



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΡΑΣΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»



Διπλωματική εργασία:

«.....»

Φοιτητής/τρια: (ΑΜ...)

Επιβλέπουσα εκπαιδευτικός:
Δρ.
Καθηγήτρια

Κοζάνη, 2020

Η παρούσα σελίδα παραμένει σκοπίμως κενή

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Μεταπτυχιακό

Διπλωματική Εργασία:

«.....»

Φοιτήτρια:, (ΑΜ...)

Περίληψη: 250-300 Λέξεις

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, και πολύ περισσότερο σε περιόδους οξείας οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που βιώνει η Ελλάδα, οι επενδύσεις σε πολιτιστικές δραστηριότητες και υποδομές αντιμετωπίζονται σαν πολυτέλεια. Οι επιχειρήσεις, όμως, και οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την αξία τους ως οικονομικές μονάδες, πράγμα που προϋποθέτει ότι η διοίκηση του οργανισμού θα αξιοποιήσει δραστικά μέσα στην κρίση. Στην παρούσα εργασία θα γίνει λόγος γενικά για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, το εννοιολογικό περιεχόμενο του πολιτισμού, τις θεωρίες διοίκησης, γενικότερα και ειδικότερα, τις δυνατότητες διαχείρισης και marketing και την οικονομική διαχείριση. Τέλος παρουσιάζεται η Αντωνιάδεις Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών Βέροιας.

Λέξεις κλειδιά:

UNIVERSITY OF WESTERN MACEDONIA
SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES

.....

Thesis:

«.....»

Writer:

Summary

In times of economic recession, and much more in times of acute crisis, like the one experienced by Greece these years, investments in cultural activities and infrastructure are treated like luxury. Enterprises and organizations however, active in the field of culture, are seeking to maximize their value as economic units, which implies that the organization's management will utilize drastically during the crisis. In this paperwork we talk generally for cultural organizations, the conceptual content of culture, management theories, general and particular, management capabilities and marketing and financial management. Finally we present the Antoniadis roof of arts and literature in Veria.

Keywords:

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της Διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην Διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Μεταπτυχιακού προγράμματος «.....» του Τμήματοςτου Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Πρόλογος

Η Παρούσα Διπλωματική εργασία συγγράφηκε στα πλαίσια της απόκτησης Μεταπτυχιακού διπλώματος στη «.....» από το Τμήματου Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας στην Κοζάνη.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον/την καθηγήτρια μουπου υπήρξε αρωγός στην προσπάθεια μου και χωρίς την βοήθεια της δεν θα μπορούσα να ολοκληρώσω την εργασία μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με βοήθησε με κάθε κόστος να πραγματοποιήσω τις σπουδές μου στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
Κεφάλαιο 1ο: ΟΨΕΙΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ.....	9
1.1 Εννοιολογικό Περιεχόμενο του Πολιτισμού και της Κουλτούρας	9
1.2 Πολιτιστική Ταυτότητα.....	13
1.3 Παράγοντες διαμόρφωσης πολιτιστικής συνείδησης & κουλτούρας	19
1.4 Πολιτιστική Πολιτική και Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης	23
Κεφάλαιο 2ο: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	27
2.1 Οργάνωση Πολιτιστικών Μονάδων	27
2.2 Θεωρίες Διοίκησης Πολιτιστικών Μονάδων.....	28
2.3 Σύγχρονες Τάσεις Διαχείρισης – Μάρκετινγκ.....	40
2.4 Οικονομική Διαχείριση.....	49
Κεφάλαιο 3ο: «Η ΑΝΤΩΝΙΑΔΕΙΟΣ ΣΤΕΓΗ ΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΤΕΧΝΩΝ»	56
3.1 Οι επιχειρήσεις των Δήμων.	56
3.2 Ίδρυση και λειτουργία της Αντωνιάδείου Στέγης.	57
3.3 Δραστηριότητες, νομική μορφή και η εξέλιξη της	58
3.4 Προγράμματα και πιστώσεις.....	62
3.5 Πιστωτές από τρίτες πηγές	64
Κεφάλαιο 4ο: Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	66
4.1 Η μεθοδολογία	66
4.2 Τα ευρήματα της έρευνας	66
Κεφάλαιο 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΥΝΟΨΗ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ	78

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την αξία τους ως οικονομικές μονάδες , πράγμα που προϋποθέτει ότι η διοίκηση του οργανισμού θα αξιοποιήσει δραστικά, θα κατανείμει ορθά και θα μετασχηματίσει αποτελεσματικά τα χρηματικά διαθέσιμα και τους πόρους σε αγαθά και υπηρεσίες για την ικανοποίηση των καταναλωτών-επισκεπτών.

Οι δυσκολίες για έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι αρκετές, γιατί οι παράγοντες που εμπλέκονται είναι πολύπλοκοι και πολλές φορές αλληλοεξαρτώνται. Για παράδειγμα, μια λανθασμένη ή ελλιπής πρόβλεψη μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στα οικονομικά του οργανισμού, συγχρόνως όμως ζούμε σε ένα ασταθές οικονομικά περιβάλλον συνεπώς το γεγονός αυτό κάνει ακόμα πιο δύσκολη την πρόβλεψη και την επενδυτική πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί.

Με τους πολιτιστικούς οργανισμούς ασχολούμαστε στην παρούσα εργασία και συγκεκριμένα κάνουμε μια έρευνα για την Αντωνιάδαιο Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών Βέροιας. Στο πρώτο κεφάλαιο κάνουμε μια ανάλυση του πολιτισμού και της κουλτούρας

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύουμε την οργάνωση και διοίκηση των πολιτιστικών μονάδων και την οικονομική τους διαχείριση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την Αντωνιάδαιο Στέγη και παρουσιάζουμε τα σημαντικότερα στοιχεία μέχρι σήμερα. Στο τέταρτο παρουσιάζεται η έρευνα μας πάνω στην στέγη και η παρουσίαση του ερωτηματολογίου που δόθηκε στον διευθυντή της στέγης. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις και η σύνοψη τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα και προτεινόμενες λύσεις πάνω σε κάποια θέματα που αφορούν τους πολιτιστικούς οργανισμούς και μπορούν να αντιμετωπισθούν στο μέλλον.

Κεφάλαιο 1^ο: ΟΨΕΙΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

1.1 Εννοιολογικό Περιεχόμενο του Πολιτισμού και της Κουλτούρας

Ο όρος «Πολιτισμός», αν και χρησιμοποιείται ευρύτατα, δεν έχει σαφές και ξεκάθαρο περιεχόμενο. Είναι επιδεκτικός πλήθους ερμηνειών, δεδομένου του εύρους του πεδίου των στοιχείων-συνιστωσών που καλύπτουν το εννοιολογικό του πλαίσιο. Αναφέρεται κυρίως «στο σύνολο των υλικών και πνευματικών αξιών και επιτευγμάτων που κληροδοτούνται από γενιά σε γενιά στο πέρασμα των χρόνων διαμορφώνοντας μια κοινή μνήμη-εικόνα για ένα σύνολο ατόμων και δημιουργώντας κατ' επέκταση το αίσθημα μιας κοινής αφετηρίας, κοινών αναφορών και βιωμάτων, παραπέμποντας σε μια πορεία σταθερής προόδου, κοινωνικής και οικονομικής» (Μπιτσάνη, 2004).

Οι απόψεις που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί σχετικά με τις παραπάνω αξίες, επικαλούνται κριτήρια ιδεολογικά, ταξικά, πολιτικά κ.α. Με την ευρεία έννοια, ο πολιτισμός δεν είναι παρά το σύνολο της καθημερινής ζωής, η ποιότητά της, οι συνθήκες του περιβάλλοντος, της εργασίας, η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου κτλ. Ο πολιτισμός είναι ένα σημαντικό βίωμα με πολλές συνιστώσες που καλύπτει τις συλλογικές ανθρώπινες συμπεριφορές και λειτουργεί σαν μέρος της συλλογικής μνήμης των κοινωνικών ομάδων. Χαρακτηρίζεται από πολυσημία και αποτελεί φορέα μιας πλούσιας εξηγητικής διάστασης, καθώς συνδέεται με τις έννοιες της παιδείας, της επιμόρφωσης, της επικοινωνίας, της ψυχαγωγίας και γενικότερα της πνευματικής και ψυχικής αναβάθμισης, της κοινωνικής συμμετοχής και της τεχνολογικής ανάπτυξης (Badie 1995).

Ο Γ. Μπαμπινιώτης, με τον όρο «Πολιτισμός» αναφέρεται στα εκλεπτυσμένα ήθη και στην και στην πνευματική ανάπτυξη, στη συμπεριφορά, στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, στην αισθητική έκφραση και στον τρόπο ζωής ενός κοινωνικού συνόλου. (Μπαμπινιώτης, 2006). Ο πολιτισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν τη δεύτερη φύση που δημιουργήθηκε από τους ανθρώπους μέσω της εργασίας και των γνώσεών τους (Βερνίκος 2005). Χάρη δε στον πολιτισμό, τα μέλη του κοινωνικού συνόλου αναγνωρίζονται μεταξύ τους, εντάσσονται στο κοινωνικό σύνολο, αποκτώντας έτσι την ατομική τους ταυτότητα και συμμετέχουν στη ζωή μέσα από την ένταξή τους σε αυτή (Cuche 2001).

Ο όρος «Πολιτισμός» είναι σχετικά νέος. Προέρχεται από μετάφραση του αγγλικού όρου “civilization”, του γαλλικού “civilisation”, και του γερμανικού “zivilisation”. Ακόμη, με τη λέξη «Πολιτισμός» αποδόθηκε και ο όρος “culture” στα γαλλικά, “culture” στα αγγλικά, “kultur” στα γερμανικά. Ο όρος “culture” αποδίδεται συνήθως με τη λέξη «κουλτούρα», χωρίς ωστόσο να λείπουν οι περιπτώσεις μετάφρασης του όρου και ως «πολιτισμός», γεγονός που συνεπάγεται συγχύσεις εννοιολογικού τύπου και προβλήματα αποσαφήνσεων και διατυπώσεων. Οι δύο όροι, “civilization”(πολιτισμός) και “culture”(κουλτούρα) χρησιμοποιούνται αντίστοιχα για τη διάκριση του «πολιτισμού» σε α) «υλικό πολιτισμό»(civilization), που περιλαμβάνει τα υποσύνολα επιστήμη, τεχνολογία κτλ. (Deetz 1977) και β) «πνευματικό πολιτισμό» (culture), που περιλαμβάνει τα υποσύνολα τέχνη, θρησκεία, παιδεία, φιλοσοφία κτλ. (Κυριακόγλου, 2010)

Πρόκειται ωστόσο για μια διάκριση μη σαφώς οριοθετημένη, καθώς σε πολλές περιπτώσεις ο ορισμός της κουλτούρας εμφανίζεται να υιοθετεί την ακόλουθη ερμηνεία: «κουλτούρα ή πολιτισμός είναι το σύνθετο εκείνο σύνολο που περιλαμβάνει γνώσεις, τέχνες, ήθη, δίκαιο, έθιμα και κάθε άλλη ικανότητα και συνήθεια που αποκτά ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας» (Μπιτσάνη 2004).

Από κοινωνιολογικής πλευράς, ο πολιτισμός ερμηνεύεται και ως στοιχείο κοινωνικής συνοχής, αποτελώντας σημείο αναφοράς της συλλογικής ταυτότητας κι επιτελώντας ταυτόχρονα τρεις σημαντικές λειτουργίες για το κοινωνικό σύνολο, αυτές της αναγνώρισης, της ένταξης και της συμμετοχής. Χάρη στον πολιτισμό, τα μέλη του κοινωνικού συνόλου αναγνωρίζονται μεταξύ τους, εντάσσονται στο κοινωνικό σύνολο, αποκτούν την ατομική τους ταυτότητα, και συμμετέχουν στη ζωή μέσα από την ένταξή τους αυτή (Τσαούσης 1983).

Ο πολιτισμός ως πολιτιστικό σύνολο διαχωρίζεται συχνά σε μεγάλα σύνολα όπως αυτά του ασιατικού, του ευρωπαϊκού ή του αμερικάνικου πολιτισμού, σύνολα τα οποία με τη σειρά τους διαχωρίζονται σε υποσύνολα, όπως ελληνικός, κέλτικος πολιτισμός κτλ. Η παραπάνω διάκριση σχετίζεται με τον εθνοκεντρικό χαρακτήρα του πολιτισμού, ενώ μια άλλη διάκριση με κριτήριο τα εξελικτικά στάδια του πολιτισμού, διαχωρίζει αυτόν σε παλαιολιθικό, νεολιθικό, αρχαίο, μεσαιωνικό κτλ. (Μπιτσάνη 2004, 30). Σύμφωνα δε με τους Κ. Μαρξ και Φ. Έγκελς, ο όρος πολιτισμός αποδίδεται με τον ελληνικό όρο «υπερδομή» ή «εποικοδόμημα», και χαρακτηρίζει τη χρονική περίοδο κατά την οποία ο άνθρωπος γίνεται κύριος της γνώσης, της απώτερης (δευτερογενούς) επεξεργασίας των φυσικών προϊόντων, της

βιοτεχνίας και της τέχνης. Τα προηγούμενα στάδια της χρονικής αυτής περιόδου χαρακτηρίζονται ως «άγρια κατάσταση» και «βαρβαρισμός» (Δωρης 1981).

Η έννοια «Πολιτισμός» έχει ταυτιστεί κατά καιρούς με την έννοια «Τέχνη», όχι όμως με το περιεχόμενο που σήμερα αποδίδουμε στον όρο «Τέχνη», αλλά με την έννοια της τέχνης ως μέσο για την επίτευξη κάποιου δημιουργικού στόχου. Ως τέτοια, η τέχνη περιλαμβάνει το σύνολο των επιστημών και των τεχνών που ασκούσαν στην αρχαιότητα και συγκροτούσαν τις κατηγορίες του πολιτισμού, όπως γραπτός λόγος, ρητορική, διαλεκτική, μουσική, ζωγραφική, ιατρική, φιλοσοφία, κτλ (Μπιτσάνη 2004). Οι κατηγορίες αυτές αποτελούσαν μορφές πνευματικής εργασίας που εξέφραζε τους «ελεύθερους» ανθρώπους, σε αντίθεση με τη χειρωνακτική εργασία που χαρακτήριζε τους «δούλους» και τους «βάρβαρους». Πρόκειται για μια αντίληψη για τον πολιτισμό που διαμορφώθηκε εντός των πλαισίων της αστικής ιδεολογίας, η οποία διαχωρίζει την «ανώτερη» ποιοτικά ζωή των κατοίκων της πόλης από την «κατώτερη» ποιοτικά κοινωνική ζωή της υπαίθρου. Ο όρος λοιπόν “civilisation” υποδηλώνει το σύνολο των υλικών και πνευματικών αξιών που χαρακτηρίζουν τον τρόπο ζωής στις πόλεις. Ακολουθώντας, το τμήμα εκείνο του πολιτισμού που αναφέρεται στις πνευματικού περιεχομένου λειτουργίες, οι οποίες προαπαιτούν πνευματική καλλιέργεια και εκπαίδευση, χαρακτηρίζεται με τον όρο “culture” (Δωρης 1981).

