς περιλαμβάνει εικαστικά έργα και αντικείμενα καλλιτεχνικής και ιστορικής αξίας, τα οποία περιήλθαν στην ιδιοκτησία της από τις τράπεζες Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Λαϊκή, Millennium, Γενική, Μακεδονίας-Θράκης και Κύπρου. Όπως είναι γνωστό, η συγχώνευση των παραπάνω τραπεζών με την Πειραιώς ολοκληρώθηκε το 2014, μέσα στο πλαίσιο της οξύτατης τραπεζοπιστωτικής και ευρύτερα οικονομικής κρίσης που αντιμετώπιζε η χώρα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα έργα τέχνης των παραπάνω τραπεζών προστέθηκαν στην ήδη υπάρχουσα συλλογή έργων τέχνης της Τράπεζας Πειραιώς. Οι δυο μεγαλύτερες ομάδες της σημερινής Συλλογής είναι τα έργα της Τράπεζας Πειραιώς και τα έργα της Αγροτικής Τράπεζας. Η ολοκλήρωση της επιστημονικής καταγραφής όλων των έργων δημιούργησε έναν κατάλογο, στον οποίο εγγράφηκαν περισσότερα από 5000 έργα τέχνης, κειμήλια και ιστορικά αντικείμενα.

Η σημερινή μορφή της Συλλογής Έργων Τέχνης της Πειραιώς διαμορφώθηκε μέσα από τις εκτεταμένες αναδιαρθρώσεις του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, χωρίς τα κριτήρια μιας μακρόχρονης και συμπαγούς συλλεκτικής πολιτικής. Η απορρόφηση διαφορετικών τραπεζικών

οργανισμών οδήγησε στη συνένωση επιμέρους συλλογών, οι οποίες είχαν αποκτηθεί σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, με διαφορετικά κριτήρια και διαφορετικές αντιλήψεις ως προς τον ρόλο της εταιρικής συλλογής.

Η συγκυρία αυτή δημιούργησε νέες προκλήσεις πολιτιστικής διαχείρισης. Η προτεραιότητα δεν ήταν η περαιτέρω ανάπτυξη της συλλογής μέσω νέων αποκτήσεων, αλλά η συγκρότησή της ως ενιαίου πολιτιστικού συνόλου. Η ανάγκη εντοπισμού των έργων, η καταγραφή της προέλευσής τους, η αποσαφήνιση του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος, η αξιολόγηση της κατάστασης διατήρησής τους, η συντήρηση και η ένταξή τους σε ένα ενιαίο σύστημα τεκμηρίωσης αποτέλεσαν τα πρώτα και ουσιαστικότερα στάδια της πολιτιστικής διαχείρισης της συλλογής.

Υπό το πρίσμα της θεωρίας της διαχείρισης συλλογών (Keene, 2005, ICOM, 2017), η περίπτωση της Πειραιώς παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς αναδεικνύει ένα διαφορετικό μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης από εκείνο των συλλογών που συγκροτούνται σταδιακά βάσει μιας ενιαίας συλλεκτικής πολιτικής. Εδώ, η πολιτιστική διαχείριση λειτούργησε πρωτίστως ως διαδικασία ενοποίησης, τεκμηρίωσης και αναδιοργάνωσης ενός ετερογενούς πολιτιστικού αποθέματος, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για τη μελλοντική ανάπτυξη μιας συνεκτικής πολιτιστικής στρατηγικής.

Δημιουργήθηκε έτσι μια ευρύτατη συλλογή έργων και αντικειμένων με διαφορετική προέλευση, γεγονός που έκανε επιτακτική την ανάγκη καταγραφής και ψηφιοποίησης, ώστε η διαχείρισή της να μπορεί να γίνεται με όρους ψηφιακής τεχνολογίας, επιστημονικής τεκμηρίωσης, ταχύτητας και ευκολίας. Καθώς οι διακοσμητικές ανάγκες αλλά και οι πολιτικές αγοράς των πρώην αυτόνομων τραπεζικών ιδρυμάτων ήταν διαφορετικές, προέκυψε ένα ποικίλο αλλά ενδιαφέρον σύνολο ελληνικών και ξένων έργων τέχνης που χρονολογείται από τις αρχές του 20ού αιώνα μέχρι σήμερα. Πρόκειται για ένα πολιτιστικό απόθεμα άγνωστο στο κοινό, καθώς δεν έχουν πραγματοποιηθεί ακόμη εκθέσεις και δημοσιεύσεις, έντυπες ή ψηφιακές.

Η Συλλογή αποτελείται κυρίως από ζωγραφικούς πίνακες και μεγάλο αριθμό μεταξοτυπιών ενώ ευάριθμα είναι τα γλυπτά, οι κατασκευές και τα χαρακτηριστικά έργα. Από τους παλαιότερους ζωγράφους της Συλλογής ξεχωρίζουμε τους: Έκτορα Δούκα, Βάσο Γερμενή, Ανδρέα Γεωργιάδη, Επαμεινώνδα Θωμόπουλο, Γεώργιο Προκοπίου, Λουκά Γεραλή, Αγήνορα Αστεριάδη και Γιώργο Μπουζιάνη. Από νεότερους καλλιτέχνες έχουν καταγραφεί οι: Άλκης Πιερράκος, Ντίκος Βυζάντιος, Χρόνης Μπότσογλου, Γιώργος Γαϊτης, Παναγιώτης Τέτσης, Όπυ Ζούνη, Chryssa, Αλέκος Φασιανός, Δημήτρης Μυταράς, Αλέξης Ακριθάκης Νίκος Κεσσανλής, Βλάσης Κανιάρης, Δημοσθένης Κοκκινίδης, Νίκη Καναγκίνη, Παύλος (Διονυσόπουλος), Κώστας Τσόκλης κ.ά. Η Συλλογή της Τράπεζας περιλαμβάνει και έργα διεθνώς καταξιωμένων σύγχρονων καλλιτεχνών όπως οι: Thomas Schutte, Tony Oursler, Jeffrey Vallance, Monique van Genderen, Fernando Botero κ.ά.

Τοπία αστικά και της ελληνικής υπαίθρου, λιμάνια, κατοικίες, ανθογραφίες και νεκρές φύσεις, ηθογραφίες και ανθρωποκεντρικές παραστάσεις, συμβολικές, αφηρημένες και εξπρεσιονιστικές συνθέσεις αποτελούν τη θεματική πλειοψηφία των μεταξοτυπιών. Οι δημιουργοί των μεταξοτυπιών είναι οι καλλιτέχνες που κυριάρχησαν στην ελληνική καλλιτεχνική σκηνή των δεκαετιών 1970-1990 αλλά και αργότερα: Κ. Μαλάμος, Γ. Βαρλάμος, Π. Πρέκας, Π. Τέτσης, Γ. Σταθόπουλος, Χ. Γκαλτέμης, Δ. Μυταράς, Κ. Γραμματόπουλος, Π. Γράββαλος, Α. Φασιανός, Κ. Τσόκλης, Π. Φειδάκης, Γ. Μόραλης, Γ. Νικολάου, Π. Ζουμπουλάκης και πολλοί ακόμη. Ξεχωριστή θέση κατέχουν οι ψηφιακές αναπαραγωγές σε καμβά των φωτογραφιών του σημαντικού φωτογράφου Τάκη Γλούπα, ο οποίος φωτογράφιζε ανθρώπους και τοπία της ελληνικής υπαίθρου κυρίως κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960.

Στην Τράπεζα Πειραιώς και στο πολιτιστικό της κεφάλαιο πέρασε και το Μέγαρο Σερπιέρη της λεωφόρου Πανεπιστημίου, το πρώην κτίριο κεντρικής διοίκησης της Αγροτικής Τράπεζας, ένα από τα πιο ενδιαφέροντα αθηναϊκά αρχοντικά του 19^{ου} αιώνα. Πρόκειται για ένα από τα λίγα κτίρια στην Αθήνα (αλλά και την Ελλάδα) που διατηρεί στο ακέραιο τόσο την εξωτερική όσο και την εσωτερική αρχιτεκτονική, γλυπτική και τοιχογραφική του διακόσμηση. Αποτελεί τυπικό δείγμα του ελληνικού νεοκλασικισμού, του αρχιτεκτονικού ρυθμού που κυριάρχησε στην Αθήνα στο πρώτο

μισό του 19^{ου} αιώνα. Η ανέγερση του μεγάρου ολοκληρώθηκε περί το 1880 από τον στρατιωτικό μηχανικό και αρχιτέκτονα Αναστάσιο Θεοφιλά (1827-1901), διευθυντή του Σχολείου των Τεχνών (σημερινό Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο) και αρχιτέκτονα άλλων σημαντικών κτιρίων της Αθήνας (νοσοκομείο «Ευαγγελισμός», ιδιωτικές κατοικίες και μέγαρα, συμβολή στην ανέγερση του Ζαπείου Μεγάρου). Ιδιοκτήτης του μεγάρου ήταν ο ιταλός επιχειρηματίας και μεταλλειολόγος Giovanni Battista Serpieri (1815-1887), ιδρυτής της Εταιρείας Μεταλλείων Λαυρίου, ο οποίος εγκαταστάθηκε στην Αθήνα το 1864. Ο Giovanni Serpieri επένδυσε στον πλούτο και την ποικιλία της διακόσμησης του μεγάρου: εντυπωσιακές τοιχογραφίες, πολυτελή μωσαϊκά δάπεδα, τζάκι με αραβομαυριτανικά πολύχρωμα σχέδια που θυμίζει τα μέγαρα της Κόρδοβας, παράθυρα με υαλογραφίες, επιβλητικές πόρτες, πολυάριθμα και ποικίλα γλυπτά διακοσμητικά στοιχεία, ξυλόγλυπτα έπιπλα και γραφεία, φανοστάτες, μεταλλικά και μαρμάρινα ανθοδοχεία αλλά και θεατρική σκηνή με μαρμάρινους κίονες.

Στη Συλλογή ανήκουν ακόμα έπιπλα και αντικείμενα υψηλής καλλιτεχνικής αξίας από το Μέγαρο Σερπιέρη, από το ιστορικό καφενείο της Μυτιλήνης «Πανελλήνιον», όπου σύχναζαν ο Ελευθέριος Βενιζέλος, ο Γεώργιος Παπανδρέου, ο Οδυσσέας Ελύτης κ.ά., μακέτες εμπορικών πλοίων, εκμαγεία γλυπτών του Ταμείου Αρχαιολογικών Πόρων, παλαιές και νεότερες φωτογραφίες καθώς και έργα παιδικής τέχνης.

Η συγκρότηση της Συλλογής Έργων Τέχνης της Πειραιώς πέρα από μια απλή διαδικασία συγκέντρωσης έργων τέχνης, από τα τραπεζικά υποκαταστήματα της Αττικής και της περιφέρειας, οδήγησε στη δημιουργία ενός νέου οργανωτικού πλαισίου διαχείρισης. Η ενοποίηση έργων που προέρχονταν από διαφορετικούς τραπεζικούς οργανισμούς κατέστησε αναγκαία τη διαμόρφωση κοινών διαδικασιών τεκμηρίωσης, συντήρησης, φύλαξης και διαχείρισης, ώστε η συλλογή να λειτουργήσει ως ενιαίο πολιτιστικό σύνολο.

Η διαδικασία αυτή, που άρχισε το 2014, απαιτήσε τη συμβολή ιστορικών της τέχνης, συντηρητών, φωτογράφων, νομικών συμβούλων, στελεχών της Τράπεζας και

εξωτερικών συνεργατών. Παράλληλα, η λήψη αποφάσεων αφορούσε ζητήματα όπως η τεκμηρίωση της προέλευσης των έργων, η προτεραιοποίηση των εργασιών συντήρησης, η επιλογή έργων για δημόσια παρουσίαση και η διαμόρφωση των πρώτων πολιτικών δανεισμού και εξωστρέφειας.

Υπό τις παραπάνω έννοιες, η πολιτιστική διαχείριση της συλλογής απέκτησε εξ αρχής διεπιστημονικό χαρακτήρα. Η συγκρότηση ενός ενιαίου συστήματος διαχείρισης αποτέλεσε προϋπόθεση για κάθε μεταγενέστερη δράση, είτε αυτή αφορούσε την επιστημονική τεκμηρίωση είτε την επικοινωνία της συλλογής προς το κοινό. Η περίπτωση της Πειραιώς αναδεικνύει έτσι ότι, σε συνθήκες οργανωτικού μετασχηματισμού, η επιτυχία μιας πολιτιστικής συλλογής εξαρτάται πρωτίστως από την ανάπτυξη σταθερών διαδικασιών διοίκησης και συνεργασίας.

Αν προσεγγίσουμε την πολιτιστική διαχείριση ενός τραπεζικού ιδρύματος σύμφωνα με την τεχνοκρατική αντίληψη, τότε αυτά θα πρέπει να συμβάλουν στον τομέα του πολιτισμού και της δημιουργίας σε τέσσερα επίπεδα: α) στην πρωτογενή επίδραση στην εθνική οικονομία, β) στις δευτερογενείς επιδράσεις ως πολλαπλασιαστικός αντίκτυπος σε άλλους οικονομικούς τομείς, γ) στη διάχυση και μεταφορά γνώσης, τεχνολογίας και καινοτομίας σε άλλους τομείς πέρα από τον πολιτισμό (συμπληρωματικά αγαθά, αστική ανάπτυξη, εμπόριο, τουρισμός κ.λπ. και δ) στις έμμεσες επιδράσεις, δηλαδή στην κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή αλλά και ευρύτερα στην άνοδο του επιπέδου της ποιότητας ζωής (Λαζαρέτου, 2018, σελ. 330). Φαίνεται λοιπόν, ότι ακόμη και με τεχνοκρατικά κριτήρια, τα κατεξοχήν δηλαδή κριτήρια επιτυχίας ενός σημερινού τραπεζικού ιδρύματος, πως στην περίπτωση της Πειραιώς εντοπίζονται κενά και αδυναμίες.

Ωστόσο, πρέπει να προσθέσουμε εδώ πως, αν και η συγκεκριμένη μονάδα διαχείρισης έργων τέχνης δεν λειτουργεί ακόμα αυτόνομα, τουλάχιστον έτσι όπως συμβαίνει σε άλλα τραπεζικά ιδρύματα, καταγράφονται σημαντικά στοιχεία, που δείχνουν πως η συγκεκριμένη μονάδα μπορεί και πρέπει να λειτουργήσει περισσότερο αυτόνομα και ολοκληρωμένα.

Επιπλέον, και σύμφωνα με μια αναπτυξιακή πολιτική πολιτιστικής διαχείρισης, τα έργα τέχνης της Συλλογής διακρίνονται σε εκείνα που εντάσσονται στην τρέχουσα παραγωγική διαδικασία και σε εκείνα που δεν εντάσσονται (Κορρές, 2002, σελ. 134). Και από τις δύο περιπτώσεις έργων μπορούν να προκύψουν απασχόληση και εισόδημα, κυρίως όμως μέσω της διακίνησής τους – που αφορά στην συγκεκριμένη περίπτωση – καθώς περιλαμβάνονται εργασίες όπως συντήρηση και αποκατάσταση, εκτίμηση οικονομικής αξίας, αισθητική και ιστορική τεκμηρίωση κ.λπ. (Κορρές, 2002, σελ. 134).