Κατά τον Denys Cuche, η ιστορική διαμόρφωση της διάκρισης μεταξύ των εννοιών «πολιτισμός» και «κουλτούρα» ανάγεται στη Γαλλία και τη Γερμανία από τον 18^ο έως τον 20^ο αιώνα. Στη Γερμανία του 19^ο αιώνα, η κουλτούρα εξελίσσεται υπό την επίδραση του εθνικισμού και εμφανίζεται ως το σύνολο των ηθικών, καλλιτεχνικών και διανοητικών κατακτήσεων που συνιστούν την κληρονομιά του έθνους. Ως τέτοια, η κουλτούρα θεμελιώνει την ενότητα του έθνους και διαχωρίζεται από την έννοια του πολιτισμού, η οποία συνδέεται με την βιομηχανική και υλική πρόοδο, με την οικονομική και τεχνική ανάπτυξη και συνιστά το σύνολο των τεχνικών επιτευγμάτων του λαού (Cuche 2001).

Στη Γαλλία του 19^ο αιώνα αντιθέτως, η έννοια της κουλτούρας εμπλουτίζεται με μια συλλογική διάσταση και υποδηλώνει όχι μόνο τη διανοητική ανάπτυξη του ατόμου, αλλά και το σύνολο των γνωρισμάτων που χαρακτηρίζουν μια κοινότητα, συχνά ωστόσο με ένα ευρύ και όχι απολύτως σαφές νόημα. Οι Γάλλοι διανοούμενοι δεν αποδέχονται τη σύλληψη της «εθνικής» κουλτούρας και αρνούνται το διαχωρισμό των Γερμανών μεταξύ «κουλτούρας» και «πολιτισμού». Η γαλλογερμανική διαμάχη έχει στην ουσία αρχετυπικό χαρακτήρα σχετικά με τις δύο

αντιλήψεις περί κουλτούρας, την οικουμενιστική και την επιμεριστική. Πρόκειται για τις δύο αντιλήψεις που θεμελίωσαν τους δύο τρόπους ορισμού της έννοιας της κουλτούρας στις σύγχρονες κοινωνικές επιστήμες (Cuche 2001). Η κουλτούρα αποτελεί μια κοινωνική διαδικασία που παράγει συγκεκριμένους και διαφορετικούς τρόπους ζωής και συνδέεται αφενός με την έννοια της «δημιουργικής δραστηριότητας» (όπου η διαδικασία της επικοινωνίας μετατρέπει την ατομική εμπειρία σε κοινή εμπειρία και οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής) και αφετέρου με την έννοια του «γενικού τρόπου ζωής» (που περιλαμβάνει συγκεκριμένα νοήματα και αξίες που εκφράζονται όχι μόνο με την τέχνη και τη μάθηση, αλλά και με τους θεσμούς και την καθημερινή συμπεριφορά μέσα στο αδιαίρετο πλέγμα της κοινωνίας) (Williams 1994).

Στην Ελλάδα οι όροι “civilization” και “culture” αποδίδονται ως «παιδεία» ή «πολιτισμός», αλλά συχνά και ως «παράδοση», «πνευματική καλλιέργεια», «τέχνη», «γράμματα», «εκπαίδευση», «αισθητική» κτλ. Συνήθως δε, ο όρος “civilization” αποδίδεται ως «πολιτιστικό μόρφωμα» ή «πολιτισμικό σύστημα» (Γκιζέλης 1980) ενώ ο όρος “culture” ως «ανώτερος πολιτισμός» (Εμμανουήλ 1979, 309). Η μεγάλη ωστόσο πολυσημία των δύο αυτών όρων έχει καταστήσει δυσχερή την ακριβή απόδοσή τους στην ελληνική γλώσσα. Γενικότερα, το βασικό στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ πολιτισμού και κουλτούρας είναι ότι ο μεν πολιτισμός αναφέρεται στα τεχνικά και τεχνολογικά επιτεύγματα του ανθρώπου (τεχνικός πολιτισμός), η δε κουλτούρα στον εσωτερικό πνευματικό του κόσμο, καθώς και στο σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού (πνευματικός πολιτισμός) (Badie 1995). Τα συμπεράσματα ποικίλων απόψεων και εκτιμήσεων, γύρω από το ζήτημα της εννοιολογικής διάκρισης των δύο όρων, συγκλίνουν σε έναν κοινό τόπο: Η έννοια της κουλτούρας ερμηνεύεται ως ένα ιδιαίτερο, μεταβλητό κι αμεταβίβαστο χαρακτηριστικό ενός κοινωνικού συνόλου που συνδέεται άμεσα με το θεσμό της παιδείας και με αξίες και παραδόσεις κυρίως ηθικές και πνευματικές. Κατ’ αναλογία ο όρος πολιτισμός ερμηνεύεται ως ένα μεταβιβάσιμο στοιχείο από το ένα κοινωνικό σύνολο στο άλλο, μη αναστρέψιμο ωστόσο και με συγκριτικά περισσότερο διευρυμένο εννοιολογικό πλαίσιο, άμεσα συνδεδεμένο με τις τεχνολογικές εξελίξεις (Μπιτσάνη 2004).

Εν κατακλείδι, ίσως η διπλή χρήση της λέξης πολιτισμός στην ελληνική γλώσσα, τόσο ως “civilization” (ως δηλαδή κατάσταση, μέσο επίπεδο αισθητικής και τεχνολογίας του καθημερινού βίου μιας εποχής και μιας κοινωνίας), όσο και ως

“culture” (ως στάση, πνευματική καλλιέργεια, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα γράμματα, τις τέχνες και την ιστορία), να αποτελεί ένα από τα πλεονεκτήματα της γλώσσας μας ως του βασικού πολιτιστικού πεδίου (Βενιζέλος 1999).

1.2 Πολιτιστική Ταυτότητα

Το κύριο επιστημονικό αντικείμενο της προστασίας των μνημείων, έγκειται στη συντήρηση και ανάδειξη του παρελθόντος σε άμεση συσχέτιση με το σύγχρονο και μελλοντικό περιβάλλον στις διάφορες μορφές του (αστικό και μη, κ.λπ.), τις πολιτιστικές και οικονομικές παραμέτρους και τη δεοντολογία σεβασμού, αποσκοπώντας στην επιβίωση του. Αναμφισβήτητα η υποβαθμισμένη ποιότητα του οικιστικού και η αλόγιστη καταστροφή του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στα σύγχρονα, μεγάλα και μικρά, αστικά κέντρα επιτείνει και κάνει αισθητή την ποιοτική διαφορά ανάμεσα στις μορφές ζωής του παρελθόντος και παρόντος. Ποτέ στην ιστορία του πολιτισμού δεν παρατηρήθηκε παρόμοια κινητοποίηση, αγωνία και δράση, για να διατηρηθούν τα μνημεία κυρίως τα αρχιτεκτονικά, που κινδυνεύουν όχι μόνο από πολεμικές συρράξεις και άλλες καταστροφικές ενέργειες, αλλά και από τις αναπτυξιακές και άλλες δραστηριότητες από τους ίδιους τους κληρονόμους του μνημειακού παρελθόντος. (Λιάκου, 2009)

Στο παρελθόν τα μνημεία, ως μεγάλα ή μικρά αρχιτεκτονήματα, πλαστικά ή άλλα έργα, αντιμετωπίζονταν όχι ως όλο, αλλά ως κομμάτια μιας ενότητας ή ενός συμπλέγματος. Ο ορισμός και η έννοια αυτή των μνημείων έχει σήμερα διαφοροποιηθεί τόσο ως προς το εύρος όσο και ως προς το περιεχόμενο. Χαρακτηριστικά, στο Χάρτη της Βενετίας, που διατυπώθηκε στο Β' Διεθνές Συνέδριο των αρχιτεκτόνων και τεχνικών των ιστορικών μνημείων στη Βενετία (1964) και που αφορά ειδικότερα τα αρχιτεκτονικά μνημεία, δίνεται ο ακόλουθος ορισμός (στο άρθρο 1): «Η έννοια ενός ιστορικού μνημείου δεν καλύπτει μόνο το μεμονωμένο αρχιτεκτονικό έργο, αλλά και την αστική ή αγροτική τοποθεσία, που μαρτυρεί έναν ιδιαίτερο πολιτισμό, μια ενδεικτική εξέλιξη ή ένα ιστορικό γεγονός. Αυτό ισχύει όχι μόνο για τις μεγάλες δημιουργίες, αλλά και για μικρότερα έργα που με τον καιρό απέκτησαν πολιτιστική σημασία». Λίγα χρόνια αργότερα, στη «Σύμβαση για την προστασία της Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς» (Παρίσι, 1972) διατυπώνεται ως εξής η έννοια της Πολιτιστικής και Φυσικής Κληρονομιάς:

ΑΡΘΡΟ 1: «Δια τους σκοπούς της παρούσης Συμβάσεως θεωρούνται ως «πολιτιστική κληρονομιά»: α) Μνημεία: αρχιτεκτονικά έργα, σημαντικά έργα γλυπτικής και ζωγραφικής, έργα ή κατασκευαί αρχαιολογικού χαρακτήρος, επιγραφαί, σπήλαια και σύνολα έργων παγκοσμίου αξίας από της απόψεως της ιστορίας της τέχνης ή της επιστήμης. β) Σύνολα οικοδομημάτων: ομάδες κτιρίων μεμονωμένων ή ενοτήτων (οικισμών) τα οποία λόγω της αρχιτεκτονικής των, της ομοιογένειας των ή της θέσεων των, έχουν παγκόσμια αξία από της απόψεως της ιστορίας, της τέχνης ή της επιστήμης. γ) Τοπία: έργα του ανθρώπου ή συνδυασμός έργων του ανθρώπου και της φύσεως, καθώς και εκτάσεις περιλαμβανομένων και των αρχαιολογικών χώρων οι οποίαι έχουν παγκόσμιον αξίαν από απόψεως ιστορικής, αισθητικής εθνολογικής και ανθρωπολογικής». (Λιάκου, 2009)

ΑΡΘΡΟ 2: «Διά τους σκοπούς της παρούσης Συμβάσεως θεωρούνται ως «φυσική κληρονομιά»: α) Φυσικά μνημεία, αποτελούμενα από φυσικούς ή βιολογικούς σχηματισμούς ή από ομάδας τοιούτων σχηματισμών παγκόσμιου αξίας από απόψεως αισθητικής ή επιστημονικής, β) γεωλογικοί και φυσιογραφικοί σχηματισμοί και γ) ακριβώς καθορισμένοι εκτάσεις αποτελούσαι την κατοικίαν απειλούμενων ζωικών και φυτικών ειδών, παγκοσμίου αξίας από απόψεως επιστήμης ή ανάγκης διατηρήσεως, φυσικά τοπία ή ακριβώς καθορισμένοι φυσικάί. Η διακήρυξη αυτή διευρύνει την κλίμακα της προστατευτικής δράσης της ένταξης, η οποία τώρα αφορά «όχι μόνο σε μεμονωμένα κτήρια εξαιρετικής ποιότητας και στο άμεσο περιβάλλον τους, αλλά επίσης σε ολόκληρες πόλεις η χωριά ιστορικού ή πολιτιστικού ενδιαφέροντος». (Μπιτσάνη 2004)

Επιχειρείται, σταδιακά, η σύνδεση μεμονωμένων μνημείων, συνόλων και τόπων ή ο συνδυασμός μνημείων της φύσης και έργων του ανθρώπου σε μια αδιάσπαστη ενότητα ολοκληρωμένης προστασίας, η οποία αναδεικνύεται τώρα σε δεοντολογία που διέπει την πολιτισμική ιδεολογία της εποχής. Τελευταία, σε αυτή τη σειρά ενεργειών και αποφάσεων εντάσσεται η «Συνθήκη του Μάαστριχτ» (1992), της οποίας το άρθρο 128 αναφέρεται στη διατήρηση και προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς ευρωπαϊκής σημασίας (παραγρ. 2). Αυτό συνεπάγεται ότι το ζήτημα της προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς αποκτά πλέον κατεξοχήν κατοχυρωμένη θεσμική υπόσταση βάσει του κειμένου της Ιδρυτικής Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Κυριακόγλου, 2010)

Με βάση τα παραπάνω, το ερώτημα που τίθεται είναι αν μπορεί η κληρονομιά του παρελθόντος να εξακολουθεί να διατηρείται στο μέλλον και να

εκτιμώνται δεόντως οι αξίες της. Μια εύλογη απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι ότι χωρίς την εις βάθος κατανόηση και συνείδηση της ιστορίας, το παρόν και το μέλλον θα χάσουν τη σημαίνουσα αξία τους, με επιπτώσεις απρόβλεπτες για την πορεία της ανθρωπότητας. Το 1973, ο Pasolini είχε διατυπώσει μια ενδιαφέρουσα αποφθεγματική σκέψη σε σχέση με το ζήτημα αν το παρελθόν είναι η μοναδική δύναμη, η οποία μπορεί να αμφισβητήσει το παρόν. Χωρίς αυτή τη δυνατότητα δεν μπορεί να υφίσταται η αναγκαία ισορροπία ανάμεσα στα θεμελιακά μεγέθη της ζωής του παρελθόντος και του παρόντος, αυτού που πέρασε και αυτού που υπάρχει. Έχει άλλωστε από παλιά διαπιστωθεί ότι το ήμισυ της ανθρώπινης ενέργειας σε κάθε εποχή αναλώνεται για την έρευνα του παρελθόντος και η υπόλοιπη για τη διερεύνηση και τη διαμόρφωση του μέλλοντος, έτσι ώστε οι δύο αυτές αντιθετικές ροπές δυνάμεων (παρελθόν-μέλλον) να βρίσκονται σε ισορροπία στο εκάστοτε παρόν. Η γνώση της ιστορίας, της κατασκευής, των επιμέρους τεχνικών της αισθητικής και της τεχνοτροπίας δεν επαρκούν πλέον για τη διάσωση των μνημείων του παρελθόντος, αν δεν υπάρξει παράλληλα και ένας νέος τύπος επιστήμονα (που θα μπορούσε να ονομαστεί φροντιστής ή συντηρητής των μνημείων) για να αντιμετωπιστεί με τη συνεργασία όλων των ειδικών το πολύπλευρο πρόβλημα της διάσωσης του μνημειακού περιβάλλοντος στο παρόν και στο μέλλον. Στην Ελλάδα η ανάπτυξη αυτού του επιστημονικού κλάδου βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο.

Το κράτος, ως δικαιούχος της πολιτιστικής κληρονομιάς, αντλεί αυτή του την αρμοδιότητα από την αρχή της εθνικής κυριαρχίας και από την αντίληψη της ιστορικής συνέχειας κάθε λαού (ως έθνους). Στο κράτος, ως δικαιούχο της πολιτιστικής κληρονομιάς, αναλογεί, σύμφωνα με τις αρχές του σύγχρονου κοινωνικού κράτους δικαίου, το δημόσιο, κοινωνικό δικαίωμα των πολιτών να απαιτούν από εκείνο την προστασία του πολιτιστικού και φυσικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία όλα τα αρχαία αντικείμενα, κινητά ή ακίνητα είναι ιδιοκτησία του κράτους, που έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση για την εύρεση και τη διάσωσή τους. Η προστασία του δικαιώματος κατοχής αρχαίων από ιδιώτες, καθώς και ιδιοκτησίας αρχαιολογικών χώρων είναι περιορισμένη κατά το Ελληνικό Σύνταγμα, αφού αυτά τα ιδιωτικά δικαιώματα έχουν υπαχθεί σε ειδικό καθεστώς, το οποίο ρυθμίζεται ελεύθερα από τον νομοθέτη, και υπό το οποίο αποκλείεται οποιοδήποτε ιδιωτικό δικαίωμα κατοχής αρχαίων ή ιδιοκτησίας αρχαιολογικών χώρων. Ιδιωτικά δικαιώματα σε πολιτιστικά αγαθά αναγνωρίζονται μόνο σε περιορισμένο βαθμό και κατά περίπτωση. Πρωταρχικό δικαίωμα και

καθήκον του κράτους είναι να προστατεύει την πολιτιστική κληρονομιά, διατηρώντας το δημόσιο και κοινωνικό χαρακτήρα της. Σε ιδιώτες αναγνωρίζεται δικαίωμα κατοχής, που περιλαμβάνει -υπό όρους- και το δικαίωμα πωλήσεως, εξαγωγής, εμπορίας και διατήρησης συλλογών αρχαίων αντικειμένων. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποιοι βασικοί ορισμοί για την έννοια των πολιτιστικών αγαθών. (Λιάκου,2009)

Ως πολιτιστικό αγαθό νοείται κάθε αντικείμενο, το οποίο έχει σπουδαιότητα για την αρχαιολογία, την προϊστορία, την ιστορία, τη φιλολογία, την τέχνη ή την επιστήμη. Τα πολιτιστικά αγαθά, όπως αναφέρεται στο προοίμιο της Δ.Σ. του Παρισιού της 17.11.70 (ν. 1103/80), προσλαμβάνουν την πραγματική τους αξία μόνον όταν η προέλευσή τους, η ιστορία και το περιβάλλον τους γίνονται γνωστά με τη δυνατή ακρίβεια. Τα πολιτιστικά αγαθά μπορούν να ανήκουν στο κράτος ή σε άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα (ιδιώτες) αναλόγως της νομοθεσίας κάθε κράτους. Όμως το κράτος έχει την εξουσία να προσδιορίζει την εκάστοτε έκταση και το περιεχόμενό των πολιτιστικών αγαθών σύμφωνα με τις ανάγκες προστασίας τους. Σύμφωνα με ένα δεύτερο ορισμό: «Το πολιτιστικό αγαθό είναι κάθε υλικό ή άυλο δημιούργημα του ανθρώπου, το οποίο είχε κάποτε α) χρηστική αξία (σκεύη οικιακής χρήσης, εργαλεία, κοσμήματα, όπλα κ.α.), β) ή συμβολική λειτουργία (λατρευτικά αντικείμενα, εθνικά σύμβολα, οικογενειακά κειμήλια κ.α.), γ) ή πνευματική αποστολή (ποιητική δημιουργία, ιστορικά συγγράμματα, φιλοσοφικά κείμενα, επιστημονικές διατριβές κ.α.). Στη σημερινή εποχή το πολιτιστικό αγαθό αποτελεί κάθε στοιχείο που διασώθηκε και παραπέμπει στις αντιλήψεις, στα επιτεύγματα και στον τρόπο ζωής του παρελθόντος. Το σύνολο των πολιτιστικών αγαθών που αναφέρονται σε έναν τόπο συγκροτούν την πολιτιστική κληρονομιά του. Χαρακτηριστική είναι η διατύπωση στη Σύμβαση για την προστασία των πολιτιστικών αγαθών σε ένοπλες συγκρούσεις, που υπογράφηκε στη Χάγη το 1954, όπου τονίζεται «ότι η διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς έχει μεγάλη σημασία για όλους τους λαούς του κόσμου. Είναι ουσιαστικό να τεθεί αυτή η κληρονομιά κάτω από διεθνή προστασία και να τιμωρείται οποιαδήποτε φθορά πολιτιστικού αγαθού, αδιάφορα σε ποιον λαό ανήκει, εφόσον σημαίνει φθορά της πολιτιστικής κληρονομιάς ολόκληρης της ανθρωπότητας, και επειδή κάθε λαός με τη συμβολή του δημιουργεί τον πολιτισμό της ανθρωπότητας». Η πολιτιστική κληρονομιά αποτελείται, λοιπόν, από το σύνολο των πολιτιστικών αγαθών που υπάρχουν στο έδαφος κάθε κράτους. Εμπεριέχει: α) όλα εκείνα τα στοιχεία που απαρτίζουν την

ιστορική μνήμη ενός λαού ή μιας κοινωνίας και β) τους ανθρώπους που κατοικούν σε αυτήν, δηλαδή οτιδήποτε δημιουργήθηκε στο παρελθόν και σχετίζεται με τη διάρκεια στο χρόνο». (Δωρής, 1981)

Η έννοια της «παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς» προσδιορίζεται από αξιολογικές αρχές όπως την κοινότητα του παρελθόντος και την ηθική ευθύνη όλων των κρατών στην προστασία της. Όμως η έννοια αυτή δε θίγει τη νομικώς σαφή έννοια της «πολιτιστικής ιδιοκτησίας», της οποίας αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα. Η πολιτιστική κληρονομιά εκτός από τα πολιτιστικά αγαθά περιλαμβάνει και την άυλη πολιτιστική κληρονομιά. Άυλη πολιτιστική κληρονομιά σύμφωνα με το άρθρο 2.1 της σύμβασης της Unesco (Convention on the Safeguarding of the Cultural Heritage) είναι οι πρακτικές, αναπαραστάσεις, εκφράσεις, γνώσεις και δεξιότητες, τις οποίες κοινότητες, ομάδες -και σε ορισμένες περιπτώσεις μεμονωμένα άτομα- αναγνωρίζουν ως στοιχεία της πολιτιστικής τους κληρονομιάς (προφορικές παραδόσεις και εκφράσεις, όπως π. χ. γλώσσα, παραστατικές τέχνες, κοινωνικές πρακτικές, τελετουργίες, γνώσεις και πρακτικές που αφορούν στη φύση και εν γένει στον κόσμο). (Μπιτσάνη 2004)

Ο όρος πολιτιστική κληρονομιά περιλαμβάνει το σύνολο των συλλογικών βιωμάτων, των γνώσεων, των ιδεών, των ηθικών και αισθητικών αξιών που μας έχουν παραδοθεί από τις προηγούμενες γενιές, το οποίο παράγεται και προσδιορίζεται ιστορικά. Τα ορατά σημάδια του παρελθόντος εγγράφονται σε κείμενα, ιστορικούς χώρους, μουσεία ή γειτονιές, αλλά και αντανακλώνται σε έθιμα, συνήθειες, μύθους και ήχους, απομνημονεύματα και χρονικά, συμπεριφορές, τελετουργίες και μνήμες, ατομικές και συλλογικές. Με τη μελέτη της πολιτιστικής κληρονομιάς εγκαθιδρύεται μια αμφίδρομη επικοινωνιακή διαδικασία ανάμεσα στα άτομα και στα όποιες μορφής πολιτισμικά ερεθίσματα προσλαμβάνονται από αυτά, ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης της γνώσης τους, τα πρότυπα απομνημόνευσης, την αφαιρετική ικανότητα και τα αξιακά συστήματα της κοινωνίας όπου ανήκουν. Συγχρόνως, τα αντικείμενα προσλαμβάνουν και μια άλλη ιδιαίτερη σημασία σύμφωνα με ένα σύστημα σημείων και δομών αναπαράστασης που συμπεριλαμβάνει έννοιες, ονόματα και λεκτικούς τρόπους που προσδιορίζονται από τον ίδιο το άτομο. Η διαλογική σχέση επομένως, ανάμεσα στο υποκείμενο- άτομο και στο αντικείμενο-πολιτισμικό προϊόν, αποτελεί μια ευρύτερης πολιτισμικής επικοινωνίας μορφή, η οποία διαπλάθει την προσωπικότητα του ατόμου και το βοηθά να ανακαλύψει τα

σήματα που εκπέμπει ο κόσμος γύρω του, παράλληλα ασκεί την κριτική του ικανότητα, να σημασιοδοτεί το ίδιο προσωπικά τα αντικείμενα.

Αναμφισβήτητα, μια από τις βασικές πνευματικές και ψυχικές ανάγκες κάθε κοινωνίας είναι η συνειδητοποίηση, η γνώση και η διατήρηση του παρελθόντος, που διασφαλίζει έτσι την ομαλή λειτουργία της. Η έλλειψη ή η άγνοια δημιουργεί προβλήματα αντίστοιχα με τα προβλήματα που δημιουργεί η έλλειψη μνήμης στην ομαλή, πνευματική και ψυχική λειτουργία της ζωής ενός ατόμου. Από τα παραπάνω, φαίνεται πόσο έντονη είναι η ανάγκη της συνειδητοποίησης και της γνώσης του παρελθόντος και πόσο θεμελιακή είναι η θέσπιση προϋποθέσεων που εξασφαλίζουν αυτή τη γνώση. Πρόκειται για διαπίστωση που διέπει τις διεθνείς συνθήκες και συμφωνίες για την προστασία των μνημείων. Οι άνθρωποι κάθε εποχής αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο τα μνημεία έχοντας διαφορετικά αξιολογικά κριτήρια. Κατά περιόδους αναθεωρούνται και αξιολογούνται τα μνημεία της ιστορίας επαναπροσδιορίζοντας τον κώδικα αξιών. Κάθε εκ νέου θεώρηση, από μια επόμενη γενιά, για τα έργα του παρελθόντος φανερώνει κατά πόσο είναι ώριμη να κατανοήσει τις αξίες του παρελθόντος που έχει κληρονομήσει και αποδεικνύει αν οι αξίες αυτές αντέχουν στη διάρκεια του χρόνου. Τα κριτήρια με τα οποία κάθε γενιά αξιολογεί το παρελθόν και αντιμετωπίζει τα μνημεία της μπορούν να εντάσσονται σε διαφορετικά επίπεδα. Εξετάζεται λοιπόν: α) αν τα κριτήρια υπόκεινται σε εθνικά αισθητικά, ηθικά, συμβολικά. β) Αν τα κριτήρια έχουν παιδαγωγική ή ιστορική σκοπιμότητα. γ) Αν είναι κριτήρια σπανιότητας, που οδηγούν στη συντήρηση και προστασία ενός μνημείου ή ιστορικού ντοκουμέντου. δ) Αν υπάρχουν κριτήρια που κατατάσσουν τα μνημεία ανάλογα με την πρωτοτυπία ή τη γνησιότητα, την ιστορικότητα, την ποιότητα και το συμβολισμό (δηλαδή αν εκπέμπουν κάποιο μήνυμα). (Δωρής, 1981)

Στην Ελλάδα το ενδιαφέρον για τη διατήρηση έργων του παρελθόντος επενδύεται κυρίως στα αρχαιολογικά και εθνογραφικά μουσεία. Τα εθνογραφικά μουσεία αναλαμβάνουν μια ανειλημμένη υποχρέωση, που αγγίζει διττά τον τομέα της επικοινωνίας: αφενός όσον αφορά το περιεχόμενο των συλλογών (που συχνά χαρακτηρίζεται ως εθνική κληρονομιά) και αφετέρου όσον αφορά το κοινό στο οποίο απευθύνονται, κοινό που φέρει τα χαρακτηριστικά μιας ομοιογενούς εθνικής πολιτισμικής κοινότητας, παρά τις δυσκολίες προσδιορισμού της. Συνεπώς τα εθνογραφικά μουσεία προσανατολίζονται να επικοινωνήσουν με όσο το δυνατόν ευρύτερα κοινωνικά σύνολα με κοινή εθνική και πολιτιστική ταυτότητα, συνείδηση και αξίες. (Λιάκου, 2009)

1.3 Παράγοντες διαμόρφωσης πολιτιστικής συνείδησης & κουλτούρας

Ο σκοπός της διαμόρφωσης της πολιτιστικής συνείδησης αποβλέπει στην προβολή των ιδιαίτερων στοιχείων ενός λαού, μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών (καθιστώντας έτσι απαραίτητη τη λειτουργία εκπαιδευτικών τμημάτων στα μουσεία). Η γνώση της ιστορίας, του παρελθόντος και της πολιτισμικής εξέλιξης ενός λαού αποτελούν στοιχεία απαραίτητα για τη διατήρηση της ιστορικής μνήμης και για την ανάπτυξη ιστορικής και πολιτιστικής συνείδησης. Η μελέτη των πολυσύνθετων πλεγμάτων σχέσεων μεταξύ ανθρώπων, που προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς και έχουν διαφορετική κουλτούρα, παρέχει πολύτιμα συμπεράσματα για τα πολιτιστικά στοιχεία που εμπλέκονται σε όλα τα βήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο όρος πολιτιστική συνείδηση αναφέρεται στη συλλογική ταυτότητα ενός ατόμου, ακριβώς όπως και ο όρος πολιτιστική ταυτότητα. Η πολιτιστική συνείδηση των Ελλήνων αναφέρεται στην ίδια συλλογική ταυτότητα καθότι περικλείει χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά, όπως η ελληνική γλώσσα, η θρησκεία, η καταγωγή, και η κληρονομιά του πλούσιου πολιτισμού της αρχαίας Ελλάδας.

Η πολιτιστική συνείδηση αποτελεί διάσταση της ίδιας της ζωής. Είναι μια διαδικασία που προϋποθέτει ανταλλαγή πληροφοριών, ερμηνεία, αξιολόγηση, αξιοποίηση συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων. Ο τρόπος που επικοινωνεί το άτομο -λεκτικά ή μη λεκτικά- ονομάζεται συμπεριφορά. Επηρεάζεται και διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, όπως: κίνητρα, αξίες, συγκινησιακή κατάσταση, δεξιότητες, στάσεις και προθέσεις. Η πολιτιστική συνείδηση εκφράζεται μέσα σε ένα πλαίσιο πολιτισμικής ποικιλομορφίας και πολύ- πολιτισμού. Παρέχει στα άτομα, ανεξαρτήτως καταγωγής, το δικαίωμα να περιφρουρήσουν την πολιτιστική τους κληρονομιά, διεκδικώντας ίση μεταχείριση, ενώ παράλληλα να δεσμεύονται να στηρίζουν τον πολιτισμό, τα μνημεία και την γλώσσα τους. Ιδιαίτερως πρέπει να εκτιμηθεί η σημασία της κοινωνικοποίησης μέσα σε ένα πολυ-πολιτισμικό περιβάλλον και το γεγονός ότι αυτή ενεργεί ως παράγοντας που υποβοηθά την διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και ταυτότητας.

Οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση πολιτιστικής συνείδησης τίθενται από τα πρώτα κιόλας στάδια της ζωής του ατόμου. Η κοινωνικοποίηση στα πλαίσια της οικογένειας και τα πολιτισμικά βιώματα διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την

πολιτιστική στάση και συμπεριφορά, που διατηρείται και στην ενήλικη ζωή. Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι οι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση πολιτιστικής συνείδησης διαφέρουν για κάθε περιοχή και μορφή κοινωνίας, καθώς ποικίλουν οι τρόποι ενημέρωσης και μάθησης, που έχει κάθε άτομο στη διάθεση του καθώς και το σύστημα αξιών. Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στην άποψη ότι το σχολείο αποτελεί το βασικότερο παράγοντα.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στο ρόλο της οικογένειας, καθώς συνιστά την πρώτη κοινωνική ομάδα, στα πλαίσια της οποίας το άτομο αναπτύσσει αυτό που αποκαλούμε τη «βασική προσωπικότητα» (basic-personality). Η πρωτογενής αυτή ομάδα ή ομάδα αναφοράς (reference group) αποτελεί για το παιδί το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αποκτήσει τις πρώτες του κοινωνικές εμπειρίες, θα σχηματίσει τις πρώτες εντυπώσεις, θα αποκτήσει στάσεις και συμπεριφορές αναφορικά με τον περιβάλλοντα κόσμο. Η επίδραση που ασκεί η οικογένεια στην αγωγή των παιδιών είναι ισχυρότατη, επειδή δεν αποτελεί μόνο βιολογική οντότητα αλλά συγχρόνως κοινωνική και πνευματική. Επειδή η οικογένεια βασίζεται σε ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς, που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη της, μεταβιβάζει στο παιδί δεξιότητες και το μαθαίνει έμμεσα και ασυνείδητα να εκτιμά το εαυτό του και τους άλλους. Οι γονείς καλλιεργούν αξίες στα παιδιά τους, αλλά και οι ίδιοι οικειοποιούνται ή απορρίπτουν αξίες με το πέρασμα του χρόνου. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την παιδευτική λειτουργία της οικογένειας είναι κυρίως: το κοινωνικό περιβάλλον, η κοινωνική προέλευση (κοινωνική τάξη), το μορφωτικό επίπεδο, οι οικονομικές δυνατότητες και ο ψυχολογικός παράγοντας, που εξαρτάται από την προσωπικότητα των γονέων, τις αρχές, τη συμπεριφορά και γενικότερα τις στάσεις τους. Η οικογένεια μεταδίδει στο παιδί γνώσεις, δεξιότητες, τρόπους κοινωνικής συμπεριφοράς, ηθικές αντιλήψεις, θρησκευτική πεποίθηση και το βοηθάει στην ένταξή του στο πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η οικογένεια αποτελεί τη πρώτη μορφή εκπαίδευσης με τρόπο φυσικό και αβίαστο μέσα σε ένα κλίμα όπου αναπτύσσονται ισχυροί κοινωνικοί και συναισθηματικοί δεσμοί.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης πολιτιστικής συνείδησης και κουλτούρας είναι αναμφίβολα το σχολείο. Στο σημερινό, πολυσύνθετο πολιτισμό όλα τα έθνη επιθυμούν διακαώς την επαγγελματική και γενική μόρφωση των πολιτών τους και αναγνωρίζουν την ανάγκη μιας ολοκληρωμένης αγωγής. Η καλλιέργεια του νου θεωρείται σήμερα τόσο απαραίτητη όσο η τροφή για το σώμα. Το αποτελεσματικότερο μέσο λοιπόν είναι το σχολείο καθώς συμβάλλει στην

κατανόηση, στη συντήρηση, στην προαγωγή και στη μετάδοση του πολιτισμού από τη μια γενεά στην άλλη. Το σχολείο μεταβιβάζει σε κάθε γενιά την πνευματική κληρονομιά του λαού της. Ως θεσμός δεν επιδιώκει αποκλειστικά και μόνο τη συντήρηση και μετάδοση των παραδεδομένων αξιών, αλλά αποτελεί παράλληλα παράγοντα κοινωνικο- πολιτιστικής ανανέωσης και προόδου. Συνεπώς το σχολείο δεν είναι αποκομμένο από την κοινωνική πραγματικότητα, ούτε χωρίζεται με στεγανά από αυτή. Στην εποχή μας, καθίσταται πρωταρχικός ο κοινωνικο-πολιτιστικός σκοπός του σχολείου αντί του παιδαγωγικού. Το σχολείο βρίσκεται σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά σε μια διαλεκτική σχέση με την κοινωνία, γιατί αφενός εκφράζει την εκάστοτε θέση και κατάστασή της, αφετέρου είναι παράγοντας βελτίωσης αυτής. (Λιάκου,2009)

Οι ομάδες των ομηλίκων ή «ομάδες των ομοίων» αποτελούν για πολλούς μια ιδιαίτερη φάση κοινωνικοποίησης, η οποία αποκαλείται «μέση παιδικότητα» και εκτείνεται από το έκτο μέχρι το δέκατο τρίτο έτος. Οι παιδικές φιλίες έχουν μια σημαντική κοινωνικοποιητική λειτουργία, αφού βοηθούν το παιδί να δει την εικόνα του εαυτού του μέσα από τις σχέσεις ομοίων. Ο ίδιος ο Piaget, έδωσε έμφαση στο στην οικοδόμηση της γνώσης. Αλλά και ο Vygotsky (1978) θεωρεί ότι ένα παιδί με την παρακίνηση των συνομηλίκων μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι θα αναλάμβανε το ίδιο προσωπικά. Προκειμένου λοιπόν ένα παιδί να γίνει αποδεκτό από την ομάδα μιμείται στάσεις και συμπεριφορές. Αν οι συνομήλικοι είναι συνειδητοποιημένοι απέναντι στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς και το ίδιο το παιδί τείνει να διαμορφώσει θετική συμπεριφορά.

Τα Μ.Μ.Ε. διαδραματίζουν επίσης σπουδαίο ρόλο τόσο στην τυπική όσο και στην άτυπη εκπαίδευση. Υπάρχουν δύο αντικρουόμενες απόψεις για το ρόλο των Μ.Μ.Ε. Η πρώτη υποστηρίζει ότι λόγω κυρίως του καθαρά ψυχαγωγικού-ενημερωτικού και ελάχιστα εκπαιδευτικού χαρακτήρα τους, ο ρόλος τους τείνει να είναι μάλλον αρνητικός σε θέματα ευαισθητοποίησης απέναντι στο περιβάλλον. Σύμφωνα με αντίθετη άποψη η εκπαιδευτική τηλεόραση και άλλα συστήματα εκπαιδευτικής τεχνολογίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ευρύτητα σε πολλά σχολεία και πανεπιστήμια σε διάφορες χώρες. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτών των συστημάτων, παρά το μεγάλο κόστος τους είναι ότι προσαυξάνουν το ακροατήριο των εκπαιδευόμενων και επιπλέον ότι παρέχουν τη δυνατότητα ανώτερης ποιότητας εκπαίδευσης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διάδοση επιλεγμένων προγραμμάτων, ή με τη διεύρυνση των δυνατοτήτων των εκπαιδευτικών, ώστε να οργανώνουν με ευελιξία τις

ομάδες μαθητών. Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα Μ.Μ.Ε. αποτελούν αδιαμφισβήτητα όργανα προόδου και ελευθερίας, υπό την προϋπόθεση ότι το αίσθημα ευθύνης και η δεοντολογία τους είναι αδιάβλητα. Είναι γεγονός ότι τα άτομα πρέπει να είναι επιφυλακτικά απέναντι σε απλουστευτικές πληροφορίες και υπερβολικές δηλώσεις, που στόχος τους είναι να τα επηρεάσουν και να τα χειραγωγήσουν. Για τα περισσότερα θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον χαρακτηριστικά έχει παρατηρηθεί ότι το αληθοφανές συχνά παρουσιάζεται πιο ελκυστικό από το αληθινό. Η δύναμη του διαλόγου απαιτεί υπευθυνότητα. Τα Μ.Μ.Ε. μπορούν να παρέχουν επίσης πολύτιμες πληροφορίες και λύσεις σε θέματα που αφορούν: την προστασία της φύσης και του τοπίου, την διαχείριση των φυσικών, πολιτιστικών και αρχαιολογικών πόρων, την ανάδειξη της πολιτισμικής κληρονομιάς, τη διαφύλαξη στοιχείων της κουλτούρας, κ.α. Τα Μ.Μ.Ε. συμβάλλουν παράλληλα στην αναπαράσταση του παρελθόντος αξιοποιώντας τα επιτεύγματα της τεχνολογίας και τη δύναμη του λόγου, του ήχου και της εικόνας. Η διαδικασία της επικοινωνίας προωθείται εντονότερα και συγκροτούνται νέες «γλώσσες» και «κώδικες» επαφής. Η λειτουργία και οι τεχνολογικές ιδιομορφίες των ΜΜ.Ε. συνδέονται άμεσα με τον κοινωνικοπολιτισμικό χώρο και το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο, στο οποίο εντάσσονται και απευθύνονται. Τα Μ.Μ.Ε. συμμετέχουν ενεργά στη νοηματοδότηση του παρελθόντος, το οποίο και προβάλλουν. (Λιάκου,2009)

Από τον 18ο αιώνα όμως αυτό έγινε ο κύριος φορέας της αγωγής των παιδιών και των εφήβων. Το κράτος λειτουργεί έμμεσα στη διαμόρφωση πολιτιστικής συνείδησης, αφού νομοθετεί αλλαγές και καινοτομίες στη σχολική ζωή και τον πολιτισμό. Επιπρόσθετα, αναλαμβάνει την ευθύνη για την ίδρυση και στελέχωση σχολείων, διαμορφώνει τα αναλυτικά προγράμματα, καθορίζει τα χρόνια υποχρεωτικής εκπαίδευσης, επιμορφώνει τους εκπαιδευτικούς, ενισχύει την πολιτιστική δράση, μέσα από ίδρυση και επιχορήγηση μουσείων, αρχαιολογικών χώρων, θεάτρων, δημοτικών βιβλιοθηκών, κ.. α. Επιπλέον καθορίζει το πλαίσιο ανάδειξης και προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς. Σημαντικός είναι και ο ρόλος των μη κυβερνητικών φορέων και οργανισμών, καθώς και του κοινωνικού περίγυρου, ειδικότερα σε περιπτώσεις που απαιτείται παράλληλα μελέτη και επίλυση πολιτιστικών προβλημάτων, μικρής, τοπικής κλίμακας. Τα άτομα μπορούν να ενθαρρυνθούν, να κρίνουν, να συγκρίνουν και να υιοθετήσουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές προς το πολιτισμικό περιβάλλον. Πολιτιστικοί σύλλογοι, δημοτικοί φορείς, σωματεία, καθώς και οι παραδειγματικές πρωτοβουλίες ατόμων μπορούν να

αποτελέσουν συμπληρωματικούς παράγοντες διαμόρφωσης πολιτιστικής συνείδησης και ενεργούς συμμετοχής, αφού η δύναμη του παραδείγματος μπορεί να συμβάλλει πολύ περισσότερο από την απόκτηση θεωρητικού υποβάθρου στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διδασκαλίας.

Το ίδιο το περιβάλλον, όπου ζει και αναπτύσσεται το άτομο μπορεί να αποτελέσει πεδίο μάθησης. Η γνωριμία με το πολιτισμικό περιβάλλον με τη μορφή εκπαιδευτικών επισκέψεων και εκδρομών μπορεί να εμπνεύσει το σεβασμό και την εκτίμηση για το ωραίο και την ενεργοποίηση ενάντια στην καταστροφή του πολιτιστικού περιβάλλοντος. Η χρησιμοποίηση διαφόρων μορφών μάθησης και η ενθάρρυνση επαφών με τη γύρω κοινότητα δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να μάθουν, να προβληματιστούν, να αξιοποιήσουν τις διάφορες γνώσεις έξω από το χώρο του σχολείου. Σύμφωνα με τον Piaget (1979) η μάθηση επέρχεται ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας συνεχών αλλαγών στις γνωστικές δομές του υποκειμένου και είναι συνυφασμένη με την επίδραση του κοινωνικού-πολιτισμικού περιβάλλοντος το οποίο διαμορφώνει την κουλτούρα για τη γνώση και τη μάθηση.

Η οικογένεια είναι αποφασιστικής σημασίας παράγοντας, όχι μόνο για τη γενικότερη πορεία κοινωνικοποίησης, αλλά και για τη συγκρότηση πολιτιστικής συνείδησης του ατόμου. Ωστόσο άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το σχολείο είναι σημαντικότερος φορέας κοινωνικοποίησης, αφού μπορεί να λειτουργήσει και διορθωτικά-αντισταθμιστικά στο έργο της οικογένειας. Είναι ανέφικτο να απομονώσει κανείς ένα παράγοντα και να μελετήσει το ποσοστό συμμετοχής του στην κοινωνικοποιητική διαδικασία, ειδικότερα στη διαμόρφωση αντιλήψεων και στάσεων, που αφορούν το πολιτισμικό περιβάλλον του ατόμου. Ακόμη δυσκολότερο είναι να συγκρίνει κανείς το αποτέλεσμα αυτής της συμμετοχής, ποσοτικά και ποιοτικά, με το αντίστοιχο άλλων παραγόντων. Γενικά, όμως, παρατηρείται συσχέτιση και αλληλεπίδραση πολλών και διαφορετικών παραγόντων σε συνάρτηση με το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον των ατόμων.

1.4 Πολιτιστική Πολιτική και Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ένας από τους σημαντικότερους μηχανισμούς διάδοσης της επιστημονικής γνώσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω των λεγόμενων άτυπων μορφών εκπαίδευσης. Οι

άτυπες μορφές εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνουν τις πολιτιστικές δραστηριότητες και αποτελούν ένα μη συστηματικό και οργανωμένο πεδίο εκπαίδευσης. Η άτυπη εκπαίδευση προσφέρει εναλλακτικές παιδαγωγικές δραστηριότητες και μεθόδους, που υποβοηθούν και συμπληρώνουν το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα. Η προσέγγιση αυτών των μορφών εναλλακτικής μάθησης, γίνεται είτε σε ατομική εθελοντική βάση είτε σε ομαδική βάση δια μέσου της οικογένειας, του σχολείου κ.τ.λ. Η επίσκεψη σε ένα μουσείο, ή σε ένα αρχαιολογικό χώρο, η ανάγνωση άρθρων σε εφημερίδες ή σε εξειδικευμένα περιοδικά και η παρακολούθηση τηλεοπτικών προγραμμάτων με πολιτιστικό περιεχόμενο, ή εκλαϊκευτικών διαλέξεων επιστημόνων, συνιστούν κατάλληλα «εκπαιδευτικά» περιβάλλοντα για την εκλαΐκευση της επιστημονικής γνώσης. (Λιάκου,2009)

Οι πολιτιστικές δραστηριότητες διαδραματίζουν έναν ζωτικής σημασίας ρόλο στη συντήρηση, την προώθηση και τη διάδοση της τέχνης και του πολιτισμού. Η μελέτη των πολιτιστικών δραστηριοτήτων συνίσταται στο να αναδειχθεί πως οι βασικές πολιτιστικές και αισθητικές αξίες και αντιλήψεις παραμένουν ενεργές μεταξύ των ανθρώπων. Πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως: καλλιτεχνικές παραγωγές, εκθέσεις μουσείων κ.α. γνώρισαν ιδιαίτερη ανάπτυξη στην περίοδο μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, ενισχυόμενες οικονομικά από τις αρμόδιες κρατικές αρχές. Οι επισκέψεις σε χώρους πολιτισμικής αναφοράς (μουσεία, αρχαιολογικούς χώρους κ.α.), η ενασχόληση με το θέατρο, τον κινηματογράφο, τη λογοτεχνία, τη μουσική, το χορό αποτελούν μερικές μόνο από τις πολλαπλές πολιτιστικές δραστηριότητες που έχουν στη διάθεση τους τα άτομα, που τα βοηθούν να προσεγγίζουν την πραγματικότητα με ευχάριστο, δημιουργικό και ψυχαγωγικό τρόπο. Είναι πολύ σημαντική η ενασχόληση με πολιτιστικές δραστηριότητες αλλά και επιτακτική η ανάγκη να κρατούνται οι χώροι πολιτισμικής αναφοράς στην επικαιρότητα, με ομιλίες, προβολές, περιοδικές εκθέσεις, με τρόπο πρωτότυπο και καλοσχεδιασμένο, ενημερώνοντας και κρατώντας τους νέους σε συνεχή εγρήγορση, δημιουργώντας ερεθίσματα ενεργητικής συμμετοχής. Η στήριξη της πολιτιστικής δραστηριότητας των ατόμων καθίσταται αναγκαία, καθώς συμβάλλει τόσο στην καλλιέργεια της νοημοσύνης, όσο και στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών και άρα στην προσωπική τους πραγμάτωση. Αυτό βέβαια ισχύει, επειδή το περιεχόμενο της πολιτιστικής δράσης περιλαμβάνει τόσο την προσωπική εμπλοκή των ατόμων σε καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, όσο και τη μελέτη των αξιών, της καλλιτεχνικής δημιουργίας και του τρόπου ζωής κοινωνικών ομάδων. (Δωρής, 1981)