Στο πλαίσιο εφαρμογής μιας πρώτης μορφής στρατηγικού σχεδιασμού για την πολιτιστική διαχείριση της συλλογής, πραγματοποιήθηκε η εκ νέου διακόσμηση με τα σημαντικότερα έργα της νέας, πλουσιότερης συλλογής των κτιρίων, των γραφείων και πολλών άλλων χώρων του Ομίλου (**εικόνες 1-6**). Παράλληλα, καταγράφηκαν και χαρτογραφήθηκαν οι ανάγκες ασφαλούς φύλαξης, αποθήκευσης και συντήρησης του νέου, ογκώδους υλικού που προέκυψε. Καθώς η διαδικασία εμπέδωσης της ιδέας πως η συλλογή της Πειραιώς ως ένα σημαντικό πολιτιστικό απόθεμα, θα πρέπει σταδιακά να διαχειρίζεται πολιτιστικά με όρους εξωστρέφειας, επικοινωνίας, προσέλκυσης κοινού αλλά και όλων των άλλων ζητημάτων που θίγει η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, μπορούμε ήδη να καταγράψουμε τις πρώτες δράσεις που υλοποιήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια.

Ο πρώτος δανεισμός έργου τέχνης στο πλαίσιο μιας έκθεσης αφιερωμένης στον σημαντικό ζωγράφο Γιάννη Γαΐτη, πραγματοποιήθηκε το 2023, στην έκθεση που διοργάνωσε το Ίδρυμα Θεοχαράκη (**εικόνα 7**). Το έργο παρουσιάστηκε στην έκθεση με την ένδειξη «Συλλογή Έργων Τέχνης Τράπεζας Πειραιώς», που αποτελεί την πρώτη, επίσημη παρουσίαση ενός έργου της συλλογής έξω από το στενό τραπεζικό περιβάλλον. Το έργο δημοσιεύτηκε και στον κατάλογο που συνόδευε την έκθεση (Μαυρωτάς, 2023).

Λίγο καιρό νωρίτερα πραγματοποιήθηκε και η πρώτη συνεργασία μεταξύ της Συλλογής και της Βιβλιοθήκης της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών. Συγκεκριμένα, η Πειραιώς δάνεισε σε συμφωνία μακροχρόνιου δανεισμού στη Βιβλιοθήκη μια σειρά από αριθμημένες, συλλεκτικές μεταξοτυπίες Ελλήνων

ζωγράφων, οι οποίες κοσμούν τα αναγνωστήρια, τους διαδρόμους και άλλους χώρους της Βιβλιοθήκης (εικόνα 8).

Στο πλαίσιο των εορτασμών για τα 200 χρόνια από την Επανάσταση του 1821 η Τράπεζα απέκτησε το συλλεκτικό λεύκωμα χαρακτικών με προσωπογραφίες ηρώων και αγωνιστών της Επανάστασης, που φιλοτέχνησε ο σημαντικός ζωγράφος και χαράκτης Γιάννης Ψυχοπαίδης. Στη συνέχεια, και στο πλαίσιο μιας πρώτης αξιοποίησης και προβολής αυτών των νέων αποκτημάτων, ορισμένα από τα χαρακτηριστικά αναπαράχθηκαν σε αφίσες, καρτ-ποστάλ και σελιδοδείκτες, οι οποίοι διανεμήθηκαν εντός (στο ανθρώπινο δυναμικό) αλλά και εκτός της Πειραιώς (βιβλιοθήκες, μουσεία, σχολεία κ.ά.) (εικόνες 9-11).

Ίσως η σημαντικότερη δημοσίευση έργων της Συλλογής Πειραιώς ως σήμερα εντοπίζεται σε μια έκδοση τού ίδιου του τραπεζικού οργανισμού (Μπενέκη, 2021). Στην έκδοση αυτή (εικόνα 12) με αφορμή την αγροτική ιστορία στην Ελλάδα, χρησιμοποιήθηκαν 28 έργα εικαστικής τέχνης, που προήλθαν από τη συλλογή της Αγροτικής Τράπεζας και παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά μετά την ενοποίηση των τραπεζών σε μια επιστημονική έκδοση. Η Πειραιώς αξιοποίησε το δικό της πολιτιστικό απόθεμα (έργα τέχνης) για την εικονογράφηση ενός τόμου που πραγματεύεται την ελληνική αγροτική ιστορία, ενισχύοντας έτσι την εταιρική της ταυτότητα και προς αυτή την κατεύθυνση.

Πολύ σημαντική για την προβολή της συλλογής θεωρούμε την παραγωγή δύο επιτραπέζιων ημερολογίων, ένα για το 2024 και ένα για το 2025, και ενός σημειωματάριου, που τυπώθηκε το 2026 και τα οποία είναι διακοσμημένα με έργα τέχνης της συλλογής (εικόνες 13-22). Στον χαιρετιστήριο πρόλογο του ημερολογίου για το 2025 ο Γενικός Διευθυντής για τη Συλλογή κ. Δημήτριος Ραγιάς σημειώνει: «Η Πειραιώς έχει το προνόμιο να διαθέτει στις συλλογές της έργα τέχνης σημαντικών ξένων καλλιτεχνών, που πρωταγωνιστούν στη διεθνή εικαστική σκηνή. Είναι δημιουργίες σύγχρονες, με πρωτότυπες συνθέσεις, που ελκύουν την προσοχή του θεατή, τον ξαφνιάζουν, τον εμπνέουν και ενεργοποιούν τη σκέψη του προς την αναζήτηση νέων νοημάτων. Αυτές οι ποιότητες, που είναι μερικές από τις κατακτήσεις

της σύγχρονης Τέχνης, αποκαλύπτονται μέσα από ποικίλες τεχνικές: από τη ζωγραφική, από τη χαρακτική, από τη γλυπτική και τη φωτογραφία.

Είναι η πρώτη φορά που η Πειραιώς παρουσιάζει μια έκδοση ημερολογίου με έργα τέχνης ξένων δημιουργών, που έχουν σήμερα αξιόλογη παρουσία σε ευρωπαϊκά και αμερικανικά μουσεία. Δίπλα στα ελληνικά έργα τέχνης, που αποτελούν το κυριότερο μέρος της Συλλογής, προσεγγίζουμε και διαφορετικές όψεις της καλλιτεχνικής δημιουργίας, όπως αυτές παρουσιάζονται σήμερα στο εξωτερικό. Φέρνουμε έτσι αυτόν τον κόσμο, που φαίνεται μακρινός, λίγο πιο κοντά μας.

Η Πειραιώς, έχοντας επίγνωση της αποστολής και της ευθύνης της για συμβολή στην οικονομική αλλά και πολιτιστική ανάπτυξη, προσεγγίζει τη Συλλογή ελληνικών και ξένων έργων τέχνης ως μια παρακαταθήκη πολιτισμού, την οποία φιλοδοξεί να καταστήσει γνωστή στα στελέχη της, στο δίκτυο πελατών και συνεργατών αλλά και στο ευρύτερο φιλότεχνο κοινό.»

Στο Σημειωματάριο του 2026 (εικόνα 19) σημειώνονται, μεταξύ άλλων, τα εξής: «Πολλά από τα έργα της Πειραιώς κοσμούν τα γραφεία και άλλους χώρους της, ώστε να επιτελούν τον βασικό σκοπό τους: τη μετάδοση νοημάτων και μηνυμάτων σύμφωνα με τις προθέσεις των δημιουργών τους. Αντιλαμβανόμαστε, ωστόσο, πως αυτό δεν είναι αρκετό. Γι' αυτό και στους επόμενους στόχους μας περιλαμβάνονται η έκδοση ενός τόμου και η δημιουργία ιστοσελίδας, όπου τα καλύτερα έργα της Συλλογής θα ενταχθούν και πάλι στο ελληνικό πολιτιστικό γίγνεσθαι, καθώς θα γίνουν κτήμα του ευρύτερου φιλότεχνου κοινού». Είναι προφανές πως σε αυτά τα κείμενα συνοψίζονται όχι μόνο οι βασικές αρχές της πολιτιστικής διοίκησης ενός τραπεζικού οργανισμού, όπως τουλάχιστον τις εντοπίζουμε στη βιβλιογραφία αλλά και οι προθέσεις της Πειραιώς για περαιτέρω προβολή και αξιοποίηση της Συλλογής.

Η ολοκλήρωση της πρώτης φάσης συγκρότησης και τεκμηρίωσης της Συλλογής Έργων Τέχνης δημιούργησε τις προϋποθέσεις για τη σταδιακή εξωστρέφειά της. Η μετάβαση αυτή σηματοδότησε μια ουσιαστική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο η συλλογή αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό: από ένα σύνολο έργων με κυρίως

εσωτερική λειτουργία μετατρέπεται προοδευτικά σε πολιτιστικό πόρο που μπορεί να επικοινωνήσει με το ευρύτερο κοινό.

Οι πρώτες δημόσιες παρουσιάσεις, οι συνεργασίες με πολιτιστικούς φορείς και οι μακροχρόνιοι δανεισμοί έργων αποτελούν ενδείξεις αυτής της μεταβολής. Παρότι οι δράσεις αυτές βρίσκονται ακόμη σε στάδιο ανάπτυξης, καταδεικνύουν την πρόθεση της Τράπεζας να εντάξει τη συλλογή της σε ένα ευρύτερο δίκτυο πολιτιστικών συνεργασιών και να αξιοποιήσει το πολιτιστικό της κεφάλαιο πέρα από τα όρια του εταιρικού περιβάλλοντος.

Η εξέλιξη αυτή μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα της θεωρίας της ανάπτυξης-διεύρυνσης κοινού. Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, η ανάπτυξη κοινού συνδέεται με δημιουργία σταθερών σχέσεων ανάμεσα στους πολιτιστικούς οργανισμούς και σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες (Ayala and Cuenca-Amigo, 2019). Στην περίπτωση της Συλλογής Έργων Τέχνης της Πειραιώς, η εξωστρέφεια εκφράζεται κυρίως μέσω της δημόσιας παρουσίασης των έργων, της συνεργασίας με φορείς πολιτισμού και της σταδιακής αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων προβολής. Παρότι η συλλογή δεν έχει ακόμη αναπτύξει το εύρος εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών δράσεων που συναντάται σε περισσότερο ώριμους πολιτιστικούς οργανισμούς, η μέχρι σήμερα πορεία της δείχνει μια σαφή κατεύθυνση προς τη συστηματικότερη ένταξή της στον δημόσιο πολιτιστικό διάλογο.

Αν ο πρωταρχικός σκοπός των μουσείων ήταν η διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και της ιστορίας, στην περίπτωση της συλλογής της Πειραιώς, αυτός ο σκοπός δεν εξαντλείται στη διαφύλαξη των έργων τέχνης αλλά, με τη συγχώνευση των τραπεζών, προστέθηκε άλλο ένα στοιχείο: η ιστορική καταγραφή του πολιτιστικού αποθέματος που δημιούργησε κάθε μια τράπεζα χωριστά στο παρελθόν. Αυτό το στοιχείο, που προστέθηκε πρόσφατα (μετά το 2014) αποτελεί άλλη μια σημαντική παράμετρο στον τρόπο διαχείρισης της μουσειακής συλλογής. Είναι ωστόσο, παραπάνω από προφανές, πως πρόκειται για μια περίπτωση συγκρότησης συλλογής «εν τη γενέσει της», και η οποία δημιουργεί μια εξαιρετική ευκαιρία εφαρμογής όσο το δυνατόν περισσότερων αρχών και αξιών της σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης.

Στον πίνακα με τους έξι άξονες ανάλυσης και τα αντικείμενα διερεύνησης, η περίπτωση της Πειραιώς θα είχε ως εξής:

Άξονας ανάλυσης	Αντικείμενο διερεύνησης
Μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης	Ενοποίηση και αναδιοργάνωση ετερόκλητων εταιρικών συλλογών που προήλθαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών. Συστηματική καταγραφή, τεκμηρίωση, συντήρηση, απογραφή και ψηφιοποίηση έργων διαφορετικής προέλευσης, με στόχο τη συγκρότηση μιας ενιαίας συλλογής
Εκθεσιακές πρακτικές	Επιλεκτική παρουσίαση έργων μέσω περιοδικών εκθέσεων, συνεργασιών και δανεισμών, με σταδιακή ανάπτυξη της δημόσιας παρουσίας της συλλογής
Επικοινωνιακές στρατηγικές	Σταδιακή ενίσχυση της εξωστρέφειας μέσω εκθέσεων, εκδόσεων και ψηφιακής προβολής, με έμφαση στην ανάδειξη της συλλογής ως διακριτής πολιτιστικής οντότητας
Ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού	Βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης. Οι δράσεις επικεντρώνονται κυρίως στην πρώτη γνωριμία του κοινού με τη συλλογή μέσω εκθέσεων και συνεργασιών

Ψηφιακός μετασχηματισμός	Η ψηφιοποίηση και η ηλεκτρονική τεκμηρίωση αποτέλεσαν βασικό εργαλείο για την οργάνωση και τη διαχείριση της συλλογής, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μελλοντική ψηφιακή αξιοποίηση
Σχέση των συλλογών με την εταιρεία	Η συλλογή εντάσσεται στη συνολική πολιτιστική στρατηγική της Πειραιώς, λειτουργώντας ως διακριτή μονάδα πολιτιστικής διαχείρισης, ανεξάρτητη από το ΠΙΟΠ αλλά συμπληρωματική προς τη συνολική πολιτιστική παρουσία του Ομίλου

Κεφάλαιο 7

Η πολιτιστική πολιτική του Ομίλου ING

Η πολιτιστική πολιτική του Ομίλου ING αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα σύγχρονης εταιρικής πολιτιστικής διαχείρισης στην Ευρώπη. Σε αντίθεση με τραπεζικούς οργανισμούς που εστιάζουν κυρίως στη διατήρηση ιστορικών αρχείων ή στην ανάδειξη της εθνικής πολιτιστικής κληρονομιάς, η ING έχει διαμορφώσει ένα μοντέλο πολιτιστικής παρουσίας το οποίο βασίζεται στη σύγχρονη τέχνη, στη διεθνή καλλιτεχνική παραγωγή και στη σύνδεση της πολιτιστικής δραστηριότητας με την έννοια της προόδου και της καινοτομίας. Η ING αξιοποιεί τη συλλογή της ως ένα πολιτιστικό κεφάλαιο που μετατρέπεται σε σημαντικό στρατηγικό εργαλείο εταιρικής ταυτότητας, επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με το κοινό.

Η ιστορία της συλλογής «ING Collection άρχισε το 1974, όταν ένας από τους προδρόμους του σημερινού Ομίλου, η NMB Postbank Group, δημιούργησε μια συλλογή για τα νέα κεντρικά της γραφεία στο Άμστερνταμ. Αρχικά ο εμπλουτισμός της συλλογής επικεντρώθηκε σε δύο σημαντικά ρεύματα της ολλανδικής παραστατικής ζωγραφικής, των ζωγράφων του Μαγικού Ρεαλισμού του Μεσοπολέμου και τους Βόρειους Ρεαλιστές της δεκαετίας του 1980. Στη συνέχεια, μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές, η συλλογή εμπλουτίστηκε με σημαντικά σύνολα έργων από την Banque Bruxelles Lambert στο Βέλγιο, τη Barings Bank στη Μεγάλη Βρετανία και την ING Bank Śląski στην Πολωνία. Σήμερα η ING Collection αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρικές συλλογές τέχνης στην Ευρώπη και περιλαμβάνει χιλιάδες έργα σύγχρονης τέχνης από διαφορετικές χώρες και καλλιτεχνικές παραδόσεις (Our History, 2026).