Η διερεύνηση του ποσοστού των ατόμων που συμμετέχουν σε πολιτιστικές δραστηριότητες είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητός ο ρόλος τους στη γνωστική, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των ατόμων. Επιπλέον, η συμμετοχή σε τέτοιου είδους δραστηριότητες μπορεί να έχει μια ισχυρή και μακροπρόθεσμη επίδραση στα άτομα. Όπως δηλώνεται, σε μια πρόσφατη έρευνα, «η ενασχόληση με καλλιτεχνικές δραστηριότητες παρέχει αποτελεσματικές ευκαιρίες μάθησης στο γενικό πληθυσμό των ατόμων, που επιτυγχάνει αυξανόμενη ακαδημαϊκή επίδοση, αποφεύγει τη συστηματική αποχή από την εκπαίδευση, και αποκτά αυξημένες ικανότητες-δεξιότητες». Φυσικά, ο θετικός αντίκτυπος που παρατηρείται στα πλαίσια της άτυπης μάθησης βρίσκει εφαρμογή για την επιτυχημένη εισαγωγή τους και στα πλαίσια της τυπικής μάθησης. Περισσότερο από άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον αποκτά η επίδραση των τεχνών στην ανάπτυξη, δεδομένου ότι οι τέχνες χρησιμεύουν στην καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αποδοχής της ποικιλομορφίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι καλλιτεχνική ενασχόληση ως πολιτιστική δραστηριότητα αυξάνει την πολιτική συμμετοχή των ατόμων στις κοινότητές τους. Κατά τον W. Kandinsky η ανθρώπινη ύπαρξη για να πραγματοποιηθεί χρειάζεται το συγκεκριισμό των χώρων της τέχνης και του πολιτισμού, που εξασφαλίζουν πνευματική καλλιέργεια περισσότερο από τις υλιστικές συνθήκες, οι οποίες διαδραματίζουν σχετικά περιορισμένο ρόλο στην ολοκλήρωση του ατόμου. Τα πρόσθετα οφέλη που προκύπτουν από συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως π.χ οι θεατρικές παραστάσεις, οι συναυλίες, οι εκθέσεις τέχνης, τα φεστιβάλ κ.α. είναι ότι παρέχουν τα κίνητρα στα άτομα να αλληλεπιδράσουν με άλλα μέλη της κοινότητας τους. Εν ολίγοις, να αποκτήσουν μια αίσθηση «του ανήκειν». Η συμμετοχή αυτή δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υιοθέτηση αρχών όπως: η ανοχή στη διαφορετικότητα, η απόκτηση δημιουργικού πνεύματος, η κατανόηση και η αποδοχή του διαφορετικού. Ειδικότερα, η συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες και η ενασχόληση με την τέχνη όχι μόνο ψυχαγωγεί τα άτομα αλλά παράλληλα τα διδάσκει ποιες είναι οι πολιτιστικές τους καταβολές. Η τέχνη είναι επικοινωνιακή γιατί είναι κοινωνική. Οι πολιτιστικές δραστηριότητες σε όλες τις μορφές τους παρέχουν σε αυτούς που ασχολούνται με τον πολιτισμό τη δυνατότητα να αποκτήσουν δεξιότητες και να ανταλλάξουν ιδέες. Παρακάτω συνοψίζονται μερικά μόνο από τα πολλαπλά οφέλη που προσφέρουν στα άτομα που συμμετέχουν σε αυτές:

- ενθαρρύνουν και ενδυναμώνουν τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των ατόμων και των οργανισμών, που εμπλέκονται,
- ενθαρρύνουν δράσεις που προσδιορίζουν ή επιδοκιμάζουν μια κοινωνία και καθορίζουν την πολιτιστική της ταυτότητα,
- υποστηρίζουν πρωτοβουλίες που ενισχύουν τη μακροβιότητα του πολιτιστικού τομέα,
- δημιουργούν ομάδες ατόμων που κατανοούν και ασχολούνται με τις τέχνες,
- δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την κατανόηση της ιστορίας της τέχνης και του πολιτισμού,
- βελτιώνουν και καλλιεργούν τη γλώσσα και παρέχουν κίνητρα μάθησης,
- δημιουργούν συνθήκες για την έκφραση συναισθημάτων και την ψυχική εκτόνωση των ατόμων,
- παρέχουν τη συνειδητοποίησή των διαφορετικών πολιτισμών και λαών που υπάρχουν στον κόσμο,
- παρέχουν νέους τρόπους σκέψης και διαβίωσης.
- ενθαρρύνουν την εξερεύνηση, την ανακάλυψη και προσφέρουν απελευθέρωση φυσική και πνευματική από τους περιορισμούς της τυπικής μάθησης.

Οι τέχνες και οι πολιτιστικές δραστηριότητες έχουν ιδιαίτερα αυξημένο ρόλο στα μεγάλα αστικά κέντρα, καθώς συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Επιπλέον, συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και ανάδειξη επαγγελματιών που συντηρούν και προάγουν τον πολιτισμό. Ένα κράτος με ανεπαρκή πολιτιστική δράση είναι δύσκολο να προσελκύσει και να διατηρήσει υψηλής μόρφωσης άτομα, να συντηρήσει επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον πολιτισμό και τον τουρισμό. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένες πολιτιστικές δραστηριότητες που καταλαμβάνουν μεγάλη σημασία στη ζωή των ατόμων όλων των ηλικιών. (Λιάκου,2009)

Κεφάλαιο 2^ο: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

2.1 Οργάνωση Πολιτιστικών Μονάδων

Οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν

- υπευθυνότητα,
- ανταγωνιστικότητα,
- επαγγελματισμό,
- οικονομική αυτάρκεια,
- βιωσιμότητα,
- παραγωγικότητα,
- καλή αξιοποίηση των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού

Προκύπτουν διάφορα ζητήματα:

- Οι προκαταλήψεις που έχουμε για τις σχέσεις οικονομικών μεγεθών και πολιτισμού.
- Οι ιδιαιτερότητες των (ελληνικών) πολιτιστικών φορέων, τόσο σε ότι αφορά τη διοίκησή τους, όσο και τις νοοτροπίες που έχουν αναπτυχθεί και αναπτύσσονται στο εσωτερικό τους.
- Το γεγονός ότι οι (ελληνικοί) πολιτιστικοί φορείς δεν έχουν περάσει από όλα στάδια διοικητικής εξέλιξης (όπως στο εξωτερικό), με αποτέλεσμα να καλούνται να καλύψουν τεράστιες αποστάσεις σε σύντομα χρονικά διαστήματα.
- Το γεγονός ότι το μάνατζμεντ και το μάρκετινγκ (στην Ελλάδα) έχουν θεωρηθεί έννοιες μη-συμβατές, ή και τελείως διαφορετικές από τις έννοιες του πολιτισμού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι και οι ίδιες αυτές ειδικότητες έχουν επαρκώς αναπτυχθεί ως αυτόνομες επιστημονικές ειδικότητες στην Ελλάδα.

(<https://www.google.gr/management>)

2.2 Θεωρίες Διοίκησης Πολιτιστικών Μονάδων

Η διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο διαπιστώνεται από τη στιγμή που ο άνθρωπος συγκροτεί τις πρώτες κοινωνικές ομάδες. Από τον 19ο αιώνα η βιομηχανική επανάσταση και κυρίως η δεύτερη φάση της επέφερε τεράστιες αλλαγές στη κοινωνική διάρθρωση, στην οικονομία, στην πολιτική και βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι βασική παραγωγική μονάδα δεν είναι πλέον η οικοτεχνία και η βιοτεχνία αλλά η βιομηχανική μονάδα (Κολιόπουλος, 1993).

Αυτές οι νέες και τεράστιες μορφές οργανώσεων ήταν αδύνατο να διοικηθούν και να οργανωθούν με τις παλαιές εμπειρικές μόνο μεθόδους. Για να επιλυθούν τα οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα που προέκυψαν εφαρμόστηκε ο ορθολογισμός. Στις τυπικές οργανώσεις ενυπάρχουν δυο αντιθετικές δυνάμεις, η κατανομή της εργασίας που κατακερματίζει την οργάνωση και η συγκέντρωση της εξουσίας που την ενώνει. Ο ορθολογισμός θέτει ως «απόλυτο νόμο την επιτακτική ανάγκη διατήρησης ισορροπίας ανάμεσα στην κατανομή εργασίας και το συντονισμό» (Κανελλόπουλος, 1991).

Η διοικητική ως επιστήμη συστηματοποιείται στα τέλη του 19ου και οι αντιπροσωπευτικότερες τάσεις της εκφράζονται από την Κλασική, Νεοκλασική και η Σύγχρονη Διοίκηση (Σαΐτης, 2005).

Κυριότεροι εκφραστές της Κλασικής Προσέγγισης όπως διαμορφώθηκε το πρώτο τέταρτο του προηγούμενου αιώνα είναι ο Max Weber, ο Frederic Taylor και ο Henri Fayol. Ο πρώτος ερευνητής που πραγματεύτηκε συστηματικά τον τεχνικό ορθολογισμό ήταν ο Max Weber (1864-1920). Κατά τον Weber η νομική εξουσία που κυριαρχεί στις βιομηχανικές κοινωνίες εδράζεται σε συνειδητούς και καθορισμένους κανόνες και η Γραφειοκρατία, την οποία θεωρούσε ιστορικά αναγκαία και λογική εξέλιξη των κοινωνικών οργανισμών (Τύπας κ.α., 2003), είναι ο κατάλληλος διοικητικός μηχανισμός που αντιστοιχεί σε αυτόν τον τύπο εξουσίας (Μιχαλακόπουλος, 1987). Περιέγραψε ως χαρακτηριστικά του ιδεατού τύπου γραφειοκρατίας: την εξειδίκευση και τον καταμερισμό της εργασίας με οριοθετημένες σφαίρες αρμοδιότητας, τη συγκέντρωση και την ιεραρχία της εξουσίας, το ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης και αξιολόγησης του προσωπικού,

τους κανονισμούς και τα έγγραφα στοιχεία (Σαϊτης, 2005). Το γραφειοκρατικό μοντέλο που έχει χαρακτηριστικά κατάλληλα για τη διοίκηση μονάδων με πολυσχιδή δραστηριότητα όπως και οι εκπαιδευτικές μονάδες (Κέφης, 2003), επηρέασε καθοριστικά τη σύγχρονη διοικητική σκέψη και παραμένει ο κυρίαρχος τρόπος οργάνωσης μεγάλων οργανισμών, ιδιαίτερα της δημόσιας διοίκησης (Τύπας κ.α., 2003).

Το δεύτερο τέταρτο του εικοστού αιώνα η πρόοδος των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο και τη μελέτη της συμπεριφοράς του οδήγησαν την επιστημονική διοίκηση στο να μετατοπίσει τα ενδιαφέροντά της από την οργανωτική δομή των οργανώσεων στον εργαζόμενο, στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους συναδέλφους του, τους προϊστάμενούς του ακόμα και με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας του (Κανελλόπουλος, 1991α). Το μοντέλο της Νεοκλασικής Διοίκησης αποτελεί μια νέα τάση η οποία καλείται «Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων» (Τύπας κ.α., 2003).

Εφαλτήριο για το μοντέλο αυτό υπήρξε η έρευνα του καθηγητή Elton Mayo τη δεκαετία του 1920 όπου συμπέρανε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται περισσότερο από ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες παρά από το φυσικό περιβάλλον.

Οι θεωρητικοί της Νεοκλασικής προσέγγισης πρεσβεύουν ότι η ανθρώπινη παρακίνηση δεν επέρχεται μόνο με οικονομικά κίνητρα αλλά είναι πολύπλοκη και η αποτελεσματική διοίκηση λοιπόν πρέπει να θεωρεί ως μείζονος σημασίας στόχο τη διαμόρφωση του κατάλληλου ψυχοκοινωνικού κλίματος στον εργασιακό χώρο, το οποίο συμβάλλει στην ενδυνάμωση της άτυπη μορφής της οργάνωσης. Προσδιοριστική παράμετρος της φυσιογνωμίας και της λειτουργίας της οργάνωσης αποτελεί η ηγεσία. Η ηγεσία συχνά συγχέεται με τη διοικητική πρακτική μολονότι αφορά το όραμα, τη δέσμευση, τη συναίνεση, την υποκίνηση και τη δημιουργία κουλτούρας. Η ικανότητα των στελεχών της διοίκησης να ηγούνται καθορίζει το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους (Σαϊτης, 2005) διότι η συστηματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης δεν είναι εφικτή από τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες χωρίς την ποιοτική ηγεσία η οποία καθορίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Μιχόπουλος, 2004). Ο τρόπος άσκησης της διοικητικής εξουσίας προσδιορίζει το βαθμό χρησιμοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και την ανάπτυξη της οργάνωσης (Μπουραντάς, 1992).

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο το διοικητικό φαινόμενο αντιμετωπίζεται ερευνητικά με βάση τη θεωρία των οργανώσεων για την οποία η δημόσια διοίκηση είναι μια ειδική περίπτωση οργάνωσης όπως και οι επιχειρήσεις, οι εκκλησίες ή τα κόμματα (Τύπας κ.α.,2003). Άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά και την απόδοση των ατόμων στο χώρο της οργάνωσης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Στο βαθμό που η παρακίνηση θεωρείται περιέχουσα έννοια και το κίνητρο περιεχόμενη οι ερευνητές εξέτασαν τι συνεπάγεται αυτή η υπαγωγή. Κίνητρο είναι μια ενδογενής δύναμη, πίεση, ώθηση που εκπορεύεται από την ύπαρξη μιας πρωτογενούς ή δευτερογενούς ανάγκης. Θα ήταν δυνατό να ορίσουμε ως παρακίνηση την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς στόχους, η υλοποίηση των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς, 1992).

Οι ανάγκες των ανθρώπων δεν είναι αμετάβλητες στο χώρο και το χρόνο αλλά μεταβάλλονται και εξελίσσονται πάντα σε συνάρτηση με το περιβάλλον. Πολλοί επιστήμονες συνέβαλαν με τις έρευνές και τις θεωρίες που διατύπωσαν στον εμπλουτισμό της διοικητικής επιστήμης με τις θεωρίες παρακίνησης. Ο Abraham Maslow το 1954 διατύπωσε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών και περιέγραψε τις ανάγκες με βάση μια κλίμακα ιεραρχικά δομημένη σύμφωνα με την προτεραιότητα για ικανοποίηση (Μπουραντάς, 1992; 2002) η οποία αποτελείται από πέντε επίπεδα: τις φυσιολογικές και ασφαλείας που χαρακτηρίζονται ανάγκες κατώτερου επιπέδου και τις κοινωνικές, εκτίμησης και ολοκλήρωσης που χαρακτηρίζονται ανάγκες ανωτέρου επιπέδου.

ΘΕΩΡΙΑ TAYLOR

Ο Taylor θεωρείται από τους πρωτεργάτες της διοικητικής επιστήμης και θεωρούσε ότι πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων θα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας τους. Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι ότι δίνει υπερβολική έμφαση στην παραγωγικότητα και αγνοεί άλλου ποιοτικούς παράγοντες που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στον εργασιακό χώρο. Η εν λόγω θεωρία εφαρμόστηκε σε μια περίοδο όπου συντελέστηκε μεγάλη τεχνολογική πρόοδος και υπήρχε η ανάγκη για μαζική παραγωγή.