Η περίπτωση της ING επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό τις θεωρητικές προσεγγίσεις των Kottasz et al. (2007) και Lindenberg & Oosterlinck (2011), σύμφωνα με τις οποίες οι εταιρικές συλλογές λειτουργούν ως στρατηγικά εργαλεία διαμόρφωσης εταιρικής ταυτότητας. Η ίδια η ING δηλώνει ότι η συλλογή της αντανακλά τον διεθνή, σύγχρονο και καινοτόμο χαρακτήρα του οργανισμού. Η τέχνη παρουσιάζεται ως μέσο

διεύρυνσης της σκέψης, αμφισβήτησης στερεοτύπων και κατανόησης των κοινωνικών μετασχηματισμών. Αυτές είναι μερικές και από τις ποιότητες των έργων σύγχρονης τέχνης. Βασικός στόχος είναι ακόμα η συλλογή να λειτουργεί ως «ζωντανός οργανισμός» που συνδέεται με τις αξίες της αλλαγής, της δημιουργικότητας και της προσαρμογής στο μέλλον. (Our Vision, 2026).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η ING απομακρύνεται από ένα παραδοσιακό μοντέλο εταιρικής συλλογής. Η πολιτική αγορών που εφαρμόζει μετά το 2013 δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε νέους καλλιτέχνες, σε πειραματικές μορφές τέχνης και σε έργα που αντανακλούν σύγχρονα κοινωνικά και πολιτιστικά ζητήματα. Σύμφωνα με την επίσημη πολιτική της συλλογής, η τέχνη πρέπει να συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας καινοτομίας και αλλαγών εντός του πολυεθνικού οργανισμού. Η επιλογή αυτή συνδέει άμεσα τη συλλογή έργων τέχνης με την εταιρική ταυτότητα της τράπεζας και επιβεβαιώνει την άποψη, που είδαμε στη βιβλιογραφία, ότι οι πολιτιστικές συλλογές αξιοποιούνται σήμερα από ιδιωτικούς επιχειρηματικούς οργανισμούς ως τμήμα της ευρύτερης εταιρικής στρατηγικής και όχι ως απομονωμένες πολιτιστικές δραστηριότητες (Martino και Scarcella, 2018).

Για το ζήτημα της εκθεσιακής πολιτικής, η ING έχει αναπτύξει ένα ιδιαίτερα εξωστρεφές μοντέλο. Τα έργα της συλλογής παρουσιάζονται συστηματικά και τακτικά σε εκθέσεις, δανείζονται σε μουσεία και άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς και περιλαμβάνονται συχνά σε διεθνείς πολιτιστικές συνεργασίες. Η τράπεζα επιδιώκει να μετατρέψει τη συλλογή από εσωτερικό εταιρικό αγαθό σε δημόσιο πολιτιστικό πόρο. Έργα της ING Collection έχουν παρουσιαστεί σε σημαντικά μουσεία διεθνώς και η συλλογή έχει αναγνωριστεί με διεθνή βραβεία εταιρικών συλλογών για τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζει καταξιωμένους με νέους καλλιτέχνες και προωθεί τη δημόσια πρόσβαση στην τέχνη. Το 2016 η ING απέσπασε δύο βραβεία «Corporate Art Awards», μεταξύ άλλων για το πρόγραμμα συμμετοχής εργαζομένων στην πολιτιστική δραστηριότητα της συλλογής.

Ιδιαίτερη σημασία στο μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης της ING έχει η σύνδεση τέχνης και εργασιακού περιβάλλοντος. Τα έργα βγαίνουν από τις κλειστές

αποθήκες και ενσωματώνονται στα κτίρια και στους χώρους εργασίας της τράπεζας σε πολλές χώρες. Η πρακτική αυτή συνδέεται με την αντίληψη ότι η τέχνη μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο δημιουργικής σκέψης, διαλόγου και έμπνευσης για εργαζόμενους και επισκέπτες. Οι χώροι της ING μετατρέπονται έτσι σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας και πολιτισμού.

Στο επίπεδο της επικοινωνιακής πολιτικής, η ING ακολουθεί ένα μοντέλο που ανταποκρίνεται πλήρως στις σύγχρονες θεωρίες πολιτιστικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Capriotti (2013), οι πολιτιστικοί οργανισμοί οφείλουν να αναπτύσσουν συνεκτικές στρατηγικές επικοινωνίας με συνέπεια και συνέχεια. Η ING έχει δημιουργήσει μια αυτόνομη ψηφιακή πλατφόρμα τέχνης (art.ing.com), μέσω της οποίας παρουσιάζονται οι συλλογές, οι εκθέσεις, οι καλλιτέχνες, τα νέα αποκτήματα, οι συνεργασίες και οι δράσεις του οργανισμού. Η πλατφόρμα λειτουργεί ουσιαστικά ως ψηφιακό μουσείο και ταυτόχρονα ως εργαλείο πολιτιστικής επικοινωνίας, προσφέροντας πρόσβαση σε εκατοντάδες έργα και αναλυτική τεκμηρίωση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ίσως το πιο χαρακτηριστικό στοιχείο της πολιτιστικής πολιτικής της ING. Η τράπεζα επενδύει συστηματικά σε διαδικτυακές εκθέσεις, ψηφιακές παρουσιάσεις έργων, εικονικές αφηγήσεις και ψηφιακές μορφές πρόσβασης στη συλλογή. Η έκθεση «Art must go on(line)» αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης, καθώς εξετάζει τη σχέση τέχνης και τεχνολογίας μέσα από έργα της συλλογής που σχετίζονται με την ψηφιακή κουλτούρα, τους υπολογιστές και τα νέα μέσα. Η επιλογή αυτή δεν αφορά μόνο την προβολή της συλλογής αλλά και τη σύνδεση της πολιτιστικής δραστηριότητας με τον ευρύτερο τεχνολογικό μετασχηματισμό της κοινωνίας. Συνιστά ακόμη ένα θαυμάσιο παράδειγμα ψηφιακή αξιοποίησης μιας συλλογής έργων τέχνης σε καιρούς που δεν επιτρέπουν φυσικές και ανοιχτές, δημόσιες εκθέσεις, όπως για παράδειγμα η πρόσφατη ακόμη περίοδος της πανδημίας του κορονοϊού. (Art must go on(line), 2026). Σε αντίθεση με την Alpha Bank, όπου η επικοινωνιακή πολιτική στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επιστημονική τεκμηρίωση και τις εκδόσεις, η ING δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην

ενσωμάτωση της σύγχρονης τέχνης στην εταιρική καθημερινότητα και στη διεθνή προβολή της μέσω σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας.

Παράλληλα, η ING φαίνεται να υιοθετεί αρκετές από τις αρχές της ανάπτυξης κοινού, όπως τις περιγράφουν οι Ayala και Cuenca (2019). Η τράπεζα επιδιώκει να προσεγγίσει διαφορετικά κοινά μέσα από εκθέσεις, δανεισμούς έργων, εκπαιδευτικές συνεργασίες, βραβεία νέων καλλιτεχνών και συμμετοχικά προγράμματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα «Collection Connection», μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι στην τράπεζα συνδέονται με έργα της συλλογής και συμμετέχουν ενεργά στη διάχυσή τους μέσω κοινωνικών δικτύων και προσωπικών αφηγήσεων. Το έργο τέχνης παύει έτσι να λειτουργεί ως στατικό αντικείμενο και μετατρέπεται σε μέσο κοινωνικής αλληλεπίδρασης και πολιτιστικής συμμετοχής.

Σημαντική είναι επίσης η πολιτική στήριξης νέων καλλιτεχνών που εφαρμόζει η ING μέσω βραβείων, αναθέσεων έργων και συνεργασιών με καλλιτεχνικούς θεσμούς. Η στρατηγική αυτή ενισχύει τον δυναμικό χαρακτήρα της συλλογής και επιτρέπει στην τράπεζα να λειτουργεί όχι μόνο ως συλλέκτης αλλά και ως δημιουργός πολιτιστικών γεγονότων. Έτσι, η ING εμφανίζεται σαν ένας ιδιαίτερα δραστήριος πολιτιστικός φορέας που συμμετέχει ευθέως στη διαμόρφωση του σύγχρονου καλλιτεχνικού γίγνεσθαι.

Ανακεφαλαιώνοντας και σύμφωνα με τα κριτήρια μιας σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης και διοίκησης, η πολιτιστική πολιτική της ING αποκαλύπτει ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα διαχείρισης του πολιτιστικού της κεφαλαίου. Η εντυπωσιακή συλλογή έργων τέχνης που διαθέτει, συνδέεται άμεσα με την εταιρική φυσιογνωμία, την επικοινωνιακή στρατηγική, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την αύξηση και διεύρυνση κοινού.

Στον πίνακα με τους έξι άξονες ανάλυσης και τα αντικείμενα διερεύνησης, στην περίπτωση της ING θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τα εξής:

Άξονας ανάλυσης

Αντικείμενο διερεύνησης

Μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης	Δυναμικό μοντέλο εταιρικής συλλογής με επίκεντρο τη σύγχρονη τέχνη, την καινοτομία και την ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας. Στοχευμένες αγορές έργων τέχνης με κριτήρια την ποιότητα της καλλιτεχνικής πρωτοτυπίας και τους σύγχρονους δημιουργούς
Εκθεσιακές πρακτικές	Η συλλογή παρουσιάζεται τόσο στους εταιρικούς χώρους όσο και μέσω συνεργασιών με μουσεία, πολιτιστικούς οργανισμούς και περιοδικές εκθέσεις, επιδιώκοντας ευρύτερη προβολή της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας
Επικοινωνιακές στρατηγικές	Η τέχνη ενσωματώνεται στη συνολική εταιρική επικοινωνία, προβάλλοντας αξίες όπως η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η εξωστρέφεια. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ψηφιακή επικοινωνία και στη διεθνή προβολή της συλλογής
Ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού	Ανάπτυξη σχέσεων με πολλαπλά κοινά (εργαζομένους, πελάτες, συνεργάτες και ευρύτερο κοινό) μέσω εκθέσεων, συνεργασιών και ψηφιακής πρόσβασης στη συλλογή

Ψηφιακός μετασχηματισμός	Αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας για την προβολή της συλλογής και την ανάπτυξη διαδικτυακού περιεχομένου, που είναι προσβάσιμο διεθνώς
Σχέση των συλλογών με την εταιρεία	Η συλλογή αποτελεί οργανικό στοιχείο της εταιρικής ταυτότητας της ING και λειτουργεί ως μέσο ενίσχυσης της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της διεθνούς εικόνας του οργανισμού

Κεφάλαιο 8

Η διαχείριση των συλλογών της τράπεζας HSBC

Η HSBC αποτελεί μία από τις σημαντικότερες περιπτώσεις τραπεζικού οργανισμού που έχει αναπτύξει μια πολυδιάστατη πολιτιστική στρατηγική σε διεθνές επίπεδο. Σε αντίθεση με άλλες εταιρικές συλλογές που επικεντρώνονται κυρίως στη σύγχρονη τέχνη ή στη διαμόρφωση μιας αισθητικής εταιρικής ταυτότητας, η HSBC έχει δημιουργήσει ένα διαφορετικό και ιδιαίτερο μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης. Σε αυτό συνδυάζει τη φύλαξη ιστορικών αρχείων, τη συγκρότηση καλλιτεχνικών συλλογών, τη διατήρηση της πολιτιστικής μνήμης και την ανάπτυξη ψηφιακών μορφών πολιτιστικής επικοινωνίας. Η περίπτωση της τράπεζας παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον, καθώς αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο ένα πολυεθνικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, αποσκοπεί συνειδητά στη λειτουργία του ως φορέας πολιτιστικής κληρονομιάς και ταυτόχρονα ως μηχανισμός παραγωγής σύγχρονου πολιτιστικού περιεχομένου. Η περίπτωσή της διαφοροποιείται τόσο από την Alpha Bank όσο και από την Πειραιώς, καθώς η συλλογή της δεν έχει στόχο τη διατήρηση της ιστορικής μνήμης ή της εταιρικής κληρονομιάς, αλλά αξιοποιείται ως εργαλείο υποστήριξης της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας και ενίσχυσης της εταιρικής ταυτότητας.

Η πολιτιστική στρατηγική της HSBC συνδέεται άμεσα με τη μακρά ιστορία της. Η τράπεζα ιδρύθηκε το 1865 στο Χονγκ Κονγκ με στόχο τη χρηματοδότηση του εμπορίου μεταξύ Ασίας και Ευρώπης και σταδιακά εξελίχθηκε σε έναν από τους σημαντικότερους διεθνείς τραπεζικούς οργανισμούς. Η ιστορική αυτή διαδρομή αποτυπώνεται σήμερα σε ένα εκτεταμένο σύστημα αρχειακών και πολιτιστικών συλλογών, το οποίο περιλαμβάνει έγγραφα, φωτογραφίες, τραπεζογραμμάτια, αντικείμενα, κινηματογραφικό υλικό και άλλα ιστορικά τεκμήρια από πολλές χώρες και τραπεζικούς οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν με διάφορους τρόπους κατά τις προηγούμενες δεκαετίες στον Όμιλο. Τα «HSBC Archives» θεωρούνται σήμερα μία από τις σημαντικότερες εταιρικές αρχειακές συλλογές διεθνώς και «αφηγούνται» την

ιστορία της ίδιας της τράπεζας και την οικονομική και κοινωνική ιστορία των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιήθηκε (HSBC Archives, 2026).

Η διαχείριση των αρχείων και των συλλογών της HSBC παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όπως εξετάζεται με τις θεωρίες της σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης. Όπως είδαμε, σύμφωνα με τη θεωρία της Wu (1997), οι μεγάλες επιχειρήσεις από απλοί χρηματοδότες του πολιτισμού μετατρέπονται σε ενεργούς πολιτιστικούς παράγοντες που επιδιώκουν να διαμορφώσουν ιστορικά και κοινωνικά αφηγήματα, ταυτότητες και εκδοχές της πολιτιστικής μνήμης. Η HSBC επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό αυτή την προσέγγιση, καθώς οι συλλογές της δεν αντιμετωπίζονται ως πολιτιστικά τεκμήρια με δημόσιο χαρακτήρα. Η δημιουργία της ψηφιακής πλατφόρμας HSBC History αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της λογικής. Μέσω της πλατφόρμας το κοινό μπορεί να εξερευνήσει χιλιάδες τεκμήρια, φωτογραφίες, ιστορικά έγγραφα και διαδικτυακές εκθέσεις που παρουσιάζουν την ιστορία της τράπεζας μαζί με κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις σε διαφορετικές περιοχές του κόσμου, κυρίως όπου δραστηριοποιείται επιχειρηματικά και οικονομικά το εν λόγω χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. (Explore our story, from 1865 to today, 2026).

Παράλληλα με τα ιστορικά της αρχεία, η HSBC έχει αναπτύξει και σημαντική καλλιτεχνική συλλογή. Η απαρχή της συλλογής τοποθετείται ήδη από το 1923, όταν η τράπεζα απέκτησε έργα του George Chinnery, ζωγράφου που κατέγραψε πτυχές της ζωής στην Ασία κατά τον 19ο αιώνα. Σήμερα η HSBC Global Art Collection περιλαμβάνει περισσότερα από 3.000 έργα και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτιστική πολυφωνία και στη διαπολιτισμική ανταλλαγή. Η συλλογή παρουσιάζεται από την ίδια την τράπεζα ως αντανάκλαση των διαφορετικών κοινοτήτων, πελατών και κοινωνιών με τις οποίες συνδέεται ο οργανισμός. Η επιλογή αυτή καταδεικνύει την πολλαπλή, πολυπολιτισμική εταιρική ταυτότητα της HSBC, η οποία ταυτότητα αντανακλάται στο περιεχόμενο των συλλογών της.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση συνδέεται άμεσα με τα συμπεράσματα των Kottasz et al. (2007) σχετικά με τον ρόλο των εταιρικών συλλογών στη διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας. Όπως και στην περίπτωση της Deutsche Bank, που είδαμε σε

προηγούμενο κεφάλαιο, η συλλογή της HSBC λειτουργεί ως μέσο προβολής αξιών και συμβολισμών που ο οργανισμός επιθυμεί να συνδέσει με τη δημόσια εικόνα του. Στην περίπτωση της HSBC, οι κυρίαρχες αξίες είναι η διεθνικότητα, η πολιτιστική διασύνδεση, η ιστορική συνέχεια και η πολυπολιτισμικότητα. Η τέχνη παρουσιάζεται ως γλώσσα επικοινωνίας ανάμεσα σε διαφορετικούς πολιτισμούς και γεωγραφικές περιοχές, στοιχείο που συνδέεται άμεσα με τον ιστορικό ρόλο της τράπεζας ως γέφυρας ανάμεσα στην Ανατολή και τη Δύση.

Σε ένα άρθρο τους οι Green και Kinsey (1996) μελέτησαν την οργάνωση και το περιεχόμενο των αρχείων της HSBC. Τεκμηρίωσαν την προέλευση του συνόλου του υλικού από τη σταδιακή ενοποίηση παλαιότερων ιστορικών τραπεζών όπως η Midland Bank, η HongKong Bank, η Shanghai Banking Corporation, η British Bank of the Middle East κ.ά. Το 1993 συγκροτήθηκε για πρώτη φορά μετά την ενοποίηση ένας ενιαίος φορέας με έδρα στο Λονδίνο, όπου συγκεντρώθηκαν όλες οι αρχειακές συλλογές και όπου είναι προσβάσιμες για τους ερευνητές. Οι συντάκτες του άρθρου μελέτησαν ξεχωριστά τις ενότητες του αρχείου και τεκμηρίωσαν την ιστορική τους αξία. Α.χ. τα αρχεία της Midland Bank περιέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την εμπορική τραπεζική ιστορία στη Βρετανία από τον 19^ο αιώνα. Τα αρχεία της HongKong Bank περιέχουν τεκμήρια για τις εμπορικές δραστηριότητες σε ευρύτερες περιοχές της Ασίας, μέσα στο πλαίσιο των διεθνών τραπεζικών δικτύων αλλά και τη λειτουργία της αποικιακής οικονομίας. Παράλληλα, και τα άλλα τραπεζικά αρχεία κρύβουν πολύτιμο υλικό για τις ποικίλες χρηματοδοτήσεις του βρετανικού κράτους και κεφαλαίου προς τη Μέση Ανατολή. Τα αρχεία αυτά, σύμφωνα με τους συγγραφείς, έχουν οπωσδήποτε ευρύτερη αξία, πέρα από τη στενή εμπορική και τραπεζοπιστωτική δραστηριότητα. Μέσα από αυτά αναδεικνύονται στοιχεία για τη νομισματική ιστορία και για την ευρύτερη κοινωνική εξέλιξη των τοπικών οικονομιών. Ως συμπεράσματα του άρθρου διατυπώνονται πως η επιστημονική διαχείριση των αρχείων, η ελεύθερη ερευνητική πρόσβαση σε αυτά αλλά και η συγκέντρωσή τους δημιούργησαν ένα πολιτιστικό κεφάλαιο για την HSBC. Το πολιτιστικό αυτό κεφάλαιο ενίσχυσε την εταιρική ταυτότητα της πολυεθνικής τράπεζας, ως προς την πολιτιστική της πολιτική

σχετικά με τα ιστορικά αρχεία, και κατ' επέκταση προς την κατεύθυνση της ιστορικής έρευνας και τεκμηρίωσης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η εκθεσιακή πολιτική της HSBC. Σε αντίθεση με άλλους τραπεζικούς οργανισμούς που αντιλαμβάνονται τις εκθέσεις έργων τέχνης σε φυσικούς εκθεσιακούς χώρους, η HSBC έχει αναπτύξει ένα υβριδικό μοντέλο παρουσίασης των συλλογών της. Η λειτουργία του HSBC Archive Gallery στο Χονγκ Κονγκ, οι θεματικές εκθέσεις των αρχείων και οι περιοδικές παρουσιάσεις ιστορικών τεκμηρίων αποτελούν σημαντικούς άξονες φυσικής παρουσίας. Ταυτόχρονα, μεγάλο μέρος των συλλογών και των εκθέσεων μεταφέρεται στο ψηφιακό περιβάλλον μέσω διαδικτυακών εκθέσεων και εικονικών περιηγήσεων. Η στρατηγική αυτή ανταποκρίνεται στις σύγχρονες αντιλήψεις περί πολιτιστικής προσβασιμότητας, σύμφωνα με τις οποίες η πολιτιστική αξία παράγεται μέσα από τη δυνατότητα ευρύτερης πρόσβασης του κοινού στα πολιτιστικά αγαθά.

Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός της HSBC παρουσιάζει επίσης ενδιαφέρον. Σύμφωνα με τον Capriotti (2013), οι πολιτιστικές δραστηριότητες των οργανισμών αποκτούν στρατηγική σημασία όταν ενσωματώνονται στη συνολική επικοινωνιακή τους πολιτική. Στην περίπτωση της HSBC, οι πολιτιστικές συλλογές και τα αρχεία αποτελούν κεντρικό στοιχείο της εταιρικής αφήγησης. Η τράπεζα χρησιμοποιεί συστηματικά το πολιτιστικό της κεφάλαιο για να προβάλλει τη μακρά ιστορική της παρουσία, τη διεθνή της δικτύωση και τη σύνδεσή της με διαφορετικές κοινωνίες και πολιτισμούς. Οι πολιτιστικές της δράσεις λειτουργούν ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής δημόσιας εικόνας και εταιρικής φήμης.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η σχέση της HSBC με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η τράπεζα έχει επενδύσει συστηματικά στην ψηφιοποίηση των αρχείων της και στη δημιουργία ανοικτών ψηφιακών πλατφορμών πρόσβασης στο πολιτιστικό της περιεχόμενο. Η πλατφόρμα HSBC History λειτουργεί ουσιαστικά ως ψηφιακό μουσείο και ψηφιακό αρχείο ταυτόχρονα, προσφέροντας δυνατότητες αναζήτησης, θεματικής περιήγησης και διαδικτυακής εξερεύνησης των συλλογών. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια η HSBC έχει επεκτείνει τη δραστηριότητά της σε νέες μορφές ψηφιακού

πολιτισμού, υποστηρίζοντας πρωτοβουλίες που συνδέονται με τα NFT, τη ψηφιακή τέχνη, τα εικονικά περιβάλλοντα και τις νέες τεχνολογίες πολιτιστικού περιεχομένου. Η πρωτοβουλία «Open to Art» στο Χονγκ Κονγκ αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής, καθώς συνδυάζει ψηφιακές εκθέσεις, συνεργασίες με καλλιτέχνες νέων μέσων και πειραματικές μορφές διαδικτυακής πολιτιστικής εμπειρίας. (HSBC's Open to Art Initiative, Sees the Bank's Commitment to Culture Go Digital, 2022).

Η πολιτική αυτή συνδέεται άμεσα με τις σύγχρονες θεωρίες περί ανάπτυξης και διεύρυνσης κοινού. Όπως είδαμε, σύμφωνα με τους Ayala και Cuenca-Amigo (2019), πέρα από την απλή προσέλκυση επισκεπτών ενδιαφέρεται για και περιλαμβάνει τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων συμμετοχής και πολιτιστικής αλληλεπίδρασης. Η HSBC δείχνει ότι επιδιώκει αυτή τη σχέση μέσα από την ανοικτή πρόσβαση στα αρχεία της, τις διαδικτυακές εκθέσεις, τις εκπαιδευτικές αφηγήσεις και τη δυνατότητα ψηφιακής εξερεύνησης του ιστορικού της υλικού. Με τον τρόπο αυτό μετατρέπει το κοινό από παθητικό αποδέκτη πληροφοριών σε ενεργό χρήστη πολιτιστικού περιεχομένου.

Σημασία έχει επίσης η σύνδεση πολιτισμού σε διεθνές δίκτυο που χαρακτηρίζει τη στρατηγική της HSBC. Σε αντίθεση με περισσότερο εθνικά προσανατολισμένες τραπεζικές συλλογές, όπως συμβαίνει συνήθως σε τραπεζικά ιδρύματα που δεν δραστηριοποιούνται διεθνώς, η HSBC αξιοποιεί την πολιτιστική της δραστηριότητα ως μέσο διαπολιτισμικού διαλόγου και διεθνούς πολιτιστικής ανταλλαγής. Η συλλογή της, οι εκθέσεις της και οι πολιτιστικές συνεργασίες της αντανakλούν τον παγκόσμιο χαρακτήρα του οργανισμού και λειτουργούν ως εργαλεία πολιτιστικής διαμεσολάβησης ανάμεσα σε διαφορετικές γεωγραφικές και πολιτισμικές περιοχές. Η πολιτιστική πολιτική της HSBC υπερβαίνει έτσι το επίπεδο μιας απλής εταιρικής προβολής και εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο πολιτιστικής διπλωματίας και διεθνούς πολιτιστικής επικοινωνίας.

Ως συμπέρασμα θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε πως η μελέτη της περίπτωσης της HSBC αναδεικνύει ένα, διαφορετικό από όσα γνωρίζουμε συνήθως

αλλά και ιδιαίτερα σύνθετο και διεθνοποιημένο μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης. Οι συλλογές, τα αρχεία, οι εκθέσεις, οι ψηφιακές πλατφόρμες και οι πολιτιστικές συνεργασίες συγκροτούν ένα νέο πολιτιστικό σύστημα που συνδέει την εταιρική μνήμη με τη σύγχρονη πολιτιστική παραγωγή και την ψηφιακή επικοινωνία σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο. Θα προσθέταμε τέλος, πως εδώ πρόκειται για μια νέα περίπτωση πολιτιστικής διαχείρισης, την οποία η σύγχρονη βιβλιογραφία ίσως δεν έχει καλύψει ακόμα απόλυτα. Πρόκειται για μια περίπτωση που θα μπορούσε άνετα να αποτελέσει το θέμα μιας αναλυτικότερης και εκτενέστερης μεταπτυχιακής ή άλλης ακαδημαϊκής εργασίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, στον πίνακα με τους άξονες ανάλυσης και τα αντικείμενα διερεύνησης, θα σημειώναμε:

Άξονας ανάλυσης

Αντικείμενο διερεύνησης

Μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης	Μοντέλο διαχείρισης εταιρικής μνήμης με έμφαση στη διατήρηση της ιστορίας και της θεσμικής ταυτότητας του οργανισμού
Εκθεσιακές πρακτικές	Συνδυασμένη διαχείριση ιστορικού αρχείου και συλλογής έργων τέχνης, με υψηλό επίπεδο τεκμηρίωσης και συντήρησης. Εκθέσεις που αναδεικνύουν την ιστορία της τράπεζας μέσω των συλλογών και των αρχείων της.
Επικοινωνιακές στρατηγικές	Έμφαση στην ανάδειξη της ιστορικής συνέχειας, της αξιοπιστίας και της παγκόσμιας παρουσίας της HSBC μέσω των πολιτιστικών της δράσεων

Ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού	Πρόσβαση ερευνητών, ιστορικών, εργαζομένων και ευρύτερου κοινού μέσω εκθέσεων, αρχείων και ψηφιακών εργαλείων
Ψηφιακός μετασχηματισμός	Εκτεταμένη ψηφιοποίηση αρχείων και αξιοποίηση διαδικτυακών πλατφορμών για την πρόσβαση στην ιστορική τεκμηρίωση και στις συλλογές
Σχέση των συλλογών με την εταιρεία	Η πολιτιστική διαχείριση υποστηρίζει τη θεσμική μνήμη, την εταιρική συνέχεια και τη διεθνή εικόνα της HSBC ως οργανισμού με μακρά ιστορική διαδρομή

Κεφάλαιο 9

Κριτήρια Σύγκρισης και Βασικές Διαπιστώσεις

Μια συγκριτική ανάλυση της Alpha Bank και της Τράπεζας Πειραιώς καταδεικνύει ότι, παρά το γεγονός ότι και οι δύο οργανισμοί έχουν αναπτύξει σημαντικές εταιρικές συλλογές έργων τέχνης, ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές πολιτιστικής διαχείρισης. Οι διαφορές αυτές, πέρα από το μέγεθος ή το περιεχόμενο των συλλογών, αντανακλούν διαφορετικές ιστορικές διαδρομές, διαφορετικές οργανωτικές επιλογές και διαφορετικές αντιλήψεις για τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει μια εταιρική συλλογή στη διαμόρφωση της πολιτιστικής και εταιρικής ταυτότητας ενός τραπεζικού οργανισμού.

Ένας πίνακας συγκριτικής ανάλυσης θεωρούμε πως θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα τις διακριτές προσεγγίσεις των μοντέλων πολιτιστικής διαχείρισης που υλοποιούν οι δύο τράπεζες:

Αξονας	Alpha Bank	Πειραιώς
Προέλευση συλλογής	Σταδιακή ανάπτυξη	Ενοποίηση συλλογών μέσω μαζικών συγχωνεύσεων
Βασικός στόχος	Διατήρηση και παραγωγή γνώσης	Συγκρότηση νέας συλλογής και διαμόρφωση νέας εταιρικής ταυτότητας
Επιστημονική τεκμηρίωση	Ανεπτυγμένη	Σε στάδιο ανάπτυξης
Εκθεσιακή πολιτική	Συστηματική και με διάρκεια	Σε στάδιο ανάπτυξης
Επικοινωνία	Εκδόσεις, εκθέσεις, έρευνα	Δημόσιες παρουσιάσεις και τάση προς εξωστρέφεια
Ανάπτυξη κοινού	Σε καλό στάδιο	Σε αρχικό στάδιο

Ψηφιακός μετασχηματισμός	Ψηφιακές συλλογές και τεκμηρίωση	Ψηφιοποίηση ως εργαλείο συγκρότησης της συλλογής
Ρόλος της συλλογής	Πολιτιστικός οργανισμός εντός της τράπεζας	Αυτόνομη πολιτιστική μονάδα υπό διαμόρφωση

Παρατηρούμε επομένως πως πρόκειται για δύο συλλογές που βρίσκονται σε εντελώς διαφορετικό εξελικτικό στάδιο η καθεμία ενώ οι συνθήκες συγκρότησής τους διαφέρουν σημαντικά επίσης. Οι πολιτιστικές συλλογές που συγκρότησαν τη συλλογή της Alpha Bank προέρχονται από παλαιές τράπεζες, με τις διαδικασίες συνένωσης να συνέβησαν σε παλαιότερες δεκαετίες. Η τράπεζα είχε έτσι τον χρόνο, και σε περιόδους οικονομικής ευμάρειας, να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το πλούσιο πολιτιστικό κεφάλαιο που συσώρευσε. Παράλληλα, η οικεία διοίκηση φρόντισε για τη συνεργασία με επιστημονικό προσωπικό, το οποίο εργάστηκε για την άρτια τεκμηρίωση και προβολή της συλλογής.

Από την άλλη πλευρά, η συλλογή της Πειραιώς προέκυψε ως το σημερινό σύνολο μόλις την προηγούμενη δεκαετία και σε συνθήκες βαθύτατης οικονομικής κρίσης και των σοβαρών κοινωνικών προβλημάτων που προέκυψαν. Ωστόσο, και η Πειραιώς φρόντισε αφενός για τη διάσωση αυτού του πολιτιστικού αποθέματος, που επίσης προερχόταν από παλαιότερες τράπεζες και αφετέρου για την σταδιακή, αλλά σταθερή αξιοποίηση και προβολή της, μια πολιτική που αναμένεται μελλοντικά να διευρυνθεί περαιτέρω.