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από την αμοιβή που λαμβάνουν. Βασικός στόχος της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων οι οποίοι δεν αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους και για τον λόγο αυτό απαιτείται στενή επίβλεψη από τους προϊσταμένους τους. Οι θεωρία του Taylor εφαρμόστηκε σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες άντλησαν οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την σημαντική μείωση του μοναδιαίου κόστους. Η εργασίες που ανατίθενται στους υπαλλήλους χαρακτηρίζονται ως μονότονες και για αυτό τον λόγο οι εργαζόμενοι αναζητούν και άλλα κίνητρα πέρα του μισθού έτσι ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Η θεωρία του Taylor τέλος θεωρεί ότι το management σε μια εταιρεία πρέπει να

είναι αυταρχικό όπου οι εργοδότες λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις αφήνοντας στους εργαζόμενους πολύ περιορισμένο πεδίο δράσης στον εργασιακό χώρο. (Σταυρόπουλος,Κ., Χρονάκης, Χ, 2012)

ΘΕΩΡΙΑ MASLOW

Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου μπορούν να ιεραρχηθούν από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Οι ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες μπορούν να ιεραρχηθούν με βάση μια πυραμιδοειδή μορφή και αρχίζοντας από την βάση της πυραμίδας είναι οι εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες που αφορούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες όπως τροφή, νερό στέγη και ύπνο
- Ανάγκες ασφαλείας που αφορούν την ανάγκη του εργαζόμενου να αισθάνεται ότι δεν υφίσταται πιθανότητα να χάσει την δουλεία του γεγονός που θα του επιτρέψει να εξοικειωθεί αλλά και να εκτιμήσει καλύτερα με το εργασιακό περιβάλλον
- Κοινωνικές ανάγκες όπου οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι είναι μέλος μιας ομάδας με κοινούς στόχους και των οποίων οι σχέσεις προάγουν την συνεργασία μεταξύ των μελών

- Ανάγκες εκτίμησης όπου αναφέρεται στην ανάγκη των εργαζομένων να επιβραβεύεται όχι μόνο υλικά η συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να αποτελεί μια σεβαστή και ξεχωριστή προσωπικότητα στον εργασιακό χώρο
- Η ανάγκη ολοκλήρωσης που αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του και κάτι τέτοιο θα γίνει αν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να διατυπώνουν ελεύθερα την γνώμη τους για εργασιακά ζητήματα και γενικότερα να υφίστανται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις που να κάνουν τους εργαζομένους να νοιώθουν δημιουργικοί

Ενώ η θεωρία του Maslow συνείσφερε σημαντικά στις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων δέχτηκε και αρκετή κριτική αφού πολλοί υποστήριξαν ότι έννοιες όπως αυτή της αυτοπραγμάτωσης είναι ασαφείς. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει την σημασία του καλού εργασιακού κλίματος σε έναν χώρο εργασίας αφού το καλό κλίμα καλύπτει κάποιες βασικές ανάγκες του εργαζομένου που σχετίζονται με την προσωπικότητά του. (Σταυρόπουλος,Κ., Χρονάκης, Χ, 2012)

ΘΕΩΡΙΑ MAYO

Η συγκεκριμένη θεωρία δίνει μια άλλη διάσταση στην ποσοτική θεωρία του Taylor και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για τον μισθό που λαμβάνουν, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι κοινωνικές τους ανάγκες. Σε έναν εργασιακό χώρο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων δηλ. οι σχέσεις που συνάπτουν μεταξύ τους. Τα διοικητικά στελέχη σε μια εταιρεία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τις διάφορες πτυχές της προσωπικότητας των εργαζομένων και να τους μεταχειρίζονται με ανάλογο τρόπο.

Σύμφωνα με τον MAYO οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν καλύτερα όταν υφίσταται ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των managers και των υπαλλήλων, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται ανά ομάδες και όταν οι managers αναπτύσσουν κάποια μορφή οικειότητας με τους απλούς υπαλλήλους (www.mftrou.com/eltonmayo.html). (Σταυρόπουλος,Κ., Χρονάκης, Χ, 2012)

ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία υφίσταται μια κατηγορία κινήτρων που αποφέρει στους εργαζόμενους ικανοποίηση από την εργασία τους. Όταν οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από τον χώρο εργασίας, τότε είναι και ποιο παραγωγικοί. Οι παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι οι εξής:

- Το αντικείμενο της εργασίας το οποίο θα έχει θετική ή αρνητική επίπτωση στον υπάλληλο ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας του, το αν είναι ενδιαφέρον, το αν είναι απαιτητικό κ.ά.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας του
- Η ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την ολοκλήρωση της εργασίας του
- Η δυνατότητα εξέλιξης του εργαζόμενου στην εταιρεία
- Το πόσο αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλει από τους προϊσταμένους του
- Το κατά πόσο επαρκής η όχι είναι η διοίκηση αναφορικά με την κάλυψη των απαιτήσεων του εργαζομένου
- Η προθυμία που επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι για την επιμόρφωση των εργαζομένων
- Το κατά πόσο ευχάριστος η όχι είναι ο εργασιακός χώρος
- Το ύψος της αμοιβής του εργαζομένου
- Οι σχέσεις του εργαζόμενου τόσο με τους προϊσταμένους του όσο και με τους απλούς υπαλλήλους. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερης σημασίας αφού είναι ουσιαστικά αυτός που αναλύουμε στην παρουσίαση μας

Από τα παραπάνω βλέπουμε πως η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται σε μια σειρά από παράγοντες που ενεργοποιούν τα κίνητρα των εργαζομένων να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ενώ οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα και με την γενικότερη διοικητική λειτουργία. (Σταυρόπουλος,Κ., Χρονάκης, Χ, 2012)

ΘΕΩΡΙΑ VROOM

Η θεωρία του Vroom υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές των ατόμων προέρχονται από συνειδητές επιλογές και αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της χρησιμότητας. Ο Vroom υποστήριξε ότι η αποδοτικότητα του εργαζομένου βασίζεται σε παράγοντες όπως η προσωπικότητα του, οι γνώσεις του, η εμπειρία του, οι ικανότητές του κ.α

Η έννοια της προσδοκίας αναφέρεται στο τι αναμένουν οι εργαζόμενοι ως ανταμοιβή για την προσπάθεια που έχουν καταβάλλει. Οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως κάποιες προτιμήσεις ως προς την φύση της αμοιβής τους. Το πόσο αποδίδουν σημασία στην αμοιβή τους όποια μορφή και αν έχει αυτή θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα. Αν οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία π.χ. στην αναγνώριση της προσπάθειάς τους τότε οι managers θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτή την πληροφορία ανταμείβοντας τους εργαζόμενους ανάλογα (www.businessmate.org).

Σημαντική παράμετρος στην συγκεκριμένη εταιρεία είναι και η προσδοκία που έχουν οι εργαζόμενοι για το αν η εταιρεία θα υλοποιήσει τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει. Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε στο αν οι εργοδότες θα ανταμείψουν τους εργαζόμενους σύμφωνα με το ότι έχουν υποσχεθεί. Αν ο εργαζόμενος υποψιάζεται ότι η προσπάθειά του και η υψηλή αποδοτικότητά του δεν θα ανταμειφθεί κατάλληλα παρόλο τις αρχικές εγγυήσεις από την πλευρά της εταιρείας τότε δεν θα είναι παραγωγικός. Προκειμένου να είναι αποδοτικός ένας εργαζόμενος θα πρέπει επίσης να έχει τη πεποίθηση ότι η επιτυχής περαίωση της εργασίας του είναι εφικτή. Αν ο εργαζόμενος αναλάβει μια δύσκολη εργασία της οποίας η ολοκλήρωση προσκρούει σε πολλά εμπόδια, τότε δεν αποκλείεται να απογοητευτεί και να μη επιδείξει την απαιτούμενη απόδοση. (Σταυρόπουλος,Κ., Χρονάκης, Χ, 2012)

ΘΕΩΡΙΑ X, Y

Σύμφωνα με τον MC GREGOR υπάρχουν δύο θεωρίες X και Y που καθορίζουν την στάση του εργαζομένου στον χώρο εργασίας.

Η θεωρία X υποστηρίζει τα εξής:

- Ο εργαζόμενος εκ λαμβάνει την εργασία του ως αγγαρεία και για αυτό θα πρέπει να επιβλέπεται στενά έτσι ώστε να εργάζεται αποδοτικά
- Η ασφάλεια στον χώρο εργασίας διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο
- Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και εξέλιξης της προσωπικότητας του εργαζομένου στον χώρο εργασίας δεν λαμβάνεται υπόψη

Η θεωρία Y υποστηρίζει τα εξής:

- Ο εργαζόμενος θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης
- Αν η εργασία είναι ικανοποιητική τότε ο εργαζόμενος θα είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση

- Ο εργαζόμενος κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται τις ευθύνες που απορρέουν από την εργασία του αλλά παράλληλα τις αναζητά
- Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι ικανότητες του εργαζομένου αξιοποιούνται μέχρι ενός σημείου
- Η φαντασία και η δημιουργικότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιλυθούν διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν στον χώρο εργασίας (Σταυρόπουλος,Κ., Χρονάκης, Χ, 2012)

Επιστημονικό μάνατζμεντ

- Κύριος εκπρόσωπος ο Frederick Winslow Taylor (1856-1915).
Βασικές αρχές:
- Οι μάνατζερς οφείλουν να φροντίζουν για:
- Ανάπτυξη, μέσω επιστημονικής ανάλυσης και πειράματος των καλύτερων μεθόδων για την ολοκλήρωση κάθε έργου.
- Επιλογή και εκπαίδευση των εργατών, ώστε να χρησιμοποιούν τις καλύτερες μεθόδους.
- Συνεργασία με τους εργαζόμενους και αντιμετώπιση σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι και η διοίκηση αποτελούν δύο ισότιμα τμήματα μιας επιχείρησης.
Σε ποια σημεία αυτές οι αρχές βρίσκουν αντίκρουσμα στους πολιτιστικούς οργανισμούς;
- Αναπτύσσεται στις δεκαετίες του 1960 και του 1970
- Ο κύριος στόχος είναι η δημιουργία ενός μαθηματικού μοντέλου με τη χρήση διαθέσιμων στοιχείων. Αυτό το μοντέλο τοποθετείται σε έναν υπολογιστή και τα πιθανά αποτελέσματα συγκεκριμένων επιλογών υπολογίζονται γρήγορα και εύκολα.
Με τη μέθοδο αυτή μπορεί να λυθούν προβλήματα διαφόρων κατηγοριών:
- «Τι αν ...» προβλήματα. Με έναν υπολογιστή κάποιος μπορεί να απαντήσει γρήγορα σε ρωτήματα όπως «Τι αν... Τι θα συμβεί αν τα επίπεδα χρηματοδότησης αλλάξουν; Αν οι στόχοι ως προς τους επισκέπτες δεν επιτευχθούν; Αν τα κόστη διαφοροποιηθούν;». Μπορεί κανείς να αλλάξει αυτές τις παραμέτρους και να αφήσει τον υπολογιστή να κάνει τους υπολογισμούς. Φυσικά η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από την ακρίβεια των στοιχείων με τα οποία τροφοδοτείται το σύστημα.
- Τα «ευαίσθητα σημεία» / οι αδυναμίες. Με παρόμοιο τρόπο μπορεί κανείς να αναγνωρίσει αυτές τις παραμέτρους στις οποίες μια αλλαγή πορείας είναι πιο

ευαίσθητη. Ο υπολογιστής μπορεί να καταδείξει, για παράδειγμα, ότι μια μεγάλη αλλαγή στον αριθμό των επισκεπτών θα έχει μικρό αποτέλεσμα στο εισόδημα του μουσείου, ενώ μια σχετικώς μικρή αλλαγή στο κόστος των μισθών θα σημάνει τεράστιες αλλαγές στο κόστος λειτουργίας. Η διενέργεια τέτοιου είδους προσπαθειών από την πλευρά των μάνατζερς μπορεί να καταδείξει ποιες διορθωτικές κινήσεις μπορούν να γίνουν έτσι ώστε να μην χειροτερέψει η κατάσταση ενός μουσείου.

- Αναζήτηση στόχων. Ο μάνατζερ προσδιορίζει τα αποτελέσματα που επιθυμεί και το μοντέλο του υπολογιστή μπορεί να δουλέψει τη διαδικασία ανάποδα, έτσι ώστε να βρεθούν οι δράσεις ή οι διαδικασίες τις οποίες ο φορέας μπορεί να ακολουθήσει.
- Μικτά προβλήματα. Ο γραμμικός προγραμματισμός είναι μια τεχνική που επιτρέπει το συνδυασμό παραγόντων, έτσι ώστε να διατηρούνται τα απαραίτητα στοιχεία για τη λειτουργία του μουσείου.
- «Μποτιλιαρίσματα». Μπορούν να δημιουργηθούν μοντέλα τα οποία να αναπαριστούν τη λειτουργία ενός καταστήματος ή μιας έκθεσης, έτσι ώστε να δοκιμαστεί η λειτουργία τους και να υπάρξουν εναλλακτικές λύσεις λειτουργίας.

Henri Fayol :

«Η διοίκηση είναι να προβλέπεις και να σχεδιάζεις, να οργανώνεις και να διατάσεις, να συντονίζεις και να ελέγχεις».

Βασικά στοιχεία:

- Σχεδιασμός. Καθορισμός αυτών που πρέπει να γίνουν, από ποιον, μέχρι πότε και με ποια σειρά προκειμένου να ολοκληρωθεί είναι υπευθυνότητα του καθενός.
 - (α) Στόχος: πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσα σε δεδομένο χρόνο.
 - (β) Πρόγραμμα: περιλαμβάνει τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί και τις μεγάλες δράσεις που θα πρέπει να γίνουν για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι.
 - (γ) Χρονοδιάγραμμα: Ένα σχέδιο που να δείχνει πότε ατομικές ή ομαδικές δραστηριότητες πρέπει να ξεκινήσουν ή να ολοκληρωθούν.
 - δ) Προϋπολογισμός: Ένα σχέδιο που να δείχνει τα έξοδα και τους στόχους.
 - (ε) Πρόβλεψη: Μια προβολή όσων θα συμβούν σε δεδομένο χρόνο.
 - (στ) Στρατηγική: Ένας γενικός οδηγός για τη λήψη αποφάσεων και τις ατομικές ενέργειες.
 - (ζ) Διαδικασία: Μια αναλυτική μέθοδος για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής.

- Διεύθυνση. Εφαρμογή και ολοκλήρωση αποδεκτών σχεδιασμών μέσω υφισταμένων για να ολοκληρωθούν ή να ξεπεραστούν οι στόχοι.
 - (α) Προσωπικό: Επίβλεψη έτσι ώστε ο κατάλληλος άνθρωπος να επιλεγεί για την κατάλληλη θέση.
 - (β) Εκπαίδευση: Διδασκαλία σε άτομα ή ομάδες των τρόπων με τους οποίους θα επιτελέσουν το έργο τους και τις ευθύνες τους.
 - (γ) Επίβλεψη: Δίνει στους υφισταμένους καθημερινές οδηγίες, κατευθύνσεις, και πειθαρχία όπως απαιτείται προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο τους.
 - (δ) Κίνητρα: Ενθαρρύνονται οι υφιστάμενοι να δράσουν με την αναφορά στις ανάγκες τους ή την ικανοποίηση αυτών.
 - (ε) Συμβουλευτική: Ιδιωτικές συζητήσεις με τους υφισταμένους, έτσι ώστε να φανεί ο τρόπος με τον οποίο προτιμούν να εργάζονται, να λύνονται κάποια προσωπικά προβλήματα, ή να συνειδητοποιούνται οι φιλοδοξίες τους.
 - (στ) Επικοινωνία: Ανταλλαγή πληροφοριών με τους υφισταμένους, συνεργάτες, ανωτέρους και άλλους για σχέδια, πρόοδο, προβλήματα.
 - (ζ) Λήψη αποφάσεων: Κρίση για την ανάγκη λήψης κάποιων αποφάσεων.
- Οργάνωση: Οργάνωση και ανάθεση της δουλειάς έτσι ώστε η εργασία να ολοκληρώνεται με τον καλύτερο τρόπο από το προσωπικό που υπάρχει.
 - (α) Ανάπτυξη δομών. Ομαδοποίηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να γίνουν στη σωστή σειρά και με ελαχιστοποίηση των προβλημάτων.
 - (β) Ανάθεση: Ανάθεση των εργασιών στους υφισταμένους έτσι ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο οι δυνατότητές τους.
 - (γ) Δημιουργία σχέσεων: Δημιουργία των συνθηκών που είναι απαραίτητες ώστε να υπάρχει αμοιβαία συνεργασία με τους ανθρώπους.
- Έλεγχος.

Μέτρηση της προόδου με βάση τις προδιαγραφές και τους στόχους, αξιολόγηση αυτών που πρέπει να γίνουν και διορθωτικές κινήσεις, ώστε να ξεπεραστούν οι στόχοι.

 - (α) Προδιαγραφές. Ένα επίπεδο ατομικής ή ομαδικής απόδοσης ορίζεται ως ικανοποιητικό ή αποδεκτό.
 - (β) Μέτρηση: καθορισμός με επίσημες και ανεπίσημες αναφορές του επιπέδου προόδου.

(γ) Αξιολόγηση: Αιτίες και πιθανοί τρόποι για να γίνουν σημαντικές αλλαγές από την προγραμματισμένη εκτέλεση.

(δ) Διόρθωση: Συγκεκριμένες ενέργειες για να διορθωθούν μη θετικές τάσεις, ή για να αξιοποιηθούν ακόμη καλύτερα οι ιδιαίτερα και απρόσμενα θετικές.

Μια βασική αρχή αυτής της προσέγγισης ορίζει ότι όσο ανεβαίνει στην κλίμακα κάποιο στέλεχος, τόσο περισσότερο χρόνο πρέπει να αφιερώνει στο σχεδιασμό και την οργάνωση.

Η κλασική προσέγγιση βασίζεται στη λογική και τη σύνεση. Εφαρμόζεται από πολλά μουσεία και πολιτιστικούς φορείς, με την έννοια ότι η εμπειρική διαχείριση την οποία ασκούν πολλοί διευθυντές μουσείων βρίσκεται πιο κοντά σε αυτή τη θεωρία από ό,τι σε πολλές άλλες. Παρόλα αυτά δεν αποτελεί αναγκαστικά την καλύτερη προσέγγιση.

Η περίοδος ακμής αυτής της θεωρίας ήταν μεταξύ 1950 και 1970. Σήμερα, παρότι χρησιμοποιείται σε αρκετούς πολιτιστικούς οργανισμούς, βρίσκεται σε παρακμή. Κατά τη διάρκεια του 1940 και μετά. Η αρχική έρευνα είχε τον τίτλο «Hawthorn studies», και βασίστηκε πάνω σε μια εκτενή μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τη Western Electric Company στο εργοστάσιό της στο Hawthorn κοντά στο Σικάγο, μεταξύ 1927 και 1932. σχέσεων.

(<https://www.google.gr/management>)

Elton Mayo (1945):

- Ένας εργάτης βασικά ενεργοποιείται με βάση τις κοινωνικές ανάγκες.
- Ως αποτέλεσμα της εκλογίκευσης της δουλειάς το νόημα έχει πλέον φύγει από την εργασία και θα πρέπει να αναζητηθεί στις κοινωνικές σχέσεις της εργασίας.
- Το σημείο στο οποίο εστιάζει η ομάδα επηρεάζει τη συμπεριφορά περισσότερο από τις ενέργειες και τον έλεγχο του α φεντικού.
- Ένας προϊστάμενος θα είναι αποτελεσματικός στο βαθμό που μπορεί να ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων του.
- Ο Rensis Likert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση είναι πάντα μια σχετική υπόθεση. Για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του και να λαμβάνει υπόψη του τα άτομα τα οποία καλείται να διοικήσει.

- Δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, μόνο γενικές αρχές που πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις επιδιώξεις, τις αξίες, τις ικανότητες αυτών με τους οποίους ο μάνατζερ διαδρά.
- Η ευαισθησία σε αυτά είναι ένα βασικό ηγετικό χαρακτηριστικό και οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για κάτι τέτοιο.
- Οι επιτυχημένες ομάδες διοικούνται από ανθρώπους που έχουν τη δυνατότητα και τις ικανότητες να εστιάσουν στους ανθρώπους τους και στα χαρακτηριστικά τους.
- Ο διευθυντικός τους ρόλο σχετίζεται άμεσα με τους ανθρώπους και με το να τους διευκολύνουν να κάνουν τη δουλειά τους.

Αυτού του είδους οι διευθυντές ασκούν συνήθως μικρότερο έλεγχο, όμως βάζουν υψηλούς στόχους και ενθαρρύνουν τους ανθρώπους για να τους πραγματοποιήσουν. Αυτού του είδους η διοίκηση και η φιλοσοφία συνιστάται στους ανθρώπους των μουσείων. (<https://www.google.gr/management>)

Η «προσέγγιση των συστημάτων» (the systems approach)

- Οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τεσσάρων στοιχείων (άνθρωποι, συστήματα, στόχοι και περιβάλλον) είναι αυτό που αποκαλείται προσέγγιση του απλού συστήματος (single systems approach). Η σχέση και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τεσσάρων αυτών συστημάτων αποτελεί τη βάση αυτής της θεωρίας. Η ιδέα είναι αυτή της ολιστικής προσέγγισης, είτε πρόκειται για κάτι που αφορά στο ανθρώπινο σώμα, είτε για κάτι που σχετίζεται με ένα σύνθετο μουσειακό οργανισμό. (<https://www.google.gr/management>)

Η θεωρία των συμπτώσεων (contingency theory & situational approach).

- Όλα εξαρτώνται από τις περιστάσεις. Καμία περίπτωση δεν είναι ακριβώς ίδια με την προηγούμενη και επομένως δεν υπάρχουν λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν ακριβώς σε κάθε περίπτωση.
- Σε αντίθεση με τον Taylor, (ένας ιδανικός τρόπος για να γίνεται κάθε πράγμα), τώρα ισχύει η άποψη ότι δεν υπάρχει ένας μόνο σωστός τρόπος.
- Προτείνει ότι ένας οργανισμός μπορεί να είναι επιτυχημένος αν διαμορφώνει διαρκώς τις συνθήκες του και τις προσαρμόζει με βάση τις ανάγκες και τα έργα που πρέπει να γίνουν, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των ανθρώπων που

συμμετέχουν σε αυτά, το μέγεθος του έργου στο σύνολό του, την πολυπλοκότητα των αλλαγών.

- Δημιουργήθηκε από τον Tom Peters και συναδέλφους του στην εταιρεία που δίνει το όνομά της στο μοντέλο και χρησιμοποιείται ευρέως από μεγάλη γκάμα εταιρειών και οργανισμών.
- Η θεωρία αυτή πρεσβεύει πως υπάρχουν επτά αλληλοσυνδεόμενα στοιχεία που θα πρέπει να μελετηθούν προκειμένου να επιτευχθεί η διοικητική τελειότητα. Αυτά είναι:
 - κοινές αξίες (shared values),
 - στρατηγική (strategy)
 - προσωπικό (staff),
 - ικανότητες (skills),
 - στυλ (style),
 - δομή (structure),
 - συστήματα (systems).
- Καθένα από αυτά συνδέεται με το μουσειακό μάνατζμεντ. Η υπόθεση είναι ότι στο παρελθόν οι μάνατζερς εστίαζαν σε ένα ή δύο από αυτά τα χαρακτηριστικά, ενώ υπάρχει η ανάγκη να εστιάσουν και στα επτά. Συγκεκριμένα, έδιναν έμφαση σε αυτό που ονομάζεται «κρύο τρίγωνο» του επιστημονικού μάνατζμεντ (στρατηγική, δομή και συστήματα) και όχι σε αυτό που ονομάζεται «ζεστό τρίγωνο» (κοινές αξίες, προσωπικό, ικανότητες και στυλ).
- ή Business plan - Επιχειρησιακός σχεδιασμός, Εταιρικός σχεδιασμός, Αναπτυξιακός σχεδιασμός – strategic (<https://www.google.gr/management>)

2.3 Σύγχρονες Τάσεις Διαχείρισης – Μάρκετινγκ

Τα παρακάτω 5 σημεία αποτελούν σημαντικές αφετηρίες για το σχεδιασμό.

- Η διαδικασία καθορίζει την επιτυχία. .
- Αντιμετώπιση της αβεβαιότητας.
- Μαθαίνουμε πριν σχεδιάσουμε.
- Η στρατηγική έρχεται πρώτη.
- Η συγγραφή του σχεδιασμού είναι εύκολη. Δυσκολίες υπάρχουν στα εξής:

-τήρηση του σχεδιασμού,
-εφαρμογή του πέρα από την απλή καταγραφή του,
-εξασφάλιση ότι οι ιδέες μπορούν να μετατραπούν σε πράξη και
-ενδυνάμωση του προσωπικού και των άλλων εμπλεκομένων, ώστε να
πραγματοποιήσουν τις αλλαγές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός τις περισσότερες φορές δομείται γύρω από τρία αλληλοσχετιζόμενα επίπεδα:

- Αποστολή - Στόχος (mission). Συμπεριλαμβάνει τους λόγους για τους οποίους δημιουργήθηκε ο οργανισμός και γιατί θα πρέπει να συνεχίσει να υπάρχει. Θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα όραμα - τι θέλει ο οργανισμός να καταφέρει - και επίσης να καταδεικνύει τις βασικές αξίες που βρίσκονται πίσω από όλες τις ενέργειες του οργανισμού.
- Στρατηγική κατεύθυνση. Θα πρέπει να υπογραμμίζει τις βασικές προτεραιότητες και να εστιάζει στον οργανισμό, στους τρέχοντες στόχους του και στις αλλαγές που υπάρχουν στο σχεδιασμό.
- Λειτουργικός σχεδιασμός. Εδώ προσφέρονται οι λεπτομέρειες του σχεδιασμού εργασίας του οργανισμού, πώς θα εφαρμοστεί η στρατηγική και πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι (άνθρωποι, χρήματα, χρόνος, χώρος και εξοπλισμός). Τα λειτουργικά σχέδια θα πρέπει να είναι πρακτικά, συγκεκριμένα και εύκολα στον εντοπισμό και στην παρακολούθησή τους. Να συνδέονται με δεδομένους πόρους. Να απαριθμούν τις βασικές ενέργειες, δραστηριότητες, την κατανομή των πόρων, και τις πράξεις που πρέπει να γίνουν άμεσα.

Βασίζεται σε τέσσερα κύρια στάδια: (<https://www.google.gr/management>)

- Αναδρομή και ανανέωση της συνολικής αποστολής.
- Αναδρομή στις μέχρι τούδε εξελίξεις και αναγνώριση ευκαιριών.
- Συμφωνία πάνω στη μελλοντική στρατηγική.
- Δημιουργία ενός λειτουργικού και εφαρμόσιμου σχεδιασμού.

A. Αναδρομή και ανανέωση της συνολικής αποστολής.

Οι ερωτήσεις στο στάδιο αυτό μπορούν να συμπεριλαμβάνουν:

- Τι στοχεύουμε να κάνουμε;
- Για ποιον βρισκόμαστε εδώ;
- Ποιες αξίες μας κρατούν μαζί ως οργανισμό;
- Τι εννοούμε λέγοντας επιτυχία;

Ο πολιτιστικός φορέας θα πρέπει να αξιολογεί την τρέχουσα θέση του και να σκέφτεται για την επίδραση των αλλαγών στον υπόλοιπο κόσμο. Οι πληροφορίες που συλλέγονται στο στάδιο αυτό μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες:

α. Πληροφορίες απόδοσης (Data απόδοσης, π.χ. αριθμοί επισκεπτών, απόδοση με βάση το κέντρο κόστους, ανάλυση κόστους και οικονομικές προβλέψεις),
β. Feedback και πληροφορίες αξιολόγησης (προφίλ και τάσεις των επισκεπτών, σχόλια των επισκεπτών, πληροφορίες από την αξιολόγηση και επαγγελματικές κρίσεις, συγκρίσεις (benchmarking) με άλλους οργανισμούς),
γ. Πληροφορίες για εξωτερικές εξελίξεις και τάσεις (Εξελίξεις στον τομέα, αλλαγές στην πράξη και στην τεχνολογία, αλλαγές στα δεδομένα που περιμένουν οι επισκέπτες, ευρύτερες αλλαγές στην κοινωνία, π.χ. αλλαγή στις πολιτικές προτεραιότητες, αλλαγές στη διαθέσιμη χρηματοδότηση και στις οικονομικές πηγές).
Το επόμενο στάδιο συμπεριλαμβάνει τη χρήση της πληροφορίας από τα δύο προηγούμενα στάδια σε σχέση με τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού.

Βασικές ερωτήσεις-κλειδιά είναι:

- Ποιες είναι οι κύριες τρέχουσες τάσεις στη δουλειά μας;
- Ποια είναι τα κύρια εξωτερικά ή εσωτερικά θέματα στα οποία θα πρέπει να ανταποκριθούμε;
- Μπορούμε να μείνουμε όπως είμαστε;
- Ποιες ευκαιρίες είναι ανοικτές σε εμάς;
- Σε ποιες απειλές θα πρέπει να ανταποκριθούμε;

Οι μάνατζερ θα πρέπει να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους και να αποδίδουν πόρους του οργανισμού σε κάθε πλευρά της στρατηγικής, παίρνοντας υπόψη τομείς δουλειάς που βρίσκονται σε εξέλιξη. Η διανομή των οικονομικών πόρων θα συμπεριλαμβάνει:

- Ανάλυση των δεδομένων σε ότι αφορά τα εισοδήματα και τα έξοδα, καθώς και πρόβλεψη για το μέλλον
- Διασφάλιση ότι οι κύριες υποχρεώσεις εξόδων και οι πόροι είναι σε τομείς που αντανakλούν τα ενδιαφέροντα και την κατεύθυνση του οργανισμού.

Η δημιουργία υποθέσεων σε σχέση με τις πηγές εισοδήματος, όπως οι πωλήσεις, το τέλος εισόδου, και η προσέλκυση χρηματοδότησης. Και αυτό μπορεί να γίνει στη βάση του καλύτερου και χειρότερου σεναρίου. Το σχέδιο θα πρέπει αν είναι γραμμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα κατανοητό σε ανθρώπους που έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με τον οργανισμό. Ανάμεσα στα κεντρικά θέματα, το σχέδιο θα πρέπει να επικοινωνεί ότι το μουσείο διαθέτει:

- Ξεκάθαρο στόχο που σχετίζεται με υπάρχουσες ανάγκες.
- Μια ξεκάθαρη και μετρήσιμη στρατηγική για να οδηγήσει την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού.
- Ότι έχει αξιολογήσει την τρέχουσα απόδοση, αναγνωρίζει τις σημαντικές δυνατότητες και αδυναμίες, και αναλογιστεί τις συνέπειες των αλλαγών.
- Έχει κάνει ρεαλιστικές υποθέσεις σε σχέση με τα εισοδήματα
- Διαθέτει την οργανωτική και διοικητική ικανότητα να φέρει σε πέρας το σχέδιο και να χρησιμοποιήσει τους πόρους με επιτυχία.