Αν εντοπίζαμε κάποιο κοινό σημείο, αυτό θα ήταν πως και οι δύο συλλογές σήμερα προέρχονται από συνένωση παλαιότερων και διαφορετικών μεταξύ τους συλλογών, και αυτό για την περίπτωση της Πειραιώς μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο παράδειγμα πολιτιστικής διαχείρισης και προβολής από έναν τραπεζικό οργανισμό της ίδιας χώρας. Θα προσθέταμε ακόμη πως το ίδιο το υλικό του πολιτιστικού αποθέματος που «κληρονόμησαν» και οι δύο τράπεζες, καθόρισε, σε σημαντικό βαθμό, τη χάραξη της πολιτιστικής τους πολιτικής. Με άλλα λόγια, οι πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους συλλογές, που βρέθηκαν υπό την κοινή σκέπη

της Alpha Bank, τελικά την ώθησαν να αναπτύξει ποικίλες πολιτιστικές δράσεις και διαφορετικές μουσειολογικές προσεγγίσεις: οι συλλογές των έργων τέχνης παρουσιάστηκαν σε πολυτελείς τόμους και άρτια επιμελημένες εκθέσεις, ψηφιοποιήθηκαν και μεταφορτώθηκαν στην ιστοσελίδα πολιτισμού της τράπεζας, όπου και είναι διαθέσιμες για όλο το κοινό. Δεν τοποθετήθηκαν όμως σε κάποιο μουσείο ή άλλο χώρο ως μόνιμη και επισκέψιμη συλλογή. Το κοινό, οι ερευνητές, οι φιλότεχνοι, ακόμα και οι ζώντες δημιουργοί των έργων, δεν μπορούν να επισκεφτούν τη συλλογή παρά μόνο ψηφιακά και δεν μπορούν να τη μελετήσουν παρά μόνο μέσω των εκδόσεων και των περιοδικών εκθέσεων. Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη μιας πλούσιας συλλογής χαρτονομισμάτων αποτέλεσε το αντικείμενο του Μουσείου Χαρτονομισμάτων της Alpha Bank στην Κέρκυρα. Πρόκειται για ένα μουσείο που προϋπήρχε, ήταν δηλαδή της Ιονικής Τράπεζας, και στη συνέχεια μεταβιβάστηκε στο νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς. Η Alpha Bank διατήρησε το μουσείο και το ενέταξε στο πρόγραμμα της πολιτιστικής της διαχείρισης μέσα από δράσεις και προβολές.

Για την περίπτωση της Πειραιώς, οι συλλογές που συγκεντρώθηκαν μετά τη συγχώνευση των προηγούμενων τραπεζικών ιδρυμάτων, περιείχαν στην συντριπτική τους πλειοψηφία έργα τέχνης (ζωγραφικά, γλυπτά, μεταξοτυπίες κ.λπ.) και επομένως η συνένωση των συλλογών και η διαχείρισή τους δεν δημιούργησε την ανάγκη συνεργασίας με επιστήμονες διαφορετικών ειδικοτήτων, παρά μόνο τη συμβολή των ιστορικών της τέχνης. Απομένει να δούμε στο μέλλον, αν η Πειραιώς θα δημιουργήσει τον δικό της μόνιμο μουσειακό και εκθεσιακό χώρο, ο οποίος θα στεγάσει τη συλλογή και θα την κάνει προσβάσιμη στο κοινό. Από τα αποσπάσματα των χαιρετιστήριων σημειωμάτων του Γενικού Διευθυντή της Συλλογής στο ημερολόγιο και το σημειωματάριο που διακοσμήθηκαν με έργα τέχνης της Συλλογής, και που παραθέσαμε στο κεφάλαιο για την Πειραιώς, δεν ανιχνεύονται σχετικές προθέσεις. Η Πειραιώς φαίνεται πως φιλοδοξεί να οικοδομήσει ένα πολιτιστικό μοντέλο διαχείρισης ανάλογο με της Alpha Bank. Δεν εντοπίζεται κάποια σαφής πρόθεση δημιουργίας μουσειακού-εκθεσιακού χώρου αλλά η προβολή του πολιτιστικού της αποθέματος μέσω εκδόσεων, έντυπων και ψηφιακών.

Η ING και η HSBC αποτελούν δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα τραπεζικών οργανισμών που έχουν αναπτύξει συστηματικές πολιτιστικές πολιτικές και σημαντικές συλλογές, ενσωματώνοντας τον πολιτισμό στη στρατηγική τους λειτουργία. Παρότι και οι δύο τράπεζες αντιμετωπίζουν τις πολιτιστικές τους δραστηριότητες ως εργαλείο εταιρικής ταυτότητας, επικοινωνίας και κοινωνικής παρουσίας, ακολουθούν διαφορετικά μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης, τα οποία αντικατοπτρίζονται στην ιστορία, τη φυσιογνωμία και τις στρατηγικές τους προτεραιότητες.

Ένα κοινό τους χαρακτηριστικό είναι πως και οι δύο οργανισμοί έχουν επενδύσει σημαντικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό των πολιτιστικών τους δραστηριοτήτων. Οι συλλογές τους είναι προσβάσιμες μέσω εξειδικευμένων διαδικτυακών πλατφορμών και η χρήση ψηφιακών εργαλείων επιτρέπει τη διεύρυνση της πρόσβασης και την προσέγγιση του διεθνούς κοινού.

Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο τραπεζών και μάλιστα σημαντικές. Η πιο εμφανής αφορά το περιεχόμενο και τον χαρακτήρα των συλλογών τους. Η ING έχει σφυρηλατήσει την πολιτιστική της ταυτότητα γύρω από τη σύγχρονη τέχνη. Η συλλογή της επικεντρώνεται κυρίως σε σύγχρονους καλλιτέχνες και σε έργα που συνδέονται με την καινοτομία, τον πειραματισμό και τη δημιουργικότητα. Η τέχνη χρησιμοποιείται ως μέσο προώθησης μιας εταιρικής κουλτούρας που δίνει έμφαση στην αλλαγή, την προσαρμοστικότητα και τη σύγχρονη σκέψη. Αντίθετα, η HSBC στηρίζει την πολιτιστική της πολιτική κυρίως στην ιστορική μνήμη και στην πολιτιστική κληρονομιά. Τα ιστορικά αρχεία της τράπεζας, τα τεκμήρια της επιχειρηματικής της διαδρομής και οι συλλογές που σχετίζονται με την παγκόσμια ιστορία του εμπορίου και των χρηματοπιστωτικών δικτύων αποτελούν τον βασικό πυρήνα της πολιτιστικής της δραστηριότητας. Η τέχνη είναι οπωσδήποτε σημαντική, αλλά δεν κατέχει την κεντρική θέση που κατέχει στην περίπτωση της ING.

Διαφορετική είναι επίσης η επικοινωνιακή στρατηγική των δύο οργανισμών. Η ING χρησιμοποιεί την τέχνη ως μέσο προβολής μιας σύγχρονης, καινοτόμου και δημιουργικής εταιρικής ταυτότητας. Η HSBC αξιοποιεί τις συλλογές και τα αρχεία της

για να αναδείξει τη μακρά ιστορική της συνέχεια, τη διεθνή παρουσία της και τον ρόλο της ως διαμεσολαβητή μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών και γεωγραφικών περιοχών.

Και οι δύο οργανισμοί μοιράζονται τη βασική αντίληψη ότι ο πολιτισμός αποτελεί στρατηγικό εργαλείο εταιρικής ταυτότητας και επικοινωνίας. Ωστόσο, η ING εκπροσωπεί ένα μοντέλο πολιτιστικής διαχείρισης προσανατολισμένο στη σύγχρονη τέχνη και την καινοτομία ενώ η HSBC ένα μοντέλο που βασίζεται κυρίως στην ιστορική μνήμη, την αρχαιακή κληρονομιά και τη διαπολιτισμική αφήγηση. Επομένως, θα μπορούσαμε και εδώ να διατυπώσουμε το συμπέρασμα πως το ίδιο το υλικό του πολιτιστικού αποθέματος «τροφοδοτεί» και την αντίστοιχη εταιρική ταυτότητα και των δύο πολυεθνικών τραπεζών. Αντιλαμβανόμαστε ασφαλώς, πως από ένα σημείο και μετά, ήταν η χάραξη μιας συγκεκριμένης πολιτιστικής πολιτικής που εμπλούτισε τις συλλογές προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (σύγχρονη τέχνη για την ING – αρχαιακό υλικό για την HSBC) αλλά αυτή η πολιτιστική πολιτική βασίστηκε σε ορισμένους αρχικούς πυρήνες συλλογών, που συγκροτήθηκαν σε παλαιότερες δεκαετίες, και που αποτέλεσαν τη βάση, για την οικοδόμηση του δικού τους μοντέλου πολιτιστικής διαχείρισης και της διακριτής εταιρικής τους ταυτότητας.

Καταληκτικά, ένας πίνακας συγκριτικής ανάλυσης των ξένων περιπτώσεων θα είχε ως εξής:

Αξονας	ING	HSBC
Προσανατολισμός συλλογής	Σύγχρονη τέχνη	Ιστορική μνήμη και εταιρική κληρονομιά
Βασικός στόχος	Κουλτούρα καινοτομίας	Διατήρηση ιστορικής συνέχειας
Διαχείριση συλλογών	Επικέντρωση στη σύγχρονη τέχνη	Συνδυασμός αρχείου και συλλογής
Εκθεσιακή πολιτική	Εκθέσεις σύγχρονης τέχνης	Ιστορικές και θεματικές εκθέσεις

Επικοινωνία	Διεθνής προβολή	Αξιοπιστία μέσω της ιστορικής αφήγησης
Ανάπτυξη κοινού	Σύγχρονο κοινό με ψηφιακές δεξιότητες	Ερευνητικό και ευρύτερο κοινό
Ψηφιακός μετασχηματισμός	Ψηφιακή προβολή της συλλογής	Ψηφιακά αρχεία και ιστορική τεκμηρίωση

Η συγκριτική εξέταση των ελληνικών και των διεθνών περιπτώσεων αναδεικνύει τόσο κοινά χαρακτηριστικά όσο και σημαντικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο με τον οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις πολιτιστικές τους συλλογές. Παρά τις διαφορετικές ιστορικές, οικονομικές και θεσμικές συνθήκες μέσα στις οποίες αναπτύχθηκαν οι τέσσερις οργανισμοί, όλες οι περιπτώσεις επιβεβαιώνουν ότι οι εταιρικές συλλογές αποτελούν πλέον οργανικό στοιχείο της στρατηγικής των τραπεζών και όχι περιφερειακή πολιτιστική δραστηριότητα. Ωστόσο, οι στόχοι, οι προτεραιότητες και οι μορφές πολιτιστικής διαχείρισης διαφοροποιούνται σημαντικά, αντανακλώντας διαφορετικές αντιλήψεις για τον ρόλο της τέχνης, της πολιτιστικής κληρονομιάς και της εταιρικής ταυτότητας.

Ίσως το πρώτο ζήτημα που θα διατύπωνε κάποιος είναι πως οι ξένες τράπεζες μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά παραδείγματα μελέτης για τις αντίστοιχες ελληνικές, τουλάχιστον ως προς τις δυνατότητες που προσφέρει σήμερα η ψηφιακή τεχνολογία. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τη διαφορά των μεγεθών, των δυνατοτήτων αλλά και των πολιτιστικών πολιτικών που αποφασίζει να ακολουθήσει κάθε τράπεζα χωριστά σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Ο διεθνής χαρακτήρας μιας συλλογής έργων τέχνης, που είδαμε πως υπάρχει περισσότερο στις ξένες τράπεζες, ανιχνεύεται εν μέρει τουλάχιστον από τα έργα που καταγράφηκαν στη συλλογή της Πειραιώς. Αντίθετα, η Alpha Bank δείχνει σταθερά προσανατολισμένη στην διατήρηση και προβολή της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς (αρχαίας και νεότερης). Αυτό μπορεί να οφείλεται, όπως είπαμε, στο διαφορετικό κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο συγκρότησε τη συνολική συλλογή της ενώ η

Πειραιώς απέκτησε τις συλλογές των άλλων τραπεζών μέσα στον κυκεώνα της οικονομικής κρίσης.

Σε επίπεδο συλλογών επομένως, η Πειραιώς, ως προς τη διαχείριση της συλλογής έργων τέχνης που διαθέτει, μοιάζει να προσεγγίζει περισσότερο το μοντέλο της ING, που είναι προσανατολισμένο στη σύγχρονη τέχνη και την καινοτομία. Από την άλλη πλευρά, η απορρόφηση συλλογών έργων τέχνης, όπως της Αγροτικής Τράπεζας, την «υποχρεώνει» να μην αγνοεί την παλαιότερη ελληνική καλλιτεχνική παραγωγή ενώ η Alpha Bank φαίνεται περισσότερο κοντά στην πολιτιστική «φιλοσοφία» της HSBC, με τη διαχείριση της ιστορικής μνήμης και των ιστορικών και εταιρικών αρχείων. Είδαμε πως κάπως έτσι και η Alpha Bank προωθεί ζητήματα ιστορικής μνήμης, κληρονομιάς και πολιτιστικής συνέχειας. Οπωσδήποτε όμως δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός πως ο διεθνής χαρακτήρας των δύο ξένων τραπεζών θα αποτελεί πάντοτε έναν καίριο παράγοντα στη διαμόρφωση της πολιτιστικής τους πολιτικής. Σημαντικό είναι ακόμη να σημειώσουμε πως, ως προς τα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης, εντοπίζονται ευρύτερα μοτίβα, που υπερβαίνουν τις επιμέρους περιπτώσεις.

Ως μια αδρομερή συγκριτική ανάλυση των χαρακτηριστικών των μοντέλων πολιτιστικής διαχείρισης που εφαρμόζουν οι τέσσερις τράπεζες, θα παραθέταμε τον εξής πίνακα:

Άξονας	Alpha Bank	Πειραιώς	ING	HSBC
Προέλευση συλλογής	Οργανική ανάπτυξη	Συγχωνεύσεις	Στοχευμένες αποκτήσεις	Ιστορική εξέλιξη
Βασικός προσανατολισμός	Έρευνα και τεκμηρίωση	Ενοποίηση και οργάνωση	Σύγχρονη τέχνη και εταιρική κουλτούρα	Ιστορική μνήμη

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»

Εκθεσιακή πολιτική	Συστηματική	Σε φάση ανάπτυξης	Συστηματική	Με κέντρο την ιστορική αφήγηση
Επικοινωνία	Εκδόσεις και έρευνα	Τάσεις εξωστρέφειας	Ψηφιακή επικοινωνία	Ψηφιακή και επιτόπια έρευνα
Ανάπτυξη κοινού	Εκπαιδευτικές και πολιτιστικές δράσεις	Σε στάδιο ανάπτυξης	Σε διεθνές επίπεδο	Ερευνητές και ευρύτερο κοινό
Ψηφιακός μετασχηματισμός	Ψηφιακές συλλογές	Ψηφιοποίηση και τεκμηρίωση	Ψηφιακές δράσεις	Ψηφιακά αρχεία

Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε αρχικά μια θεωρητική προσέγγιση των σύγχρονων εκθεσιακών πολιτικών και των μοντέλων πολιτιστικής διαχείρισης. Στα κεφάλαια αυτά, του πρώτου μέρους, καταγράφηκαν τα χαρακτηριστικά με τα οποία ένας πολιτιστικός φορέας σήμερα θα πρέπει να χαράσσει την πολιτιστική του διαχείριση. Αυτά τα κριτήρια μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο εκθεσιακών πρακτικών με επίκεντρο τα τεκμήρια σε ένα νέο με ταυτότητα συμμετοχική και μετατόπιση του ενδιαφέροντος στο κοινό, στην πολιτιστική εμπειρία του θεατή. Στη συνέχεια, καταγράφηκε πως οι διαφορές ανάμεσα στους δημόσιους και τους ιδιωτικούς φορείς πολιτισμού έχουν μειωθεί σημαντικά και πιθανότατα στο μέλλον θα εκλείψουν. Καταγράφηκε ακόμη η σημασία της πολιτιστικής επικοινωνίας, του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς και της προσέγγισης, της ανάπτυξης και της διεύρυνσης του κοινού.

Στα επόμενα κεφάλαια εργασίας παρουσιάστηκαν ενδιαφέροντα ευρήματα από τον διαφορετικό χαρακτήρα πολιτιστικής πολιτικής που έχει το κάθε τραπεζικό ίδρυμα χωριστά. Αυτά τα ευρήματα θα λέγαμε πως πρόκειται κυρίως για διαφορές, που δεν οφείλονται μόνο στα δομικά χαρακτηριστικά των τραπεζών (ελληνικές με εγχώριο κοινό, διεθνείς με παγκόσμιο κοινό) αλλά και στις σαφείς διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρήσεις περί πολιτιστικής διαχείρισης. Σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης είναι ακόμα ο τρόπος που το κάθε ίδρυμα αντιλαμβάνεται τον εαυτό του, δηλαδή την εταιρική του ταυτότητα και επιθυμεί να την προβάλει προς τα έξω. Ωστόσο, ακόμη και μέσα στο ελληνικό πεδίο ενδιαφέροντος, οι δύο υπό εξέταση τράπεζες αποδείχτηκε πως, αν και έχουν όμοια δομικά χαρακτηριστικά και κοινούς στόχους, φαίνεται πως το πολιτιστικό τους κεφάλαιο, έτσι όπως αυτό προέκυψε σε δεδομένες χρονικές συγκυρίες, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και τη διαμόρφωση της πολιτιστικής τους διαχείρισης. Με άλλα λόγια, τα έργα σύγχρονης και ξένης τέχνης που διαθέτει η Πειραιώς, σε συνδυασμό με Έλληνες καλλιτέχνες επίσης του 20ού και του 21^{ου} αιώνα, μοιραία θα την οδηγήσουν στην υιοθέτηση μιας πολιτιστικής πολιτικής που θα υπηρετεί καλύτερα αυτά τα έργα.

Όπως είδαμε ήδη από θεωρητικό μέρος της εργασίας, οι ιδιωτικοί πολιτιστικοί φορείς υιοθετούν στρατηγικές marketing, προβολής και αξιοποίησης των πολιτιστικών τους συλλογών με στόχο την ενίσχυση του κοινωνικού ρόλου και του κύρους των τραπεζικών οργανισμών από τους οποίους χρηματοδοτούνται. Αυτό ασφαλώς οδηγεί και σε οικονομικό όφελος αλλά στην προκειμένη περίπτωση με μια έμμεση, μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας και διαφορετικού ρυθμού διαδικασία αύξησης των οικονομικών του δεικτών. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η τάση των ίδιων φορέων να θέλουν να συνδιαμορφώνουν τον ευρύτερο πολιτισμικό πλαίσιο της χώρας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που αναδεικνύεται στην παρούσα εργασία είναι η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, η οποία θεωρούμε πως θα αποτελέσει ένα εξαιρετικό εργαλείο, μοναδικό στα χρονικά του πολιτισμού. Δεν είναι υπερβολή να πούμε πως η ψηφιακή επανάσταση θα αλλάξει τον κόσμο, όπως τον άλλαξαν στο παρελθόν η βιομηχανική επανάσταση ή εφεύρεση της τυπογραφίας. Αυτή η νέα συνθήκη θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό μέσο για τον ευρύτερο εκδημοκρατισμό της κοινωνίας, αρκεί να ενσωματωθούν μέσα στις τεχνολογικές εξελίξεις οι δημοκρατικές αρχές και οι ηθικές αξίες του ανθρώπινου πολιτισμού. Η χαρτογράφηση του ψηφιακού μετασχηματισμού των πολιτιστικών φορέων στην Ελλάδα αποτελεί ένα θέμα, που οπωσδήποτε θα μπορούσε να απασχολήσει μια άλλη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Μπορούμε εδώ να παρατηρήσουμε πως και ανισότητες υπάρχουν και διαφορετικές ταχύτητες προς την κατεύθυνση της ψηφιακής τεχνολογίας.

Η συγκριτική διερεύνηση των τεσσάρων περιπτώσεων μελέτης ανέδειξε ότι οι εταιρικές τραπεζικές συλλογές αποτελούν ολοκληρωμένα συστήματα πολιτιστικής διαχείρισης, τα οποία ενσωματώνονται στη συνολική στρατηγική των οργανισμών που τις αναπτύσσουν. Παρά τις σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ιστορική τους εξέλιξη, το εύρος των συλλογών και τις επιμέρους πολιτιστικές πρακτικές, και οι τέσσερις οργανισμοί αντιμετωπίζουν την πολιτιστική διαχείριση ως μέσο παραγωγής πολιτιστικής αξίας, ενίσχυσης της εταιρικής ταυτότητας και ανάπτυξης σχέσεων με την κοινωνία.

Η ανάλυση κατέδειξε επίσης ότι οι διαφορές μεταξύ των τεσσάρων περιπτώσεων δεν μπορούν να ερμηνευθούν ως διαφορετικοί βαθμοί επιτυχίας ενός κοινού μοντέλου πολιτιστικής διαχείρισης. Αντίθετα, αντανακλούν διαφορετικές ιστορικές αφετηρίες, οργανωτικές δομές και στρατηγικές επιλογές, οι οποίες διαμόρφωσαν διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης, αξιοποίησης και επικοινωνίας των συλλογών. Υπό το πρίσμα αυτό, η παρούσα εργασία προτείνει μια πρώτη τυπολογική προσέγγιση των μοντέλων πολιτιστικής διαχείρισης που αναπτύσσονται στον τραπεζικό τομέα.

Η Alpha Bank αντιπροσωπεύει ένα μοντέλο οργανικής εξέλιξης της εταιρικής συλλογής, στο οποίο η πολιτιστική διαχείριση αναπτύχθηκε σταδιακά μέσα από μια συνεπή συλλεκτική πολιτική και στηρίχθηκε στην επιστημονική τεκμηρίωση, στην έρευνα, στις εκδόσεις και στη διαμόρφωση εξειδικευμένων συλλογών, όπως η Νομισματική Συλλογή και το Ιστορικό Αρχείο. Η πολιτιστική της δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό θεσμικής οργάνωσης και από τη στενή σύνδεση της συλλογής με την παραγωγή επιστημονικής γνώσης.

Η Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς εκφράζει ένα διαφορετικό μοντέλο, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοντέλο ενοποίησης εταιρικών συλλογών. Η ιδιαιτερότητά του οφείλεται στο γεγονός ότι η συλλογή συγκροτήθηκε μέσα από τις τραπεζικές συγχωνεύσεις της περιόδου της οικονομικής κρίσης και όχι μέσω μιας ενιαίας, μακροχρόνιας συλλεκτικής πολιτικής. Ως αποτέλεσμα, η πολιτιστική διαχείριση επικεντρώθηκε αρχικά στην καταγραφή, την τεκμηρίωση, τη συντήρηση, την ψηφιοποίηση και την οργανωτική ενοποίηση ενός ετερογενούς πολιτιστικού αποθέματος, δημιουργώντας τις βάσεις για τη σταδιακή ανάπτυξη μιας αυτόνομης πολιτιστικής στρατηγικής.

Η ING, αντίθετα, εκπροσωπεί ένα μοντέλο στρατηγικής εταιρικής συλλογής, στο οποίο η σύγχρονη τέχνη λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Η συλλογή δεν αποσκοπεί πρωτίστως στη διατήρηση της ιστορικής μνήμης, αλλά στην ενσωμάτωση της τέχνης στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και στη διαμόρφωση μιας σύγχρονης

διεθνούς εταιρικής εικόνας. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία αποκτούν η επικοινωνιακή στρατηγική, η ψηφιακή προβολή και η ανάπτυξη σχέσεων με διαφορετικά κοινά.

Τέλος, η HSBC αναδεικνύει ένα μοντέλο εταιρικής μνήμης και ιστορικής ταυτότητας, στο οποίο η συλλογή έργων τέχνης και το ιστορικό αρχείο λειτουργούν συμπληρωματικά ως μηχανισμοί διατήρησης της θεσμικής συνέχειας και της ιστορικής φυσιогνωμίας του οργανισμού. Η πολιτιστική διαχείριση αποκτά εδώ έντονο ιστορικό και τεκμηριωτικό χαρακτήρα, ενώ η αξιοποίηση του αρχειακού υλικού, οι ιστορικές εκδόσεις και η ψηφιακή διάθεση τεκμηρίων ενισχύουν τόσο την επιστημονική έρευνα όσο και τη δημόσια εικόνα της Τράπεζας.

Η προτεινόμενη αυτή τυπολογία δεν επιδιώκει να αξιολογήσει ποιο μοντέλο είναι περισσότερο επιτυχημένο ή αποτελεσματικό. Αντίθετα, αναδεικνύει ότι η πολιτιστική διαχείριση των εταιρικών συλλογών προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ιστορικές, οργανωτικές και στρατηγικές συνθήκες κάθε οργανισμού. Η επιλογή διαφορετικών προτεραιοτήτων —όπως η επιστημονική έρευνα, η ενοποίηση συλλογών, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας ή η διατήρηση της ιστορικής μνήμης— δεν αποτελεί ένδειξη ανωτερότητας ή υστέρησης, αλλά έκφραση διαφορετικών αντιλήψεων για τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει μια εταιρική συλλογή στον σύγχρονο πολιτιστικό και επιχειρηματικό χώρο.

Παράλληλα, η έρευνα επιβεβαιώνει τις βασικές θεωρητικές διαπιστώσεις που αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας. Η πολιτιστική διαχείριση δεν περιορίζεται πλέον στη συντήρηση και την προβολή των συλλογών, αλλά περιλαμβάνει τη στρατηγική διοίκηση, την εκθεσιακή πολιτική, την επικοινωνία, την ανάπτυξη-διεύρυνση κοινού, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την παραγωγή επιστημονικής γνώσης. Οι εταιρικές συλλογές εξελίσσονται σε δυναμικούς πολιτιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι συμβάλλουν τόσο στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς όσο και στη διαμόρφωση της κοινωνικής και πολιτιστικής παρουσίας των επιχειρήσεων που τις υποστηρίζουν.

Μια ακόμη σημαντική διάσταση που προκύπτει από τη θεωρητική προσέγγιση και τη συγκριτική εξέταση των τεσσάρων τραπεζικών οργανισμών αφορά τον ρόλο του επιμελητή και του ιστορικού της τέχνης στη διαχείριση των συλλογών. Η επιστημονική εξειδίκευση αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για τη συγκρότηση μιας συνεκτικής συλλεκτικής πολιτικής, την τεκμηρίωση των έργων και την ανάπτυξη εκθεσιακών και επικοινωνιακών δράσεων. Ο επιμελητής μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην αξιολόγηση και επιλογή νέων αποκτημάτων, στην επιστημονική τεκμηρίωση, στην ταξινόμηση και καταλογογράφηση των συλλογών, καθώς και στη διαμόρφωση των εκθεσιακών αφηγήσεων. Όπως υπογραμμίστηκε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, η επιμελητική δραστηριότητα προϋποθέτει επιστημονική και κριτική προσέγγιση των έργων, η οποία δεν ταυτίζεται με τις διοικητικές και επικοινωνιακές λειτουργίες του οργανισμού (Στρούζα, 2011, σ. 42, 46–47).

Η σημασία αυτής της επιστημονικής διάστασης αναδεικνύεται με διαφορετικό τρόπο στις τέσσερις περιπτώσεις μελέτης. Στην Alpha Bank, η μακροχρόνια ανάπτυξη εξειδικευμένων συλλογών συνδέεται με τη συστηματική έρευνα, την τεκμηρίωση και την παραγωγή επιστημονικών εκδόσεων. Στην Τράπεζα Πειραιώς, η συγκέντρωση ετερογενών συλλογών μέσα από διαδοχικές τραπεζικές συγχωνεύσεις ανέδειξε ιδιαίτερα την ανάγκη επιστημονικής καταγραφής, ταξινόμησης, τεκμηρίωσης και οργανωτικής ενοποίησης των έργων τέχνης. Η συμβολή του επιμελητή-ιστορικού της τέχνης είναι επίσης καθοριστική στη χάραξη των επόμενων σταδίων διαχείρισης μιας νέας, ουσιαστικά, συλλογής της Πειραιώς. Στην περίπτωση της ING, η έμφαση στη σύγχρονη τέχνη και στη σύνδεσή της με την εταιρική κουλτούρα καθιστά σημαντική τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής πολιτικής επιλογής και παρουσίασης των έργων. Αντίστοιχα, στην HSBC, όπου κυριαρχεί η διατήρηση της ιστορικής και εταιρικής μνήμης, ιδιαίτερη βαρύτητα αποκτούν η έρευνα, η τεκμηρίωση και η ερμηνευτική αξιοποίηση των συλλογών και του αρχειακού υλικού. Οι διαφοροποιήσεις αυτές αναδεικνύουν ότι οι ανάγκες επιστημονικής επιμέλειας συνδέονται με την ιστορική συγκρότηση, το περιεχόμενο και τις πολιτιστικές προτεραιότητες κάθε συλλογής.

Τέλος, η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στη μελέτη των εταιρικών συλλογών στην Ελλάδα, προσεγγίζοντάς τες όχι αποκλειστικά ως σύνολα έργων τέχνης, αλλά ως ολοκληρωμένα μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης. Η προτεινόμενη τυπολογική προσέγγιση μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για μελλοντικές έρευνες, οι οποίες θα μπορούσαν να επεκταθούν σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους, να εξετάσουν τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στις εταιρικές συλλογές ή να συγκρίνουν συστηματικά τις εταιρικές πολιτιστικές πρακτικές με εκείνες των δημόσιων μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αθανασοπούλου, Α. et al. (2003). *Πολιτιστική Επικοινωνία*. Τόμ. Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Γαλανοπούλου, Μ. (2011). *Επικοινωνιακές πρακτικές προς τους ξένους επισκέπτες στα ελληνικά μουσεία: Συγκριτική μελέτη δέκα μουσείων της Αθήνας*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία στο Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Γκαντζιάς, Γ. (2020²). *Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Παπασωτηρίου.

Δασκαλοθανάσης, Ν. (2004). «Η ιστορία της Ανωτάτης Σχολής Καλών Τεχνών από τον Όθωνα στον Μεταπόλεμο». Στο: Δασκαλοθανάσης, Ν. (επιμ.). *Διδάσκοντας την τέχνη. Η ιστορία της ΑΣΚΤ μέσα από το έργο των δασκάλων της 1840-1974*. Αθήνα: Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών. Σελ. 15-30.

Ζαμπουνίδου, Ι. (2018). *Πολιτιστική επικοινωνία και στρατηγική διεύρυνσης κοινού στα αρχαιολογικά μουσεία της περιφέρειας. Η περίπτωση του Βυζαντινού Μουσείου Διδυμοτείχου*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία στο Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων» της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καραχάλης, Ν.-Γ. (2018). «Η συμβολή των νέων χώρων πολιτισμού στο branding της Αθήνας: Ευκαιρίες και διλήμματα». Στο: Κοντοχρήστου, Μ. (επιμ.). *Διεθνές Γίνεσθαι και Πολιτισμός: Προκλήσεις και Προοπτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης. Σελ. 231-253.

Κοντοχρήστου, Μ. (2018). «Οικοδομώντας την Ευρώπη. Οι πολιτικές πολιτισμού στην Ευρωπαϊκή Ένωση». Στο: Κοντοχρήστου, Μ. (επιμ.). *Διεθνές Γίνεσθαι και Πολιτισμός: Προκλήσεις και Προοπτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης. Σελ. 37-58.

Κοντοχρήστου, Μ. et al. (2018). «Εξωτερική πολιτιστική πολιτική και πολιτιστική διπλωματία. Η περίπτωση της Ελλάδας». Στο: Κοντοχρήστου, Μ. (επιμ.). *Διεθνές*

Γίνεσθαι και Πολιτισμός: Προκλήσεις και Προοπτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης. Σελ. 167-188.

Κορρές, Γ. (2002). *Οικονομία του Πολιτισμού*, τόμ. Α'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κωστής, Κ. (2005). «Χρονικό». Στο: Οράτη, Ε. (επιμ.). *Η συλλογή της Alpha Bank: ζωγραφική-χαρακτική-γλυπτική*. Αθήνα: Alpha Bank. Σελ. 11-21.

Λαμπράκη-Πλάκα, Μ. (2008). «Η μουσειακή πολιτική στον καιρό της παγκοσμιοποίησης». Στο: Πατάκη, Α. et. al. (επιμ.). *Τετράδια Πολιτισμού. Τέχνες και Γράμματα. Οπτικές και Προοπτικές*:3-4. Αθήνα: Υπουργείο Πολιτισμού. Σελ. 142-156.

Λαζαρέτου, Σ. (2018). «Η «έξυπνη» οικονομία: «Πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση;». Στο: Κοντοχρήστου, Μ. (επιμ.). *Διεθνές Γίνεσθαι και Πολιτισμός: Προκλήσεις και Προοπτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης. Σελ. 317-346.

Μαυρωτάς, Τ. (επιμ.). (2023). *Γιάννης Γαϊτς: η ουσία του απρόσωπου*. Αθήνα: Ίδρυμα Εικαστικών Τεχνών και Μουσικής Β & Μ. Θεοχαράκη.

Μούλιου, Μ. (2014). «Τα μουσεία στον 21ο αιώνα: προκλήσεις, αξίες, ρόλοι, πρακτικές.» Στο: Μπίκος, Γ. και Κανιάρη, Α. (επιμ.). *Μουσειολογία. Πολιτιστική Διαχείριση και Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη, σσ. 77–111.

Μπαντιμαρούδης, Φ. (2011). *Πολιτιστική Επικοινωνία: Οργανισμοί, θεωρίες, μέσα*. Αθήνα: Κριτική.

Μπενέκη, Ε. (επιμ.). (2021). *Ο αγροτικός τομέας στην Ελλάδα: 200 χρόνια ιστορίας. Προκλήσεις και Προοπτικές*. Αθήνα: Τράπεζα Πειραιώς.

Negri, M. (2009). *Εγχειρίδιο Μουσειολογίας για τα μουσεία επιχείρησης*. Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.

Στρούζα, Έφη. (2011). «Η “κριτική επιμέλεια”», συνέντευξη στον Χριστόφορο Μαρίνο, *Κριτική + Τέχνη*, τχ. 4, ΑΙCΑ Ελλάς, σ. 30–47.

Τσαντσάνογλου, Μ. et al. (2018). *Η συλλογή της Alpha Bank: ελληνική τέχνη από το 1960 έως σήμερα*. Αθήνα: Alpha Bank.

Tobelem, J.-M. (2015). *Η νέα εποχή των μουσείων. Τα πολιτιστικά ιδρύματα απέναντι στην πρόκληση της διαχείρισης*. Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.

Οράτη, Ε. (2016). *Η συλλογή της Alpha Bank: ελληνική τέχνη από το 1950 έως σήμερα*. Αθήνα: Alpha Bank.

Οράτη, Ε. (επιμ.). (2015). Τα έργα, η φύση, τα κτήρια: έργα τέχνης στις κτηριακές εγκαταστάσεις της Alpha Bank στον Άγιο Στέφανο. Αθήνα: Alpha Bank.

Οράτη, Ε. (2006). *Νέα και σύγχρονα έργα από τη συλλογή της Alpha Bank*. Αθήνα: Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας.

Οράτη, Ε. (2004). *Εικόνες της θάλασσας από τη συλλογή της Alpha Bank: Ποσειδώνια 2004*. Αθήνα: Alpha Bank.

Οράτη, Ε. (επιμ.). (2005). *Η συλλογή της Alpha Bank: ζωγραφική-χαρακτική-γλυπτική*. Αθήνα: Alpha Bank.

Οράτη, Ε. (επιμ.). (2003). *Έλληνες χαράκτες στον εικοστό αιώνα: από τις συλλογές της Alpha Bank και του Μορφωτικού Ιδρύματος Εθνικής Τραπέζης*. Αθήνα: MIET-Alpha Bank.

Σηφάκη, Ε. και Σηφάκης, Γ. (2007). «Πολιτιστικό μάρκετινγκ και νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία των πολιτιστικών οργανισμών». Στο: *Πρακτικά του Πανελλήνιου Συνεδρίου Νέες Τεχνολογίες και Μάρκετινγκ του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του ΤΕΙ Κρήτης*. Ιεράπετρα: ΤΕΙ Κρήτης. Σελ. 262-266.

Τσαγκάρη, Δ. (2009). *Ταξίδι στα νησιά: νομισματικές μαρτυρίες*. Αθήνα: Alpha Bank.

Τσαγκάρη, Δ. (2008). *Μυθολογίας αφήγηση: η εικόνα του μύθου στα αρχαία νομίσματα*. Αθήνα: Alpha Bank.

Τσαγκάρη, Δ. (2007). *Νόμισμα ελληνικών: η συλλογή της Alpha Bank*. Αθήνα: Alpha Bank.

Τσάρας, Γ. (2008). «Προκλήσεις και στρατηγικές για ένα μουσείο σύγχρονης τέχνης. Οραμα και πράξη» Στο: Πατάκη, Α. et. al. (επιμ.). *Τετράδια Πολιτισμού. Τέχνες και Γράμματα. Οπτικές και Προοπτικές*:3-4. Αθήνα: Υπουργείο Πολιτισμού. Σελ. 310-320.

Χρήστου, Χ. (1995). *Το Αρχοντικό της Αγροτικής Τράπεζας*. Αθήνα: Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος.

Ξένη

Acord, Sophia Krzys (2010). “Beyond the Head: The Practical Work of Curating Contemporary Art”. *Qualitative Sociology*, 33, pp. 447–467.

Arnaboldi, M. and Diaz Lema, M. (2021). “The participatory turn in museums: The online facet”. *Poetics* 89.

Ayala-Aizpuru, I. and Cuenca, M. (2019). “Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: A systematic literature review”. *Museum Management and Curatorship* 35(3):1-22.

Capriotti, P. (2013). “Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums”. *Communication&Society/Comunicación y Sociedad*, Vol. 26, n. 3, pp. 98-116.

Dal Falco, F. and Bonomi, S. (2021) “Communicating the museum between analogue and digital. Interactive multimedia design experience”. *AGATHÓN International Journal of Architecture, Art and Design*, 10(online), 200–209.

Green, E. and Kinsey, S. (1996). “The Archives of the HSBC Group”. *Financial History Review*, Vol. 3, n. 1, pp 87-99.

Hill, L. et al. (2018³). *Creative Arts Marketing*. London-New York: Routledge.

Kolbe, K. (2024). “The art of (self)legitimization: how private museums help their founders claim legitimacy as elite actors”. *Socio-Economic Review* 22(3): 1119-1140.

Kolbe, K. et al. (2022). “The global rise of private art museums: a literature review”. *Poetics* 95.

Kotler, N. et al. (2008²). “Managing marketing communications”. Στο: Kotler, N. et al. *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass Publishers, 11: pp. 396-408.

Kottasz, R. et al. (2007). The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank. *International Journal of Arts Management* (10)1, pp. 19-31.

Lindenberg, M. and Oosterlinck, K. (2011). “Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector”. *International Journal of Arts Management*. 13(3), pp. 4-19.

Luukkanen-Hirvikoski, Teija. (2021). “Between Private and Public: Corporate Art Collecting and Collaboration with Art Museums in Finland”. Στο Nina Robbins, Suzie Thomas, Minna Tuominen και Anna Wessman (επιμ.), *Museum Studies: Bridging Theory and Practice*, pp. 271–292.

Martino, V. and Scarcella Prandstraller, S. (2018). “Corporate Cultural Responsibility and Shared Value in the Banking Sector: An Explorative Study in Italy”. *Communication Management Review*, 3(1), 58–79.

Moustaira, E. (2015). *Art Collections, Private and Public: A Comparative Legal Study*. Switzerland: SpringerBriefs in Law.

Nikolaou, P. (2024). “Museums and the Post-Digital: Revisiting Challenges in the Digital Transformation of Museums”. *Heritage*, 7(3), pp.1784–1800.

Querci, C. (2022). *Public-Private Partnership in the Cultural Sector: A Comparative Analysis between Italy and the United States*. Master’s Thesis, Ca’ Foscari University: Venice.

Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0.

Schuppert, Mirjami. (2021). “Learning to Say No, the Ethics of Artist-Curator Relationships”. *Philosophies*, 6(1), 16, pp. 1–13.

Vassiliadis, C. A., and Belenioti, Z.-C. (2017). “Museums & Cultural Heritage via Social Media: An Integrated Literature Review”. *Tourismos*, 12(3).

Witte, Arnold. (2021). “The Myth of Corporate Art: The Start of the Peter Stuyvesant Collection and Its Alignment with Public Arts Policy in the Netherlands, 1950–1960”. *International Journal of Cultural Policy*, 27(3), σ. 344–357.

Wu, Chin-tao. (1997). *Privatising culture: aspects of corporate intervention in contemporary art and art institutions during the Reagan and Thatcher decade*. (Ph.D.). London: UCL (University College London).

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Art must go on(line). (2026). *Ιστοσελίδα της συλλογής έργων τέχνης της ING. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://art.ing.com/exhibitions/art-must-go-online>* (21-5-2026).

About us and art. (2026). *Ιστοσελίδα της συλλογής έργων τέχνης της ING. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://art.ing.com/about>* (21-5-2026).

Online Collection. (2026). *Ιστοσελίδα της συλλογής έργων τέχνης της ING. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://art.ing.com/collection/>* (21-5-2026).

Our History. (2026). *Ιστοσελίδα της συλλογής έργων τέχνης της ING. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://art.ing.com/about/our-history>* (21-5-2026).

Our Vision. (2026). *Ιστοσελίδα της συλλογής έργων τέχνης της ING. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://art.ing.com/about/our-vision>* (21-5-2026).

Explore our story, from 1865 to today. (2026). *Ιστοσελίδα της τράπεζας HSBC. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.hsbc.com/who-we-are/our-strategy-and-values/our-history/history-timeline>* (22-5-2026).

HSBC Archives. (2026). *Ιστοσελίδα της συλλογής έργων τέχνης της HSBC. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://history.hsbc.com/collections>* (22-5-2026).

Welcome to HSBC History Archive. (2026). *Ιστοσελίδα της συλλογής έργων τέχνης της HSBC. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://history.hsbc.com/>* (22-5-2026).

The Art of Preservation. (2026). *Ιστοσελίδα της τράπεζας HSBC. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.privatebanking.hsbc.com/content/dam/privatebanking/gpb/entrepreneurs/the-art-of-preservation/HSBC%20Art%20of%20Preservation.pdf>* (22-5-2026).

HSBC's Open to Art Initiative, Sees the Bank's Commitment to Culture Go Digital. (2022). *Ιστοσελίδα Tatler. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.tatlerasia.com/lifestyle/arts/hsbcs-open-to-art-initiative-sees-the-banks-commitment-to-culture-go-digital>* (23-5-2026).

Το ιστορικό αρχείο της Alpha Bank. (2026). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/istoriko-arxeio/>* (15-5-2026).

Η Βιβλιοθήκη της Alpha Bank. (2026). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/bibliothiki/>* (15-5-2026).

Μουσείο Χαρτονομισμάτων Ιονικής Τραπεζής Κέρκυρα (2026). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/mouseio-hartonomismaton-ionikis-trapezis/>* (15-5-2026).

Η Συλλογή Έργων Τέχνης της Alpha Bank. (2026). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/sullogi-ergon-texnis/>* (15-5-2026).

Εκθέσεις (2026). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/sullogi-ergon-texnis/>* (15-5-2026).

Προσβασιμότητα: Πολιτισμός για όλους (2026). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/prosvasimotita/> (15-5-2026).

Η Νομισματική Συλλογή της Alpha Bank. (2026). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/nomismatiki-sullogi/> (15-5-2026).

Στο ένδοξο αλωνάκι. Μεσολόγγι 1826, Έξοδος. (2026). *Ιστοσελίδα της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.nlg.gr/news/sto-endoxo-alonaki-mesolongi-1826-exodos/> (15-3-2026).

Έκθεση «Ευαγγελία Μπίζα – Ξεδιπλώνοντας». (2026). *Ιστοσελίδα της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.nlg.gr/news/ekthesi-evangelia-biza-xediplonontas/> (10-5-2026).

2023eleusis/Πρόγραμμα. (2025). *Ιστοσελίδα με πρόγραμμα εκδηλώσεων, νέα και δράσεις από την Ελευσίνα ως πρώην Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης για το 2023*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://2023eleusis.eu/events/> (18-5-2026).

International Council of Museums (ICOM). (2024). *International Perspectives on Museum Management*. Paris: International Council of Museums. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://icom.museum/en/news/publication-of-the-open-access-book-international-perspectives-on-museum-management/> (25-6-2026).

College Art Association (CAA). (2024). *Ιστοσελίδα του αμερικανικού επιστημονικού οργανισμού για τις τέχνες και την ιστορία της Τέχνης*. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.collegeart.org/standards-and-guidelines/guidelines/curatorial> (12-10-2026).

Ιστορικό αρχείο Alpha Bank. (2023). *Ιστοσελίδα Εθνικού Ευρετηρίου Αρχείων των Γενικών Αρχείων του Κράτους*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://greekarchivesinventory.gak.gr/index.php/alpha-bank> (15-5-2026).

Συμμετοχή στην έκθεση «Γιάννης Γαΐτης. Η ουσία του απρόσωπου». (2023). *Ιστοσελίδα Alpha Bank Πολιτισμός*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alphapolitismos.gr/el/sullogi-ergon-texnis/> (20-5-2026).

Ελευσίνα: η πόλη των αρχαίων μυστηρίων Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 2023. (2023). *Ιστοσελίδα του Ινστιτούτου Goethe*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.goethe.de/ins/gr/el/kul/ges/24516631.html> (28-4-2026).

Παρουσίαση συλλεκτικής σειράς γραμματοσήμων «Ελευσίνα Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 2023». (2023). *Ιστοσελίδα του δήμου Ελευσίνας*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://elefsina.gr/el/paroyiasi-syllektikis-seiras-grammatosimon-eleysina-politistiki-protetyoysa-tis-eyropis-2023> (30-4-2026).

Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας της Alpha Bank. (2018). *Ιστοσελίδα της Alpha Bank*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.alpha.gr/-/media/AlphaHoldings/Files/enimerosi-ependuton/apologismoidrastiriotiton/apologismos-drastiriotiton-2018-gr.pdf> (17-5-2026).

International Council of Museums (ICOM). (2017). *ICOM Code of Ethics for Museums*. Paris: International Council of Museums. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/code-of-ethics/> (25-6-2026).

Η Ελευσίνα «Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 2021». (2016). *Ιστοσελίδα του περιοδικού Αρχαιολογία και Τέχνες*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.archaiologia.gr/blog/2016/11/14/%CE%B7-%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%BD%CE%B1-%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%80%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%8D%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B1-%CF%84/> (27-4-2026).

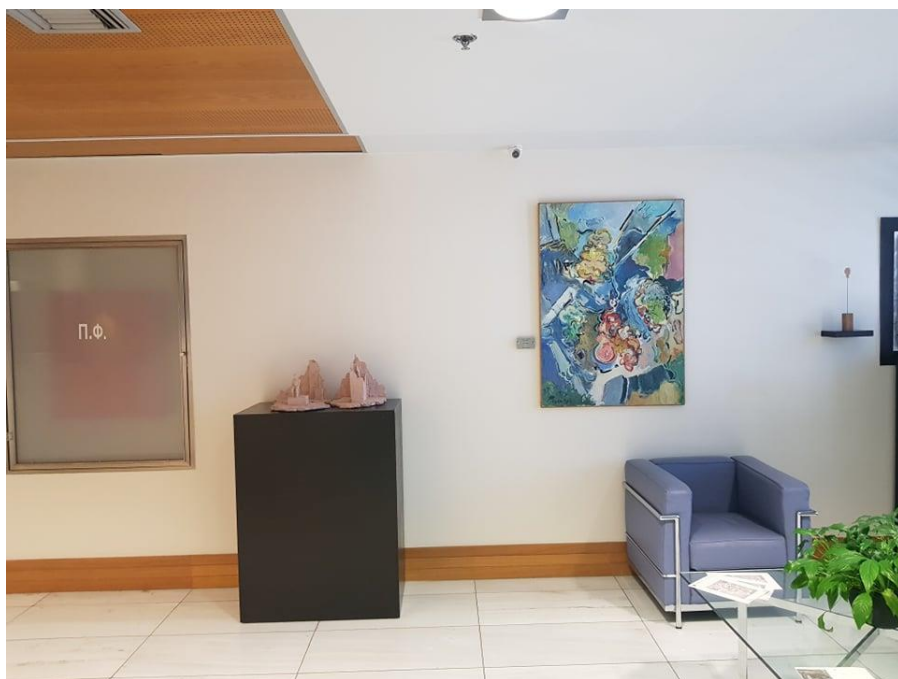
Το πρωτότυπο διαδραστικό σύστημα Stater 360. (2014) *Ιστοσελίδα του Ινστιτούτου Πληροφορικής*. Διαθέσιμη διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.ics.forth.gr/new/4472> (20-5-2026).

Crofts, N. et al. (2011). *Definition of the CIDOC Conceptual Reference Model (CIDOC CRM)*. International Council of Museums (ICOM/CIDOC). Διαθέσιμο διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://cidoc-crm.org/> (25-6-2026).

Keene, S. (2005). *Managing Collections in Store*. Edinburgh: MuseumsEtc. Διαθέσιμο διαδικτυακά στον σύνδεσμο: <https://www.suzannekeene.com/articles/managing-collections-in-store.pdf> (25-6-2026).

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΩΝ



Εικόνες 1-2: Έργα Τέχνης της Συλλογής Πειραιώς στα κτίρια της τράπεζας

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Εικόνες 3-4: Έργα Τέχνης της Συλλογής Πειραιώς στα κτίρια της τράπεζας

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Εικόνες 5-6: Έργα Τέχνης της Συλλογής Πειραιώς στα κτίρια της τράπεζας

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Εικόνα 7: Ο πίνακας του ζωγράφου Γιάννη Γαϊτή (άκρη δεξιά) δανεισμένος από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς στην έκθεση του Ιδρύματος Θεοχαράκη (2023)



Εικόνα 8: Αριθμημένη συλλεκτική μεταξοτυπία της Συλλογής Έργων Τέχνης της Πειραιώς σε μακροχρόνιο δανεισμό στη Βιβλιοθήκη της Νομικής Σχολής Αθηνών



•
ΛΕΞΙ
•
ΔΙΑΓΡΑΦΗ

· ελεύθεροι ·

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΤΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟ-

•
ΚΑΛΗ
•

(ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΟΣ ΤΑΥΤΙΣΜΟΣ ΛΕΞΙ-ΛΟΓΟΥ)

ΠΑΝΟΣ ΠΑΡΙΣ



Εικόνα 9: Αφίσα με χαρακτηριστικό του Γιάννη Ψυχοπαίδη από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς. Επετειακή δράση για τα διακόσια χρόνια από την Επανάσταση του 1821 (2021)

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Γιάννης Ψυχοπαίδης
Αθανάσιος Διάκος
Ξυλογραφία, 45 x 45 εκ., 2013
Συλλογή Έργων Τέχνης
Τράπεζας Πειραιώς



Φωτογράφιση έργων: Οδυσσέας Βαγραβλίδης
Καλλιτεχνική επιμέλεια και εκτύπωση: Γ. Κασσιόπουλος Γραφικές Τέχνες Α.Ε.

Εικόνα 10: Καρτ-ποστάλ με χαρακτηριστικό του Γιάννη Ψυχοπαίδη από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς. Επετειακή δράση για τα διακόσια χρόνια από την Επανάσταση του 1821 (2021)

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Γιάννης Ψυχοπαίδης
Λασκαρίνα Μπουμπουλίνα
Ξυλογραφία, 45 x 45 εκ., 2013

Συλλογή Έργων Τέχνης
Τράπεζας Πειραιώς



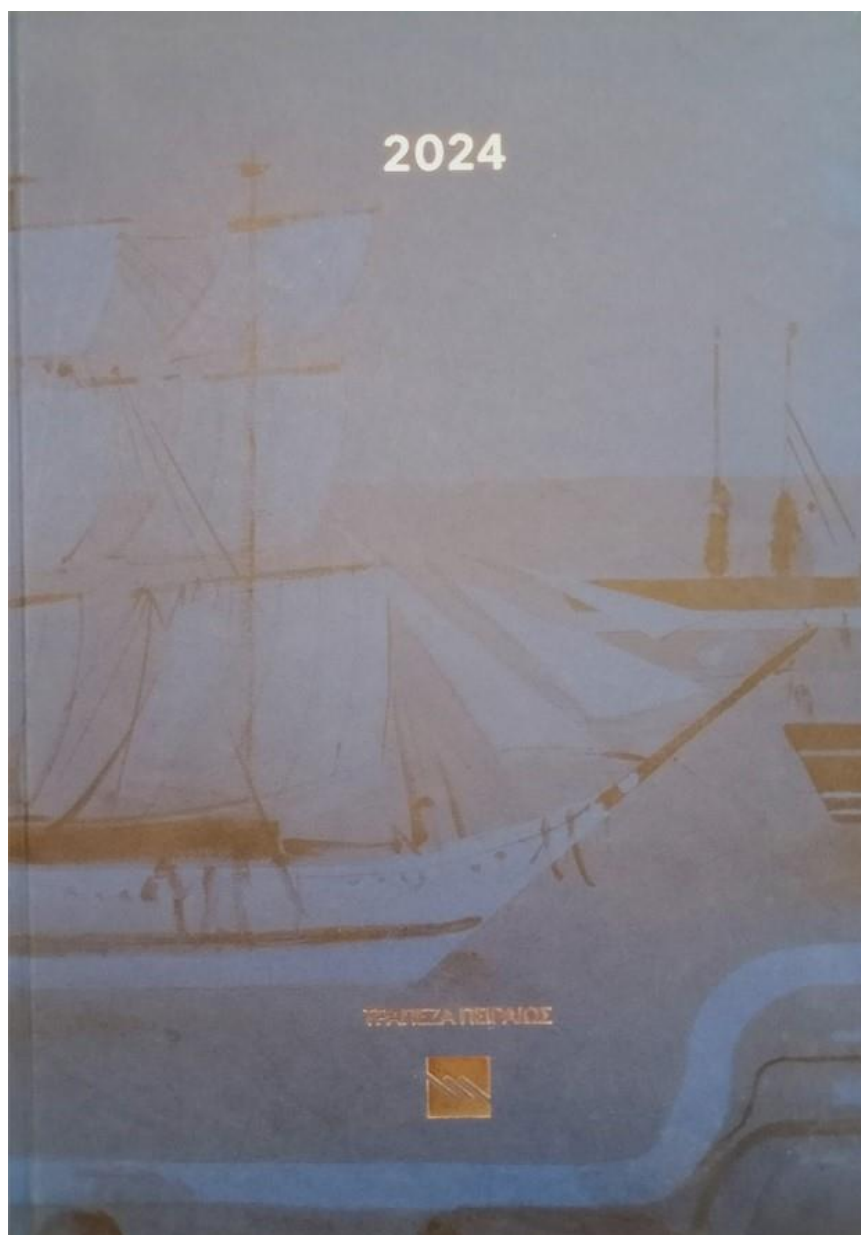
Φωτογράφιση έργων
Οδυσσέας Βαχαρίδης
Καλλιτεχνική επιμέλεια και εκτύπωση
Γ. Κωστόπουλος Γραφικές Τέχνες Α.Ε.

Εικόνα 11: Σελιδοδείκτης με χαρακτηριστικό του Γιάννη Ψυχοπαίδη από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς. Επετειακή δράση για τα διακόσια χρόνια από την Επανάσταση του 1821 (2021)



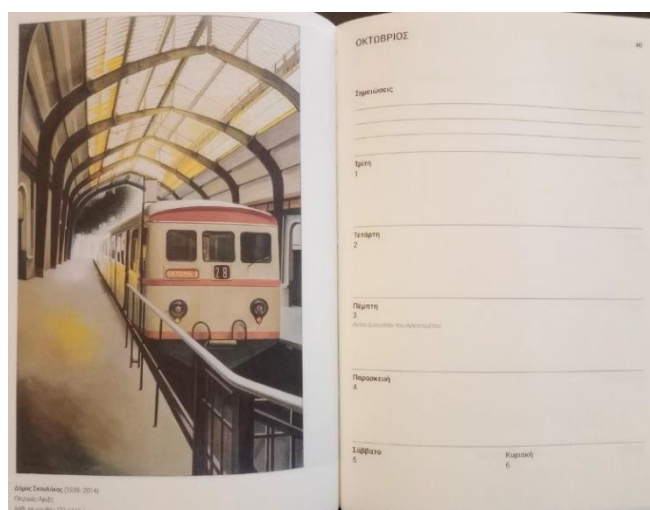
Εικόνα 12: Το εξώφυλλο της έκδοσης που εικονογραφήθηκε με έργα τέχνης από της Συλλογή της Πειραιώς, τα οποία προήλθαν από τη Συλλογή της Αγροτικής Τράπεζας

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



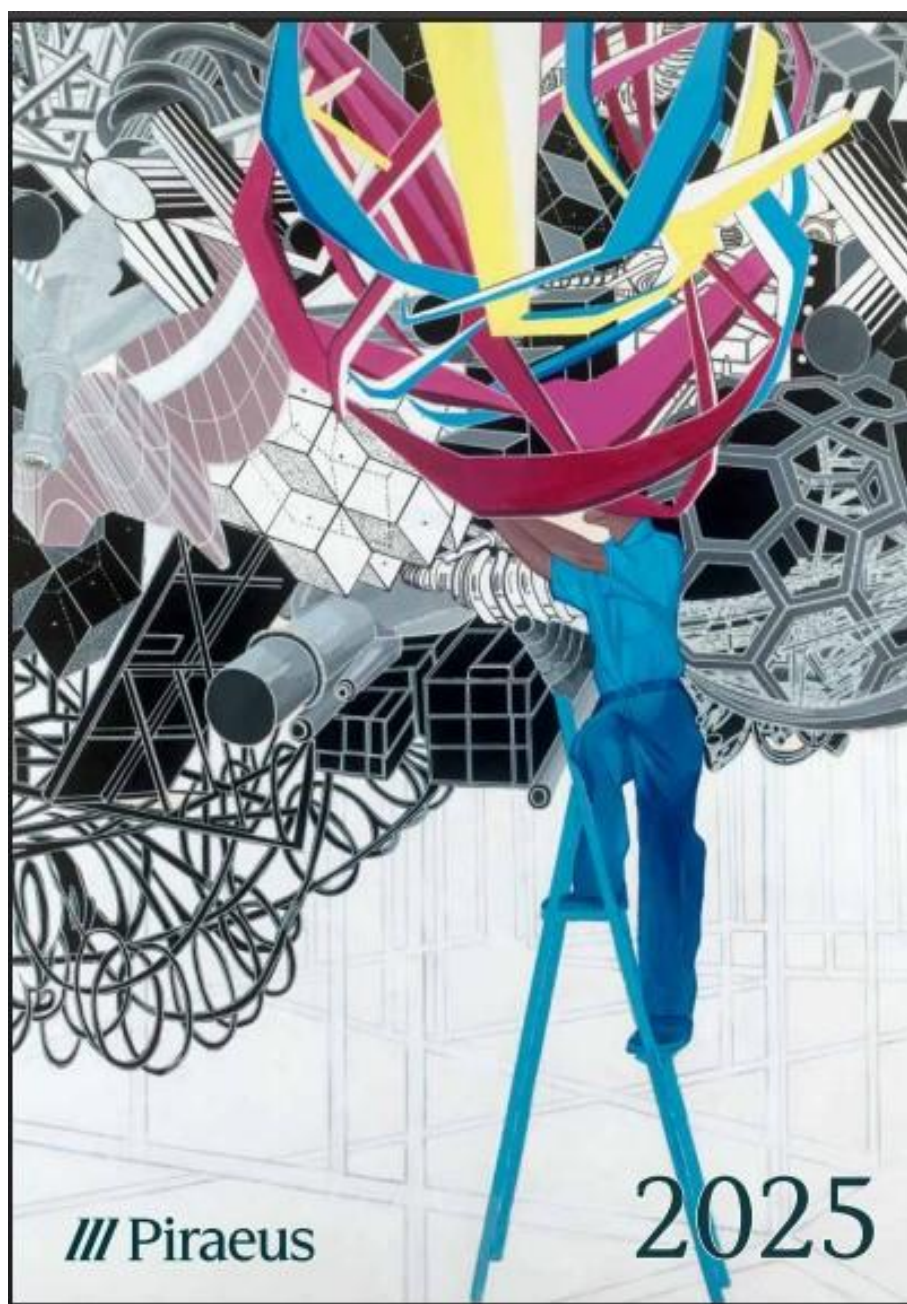
Εικόνα 13: Το εξώφυλλο του ημερολογίου 2024 που εικονογραφήθηκε με έργα Ελλήνων καλλιτεχνών από την ενοποιημένη Συλλογή της Πειραιώς

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Εικόνες 14-16: Σελίδες του ημερολογίου 2024 εικονογραφημένου με έργα Ελλήνων καλλιτεχνών από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Εικόνα 17: Το εξώφυλλο του ημερολογίου 2025 που εικονογραφήθηκε με έργα ξένων καλλιτεχνών από τη Συλλογή της Πειραιώς

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Marc Chagall, *Ο κάναρος στο καράβι*
Έγχρωμη λιθογραφία | 38 x 56 εκ.

ΜΑΡΤΙΟΣ

Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ	Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ	Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					



Fernando Botero, *A family*
Λάδι σε καμβά | 188 x 148 εκ.

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ

Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ	Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ	Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31										

Εικόνες 18-19: Σελίδες του ημερολογίου 2025 εικονογραφημένου με έργα ξένων καλλιτεχνών από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς

Γεωργία Μπεκιάρη «Μοντέλα πολιτιστικής διαχείρισης συλλογών, εκθεσιακές πρακτικές και επικοινωνιακές δράσεις: Σύγκριση περιπτώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό»



Εικόνα 20: Το εξώφυλλο του σημειωματάριου που διακοσμήθηκε με έργα Ελλήνων καλλιτεχνών από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς (2026)

/// Piraeus



Παύλος (Λιοντσόπουλος) (1930-2019)
Γλώσσα με λοντιούδα
 Μικτή τεχνική από χαρτί αφύσσας μέσα σε πλεξυκόλιν 142x77 εκ.

/// Piraeus



Δημήτρης Μιχαράς (1934-2017)
Μετασικετιστής
Ακρυλικά σε καμβά 1 180x140 εκ.

Εικόνες 21-22: Σελίδες του σημειωματρίου που διακοσμήθηκε με έργα Ελλήνων καλλιτεχνών από τη Συλλογή Έργων Τέχνης της Πειραιώς (2026)