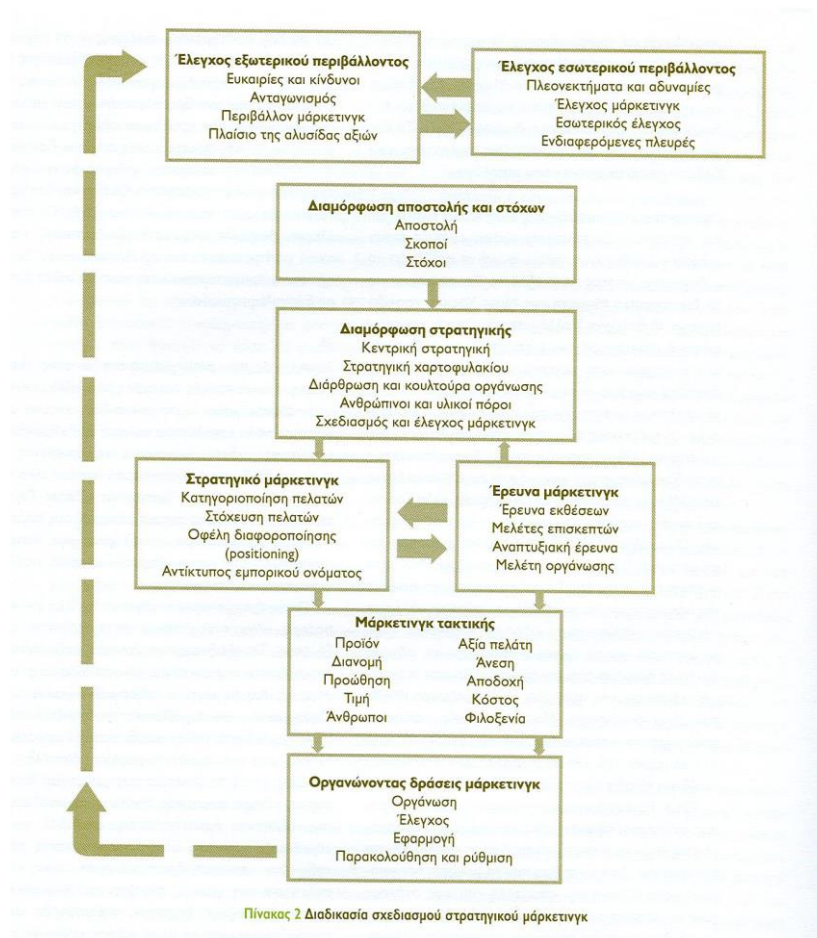
Από τη στιγμή που το σχέδιο έχει εγκριθεί θα πρέπει να συνδεθεί και με άλλους σχεδιασμούς, όπως: Το μάρκετινγκ: τι στόχοι προκύπτουν από το σχεδιασμό; Την εύρεση πόρων: Τι στόχοι προκύπτουν προκειμένου να χρηματοδοτηθεί το σχέδιο; Την επαγγελματική ανάπτυξη: ποιες ικανότητες από την πλευρά του προσωπικού και των εθελοντών απαιτούνται προκειμένου να ολοκληρωθεί το σχέδιο;

MARKETING

Είναι η διαδικασία του μάνατζμεντ που έχει ως στόχος της να ταυτίσει, να προβλέψει και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη αποτελεσματικά και κερδοφόρα. Το μάρκετινγκ σημαίνει:

- Εξωστρέφεια και όχι εσωστρέφεια
- Συνεχή αίσθηση του τι συμβαίνει στην αγορά δραστηριοποίησης
- Ερώτηση και όχι υπαγόρευση στους πελάτες αυτών που θέλουν

- Ενδιαφέρον για τις διαδικασίες και όχι μόνο για τα προϊόντα
 - Επικοινωνία όλων αυτών μέσω του οργανισμού.
 - Πώς σχετίζονται όλα τα παραπάνω με τους πολιτιστικούς οργανισμούς;
-
- Μπορούμε να ορίσουμε το μάρκετινγκ σε σχέση με τους πολιτιστικούς οργανισμούς ως εξής:
 - «Το μάρκετινγκ είναι απλώς η στρατηγική και συστηματική προσέγγιση στην ανάπτυξη κοινού που άπτεται των συνολικών στόχων και των χώρων τέχνης και πολιτιστικής αναφοράς.»
 - Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις ενότητες:
 - Ανάλυση και πρόβλεψη, δηλ. έρευνα αγοράς και αξιολόγηση
 - Ανάπτυξη προϊόντος και σχεδιασμός
 - Επιρροή στη ζήτηση: σχεδιασμός, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, ΜΜΕ
 - Υπηρεσίες, προσωπικό, διάθεση, διανομή, εξυπηρέτηση, κ.ο.κ



Πηγή: (<https://www.google.gr/management>)

Επιλογή των κατάλληλων στοιχείων marketing

Το επιτυχημένο μάρκετινγκ εξαρτάται από την επιλογή των κατάλληλων στοιχείων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο επιτυχημένος συνδυασμός, η «συνταγή» που θα φέρει αποτέλεσμα για τον κάθε οργανισμό. Οι παραπάνω κατηγορίες, μπορεί να φαντάζουν ξένες στα μάτια των ανθρώπων του πολιτισμού, δεν είναι όμως αν αντί των παραπάνω κατηγοριών εντάξουμε άλλες όπως, έρευνες επισκεπτών, σχεδιασμό και ερμηνεία, και φανταστούμε τις κατηγορίες αυτές να λειτουργούν με πεδίο εφαρμογής τους τον πολιτιστικό οργανισμό.

Ταυτότητα Φορέα: Κάτι στο οποίο πρέπει να δοθεί προσοχή είναι το όνομα και το σήμα του φορέα. Από τη στιγμή που αυτά θα διαμορφωθούν ο φορέας θα πρέπει να εμμένει σε αυτά και να καθιερώσει την «εταιρική του ταυτότητα» αναγνωρίσιμη από το κοινό του.

Φυλλάδια, έντυπα, αφίσες: Όλοι οι πολιτιστικοί οργανισμοί χρειάζονται υλικό προώθησης. Αυτό πρέπει να είναι φτιαγμένο προσεκτικά, να παρουσιάζει το φορέα ως χώρο με ενδιαφέρον, αλλά ταυτόχρονα να μην αποκαλύπτεται πλήρως στον επισκέπτη. Η διανομή του υλικού θα πρέπει να είναι συστηματική και να καλύπτει τις περιοχές και τα ενδιαφέροντα του φορέα. Καλή ιδέα η συνεργασία με τοπικούς φορείς - να εξετάζεται η δυνατότητα συνεργασίας με άλλους φορείς στην περιοχή, προκειμένου να προωθούνται από κοινού. Είναι σημαντική η δημιουργία προσωπικών σχέσεων με τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτούς τους χώρους έτσι ώστε οι δράσεις του οργανισμού να προβάλλονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Διαφήμιση: Ακριβή επιλογή, όμως δεν πρέπει να εξαιρείται τελείως η πιθανότητα χρήσης αυτού του μέσου λόγω κόστους. Όταν ο πολιτιστικός φορέας απευθύνεται σε διαφημιστική εταιρεία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλες τις ανάγκες, να ενημερώνει επαρκώς την εταιρεία, να συνεργάζεται μαζί της σε όλα τα στάδια, ώστε αυτό που θα προκύψει να εκφράζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Η γενική διαφήμιση του «οφέλους» του φορέα και των «αρετών» του εν γένει είναι σπατάλη, μια και δεν αποδίδει τίποτα συγκεκριμένο για αυτόν. Αυτές οι ενέργειες έχουν νόημα όταν παρουσιάζονται συγκεκριμένα γεγονότα, συγκεκριμένες δράσεις και εκθέσεις. Θα πρέπει βεβαίως να θυμόμαστε ότι ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει τρεις κυρίως πληροφορίες: το γεγονός, τον τόπο και το χρόνο. Περισσότερες πληροφορίες θα κάνουν πιο δύσκολη την ανταπόκριση του κοινού.

MME: Είναι εξαιρετικά διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια η αντίληψη ότι δεν υπάρχει κακή δημοσιότητα (κάθε δημοσιότητα είναι καλή). Δυστυχώς, η αντίληψη αυτή τουλάχιστον σε ό,τι αφορά στους πολιτιστικούς οργανισμούς δεν είναι αληθής.

Έρευνες κοινού: Δεν πρόκειται για το ίδιο πράγμα με την έρευνα αγοράς. Και οι δύο είναι σημαντικές για ένα φορέα, πιο σημαντικό όμως είναι ο φορέας να συλλέγει τις απόψεις του κοινού του πριν προχωρήσει σε ανάλυση των πιθανών επισκεπτών του.

Δημόσιες σχέσεις: αυτές δεν αφορούν μόνο στη σχέση του διευθυντή του οργανισμού με προσωπικές και εκπροσώπους του Τύπου. Είναι μια πραγματικότητα που συνδέεται με την καθημερινότητα του φορέα και το προσωπικό στο σύνολό του.

Οι επισκέπτες του φορέα θα πρέπει να αισθάνονται καλοδεχούμενοι στο χώρο του, να μεταδίδεται σε αυτούς μια θετική αίσθηση - ο χώρος θα πρέπει να είναι προσιτός

και ευχάριστος, οι άνθρωποι σε αυτόν εξυπηρετικοί και ευχάριστοι, όλα να συνδράμουν στην προσφορά μιας θετικής εικόνας στον επισκέπτη.
(<https://www.google.gr/management>)

Ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ (marketing plan)

Κάθε τέτοιο σχέδιο θα πρέπει να περιέχει τα παρακάτω:

- Έναν ορισμό, δηλαδή μια δήλωση των στόχων του φορέα. Ποιοι είναι αυτοί;
- Μια εκτίμηση, η οποία θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιας μορφής έρευνα, για το ποιοι χρησιμοποιούν σήμερα ο φορέας, πώς το χρησιμοποιούν και αν οι ανάγκες τους καλύπτονται.
- Μια ρεαλιστική κρίση των λειτουργικών δυνατοτήτων και περιορισμών του μουσείου (εσωτερικών και εξωτερικών). Υπάρχουν περιορισμοί (από την τοπική αυτοδιοίκηση, τη νομοθεσία, το καθεστώς του φορέα, κ.λπ.) που περιορίζουν το έργο του ή καθορίζουν τη λειτουργία του; Θα πρέπει ο οργανισμός να διατηρήσει τη δομή και οργάνωσή του, να διεκδικήσει άλλου είδους συσχετισμούς;
- Μια πρόβλεψη της ποιότητας και ποσότητας επισκέψεων. Τι νούμερα θα πρέπει να αναμένονται; Πώς θα αντιμετωπιστούν; Αν ο οργανισμός χρεώνει για τις υπηρεσίες του πώς θα πρέπει να διαμορφωθούν οι τιμές και σε τι να ανταποκρίνονται;
- Μια πολιτική σε σχέση με τις εκδόσεις, τις πωλήσεις και την προσφορά εστίασης από τον οργανισμό. Αυτές θα πρέπει να σχεδιαστούν στο βαθμό που συνάδουν με την εικόνα του, στο βαθμό που δεν τον προσβάλουν και αποφέρουν ένα αξιοπρεπές κέρδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιωθούν οι συνθήκες υπηρεσιών του οργανισμού.
- Μια προώθηση των υπηρεσιών του οργανισμού. Αυτή θα περιλαμβάνει ένα υποχρεωτικό πρόγραμμα για την εκπαίδευση του προσωπικού και τη διαμόρφωση καλών σχέσεων επικοινωνίας με αυτό. Μπορεί, αν υπάρχουν οι πόροι, να περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα διαφήμισης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, εκθέσεις, φυλλάδια, αφίσες, κ.λπ.

- Ένα λογικό χρονοδιάγραμμα. Οι πολιτιστικοί φορείς τείνουν να θεωρούν ότι χρειάζεται πολύ περισσότερος χρόνος για να πραγματοποιηθούν προγράμματα από αυτόν που πραγματικά χρειάζεται. Είναι σημαντικό να γίνονται έργα μέσα σε εύλογα χρονικά διαστήματα, που δεν επιτρέπουν στον πολιτιστικό οργανισμό να πέσει σε λήθαργο.
- Ένας προϋπολογισμός που προϋποθέτει έσοδα και έξοδα. Είναι σημαντικό αυτός ο προϋπολογισμός να είναι ρεαλιστικός και να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και δυνατότητες του οργανισμού και όχι σε επιθυμίες και φαντασιώσεις που λίγες πιθανότητες έχουν να πραγματοποιηθούν.
- Ένα όραμα είναι πάντοτε απαραίτητο. Οι περισσότεροι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν φτιαχτεί και συντηρηθεί, αλλά και συντηρούνται, από ανθρώπους με όραμα και μεράκι.

(<https://www.google.gr/management>)

Ο συνδυασμός διαφορετικών τεχνικών του μάρκετινγκ προκειμένου να προωθηθεί ένα συγκεκριμένο προϊόν. Αποφασίζεται με βάση τον τρόπο με τον οποίο επιθυμείται η προσέγγιση της επιλεγμένης ομάδας κοινού, μια και κάποιες μέθοδοι είναι πιο αποτελεσματικές με συγκεκριμένες ομάδες κοινού από ό,τι με άλλες. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές τεχνικές από τις οποίες μπορεί να επιλέξει κανείς, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι παρακάτω:

- Δημόσιες σχέσεις: σχέσεις με τον Τύπο και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης γενικά, με αυτούς που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη, δημόσιες σχέσεις γενικά.
- Διαφήμιση: έντυπα μέσα, ραδιόφωνο και τηλεόραση, διαφημίσεις σε μέσα μαζικής μεταφοράς, αφισσοκολλήσεις, banners στο δρόμο, πίνακες ανακοινώσεων, άλλες διαφημίσεις (π.χ. πάνω σε συσκευασίες, αυτοκόλλητα, μηνύματα στον αέρα ...)
- Σήμανση: banners έξω από το φορέα, σήματα στο δρόμο, άλλα
- Τυπωμένοι υλικοί: φυλλάδια, flyers, οδηγοί, μπροσούρες, κ.λπ. Υλικό προώθησης: σελιδοδείκτες, κάρτες για εστιατόρια και σουπλά εστιατορίων, σπέρτα, άλλες ιδέες (μπορεί κανείς εδώ να είναι τολμηρός και δημιουργικός, θα πρέπει όμως να έχει υπόψη του και το κόστος διανομής)

- Εκθέσεις και εμπορικές εκδηλώσεις: οποιαδήποτε σχετική εκδήλωση.
- Τουρισμός: επιστολές σε τουριστικούς φορείς, σε εταιρείες που οργανώνουν πακέτα τουριστικά, συναντήσεις και ξεναγήσεις σε ανθρώπους που οργανώνουν ομαδικές επισκέψεις, κ.ο.κ.
- Συνεργασίες: κοινά προγράμματα μάρκετινγκ με άλλους φορείς (μουσεία, κέντρα επισκεπτών) και ξενοδοχεία, με εταιρείες μεταφοράς, αεροπορικές εταιρείες, με τοπικά εστιατόρια και άλλους χώρους αναψυχής
- Απευθείας ενέργειες προώθησης: αποστολή επιστολών σε λίστες αποδεκτών, τηλεφωνική ενημέρωση
- Προϊόντα: Αναμνηστικά κάθε είδους.
- Άλλες ενέργειες: ιστοσελίδες, ηλεκτρονική αλληλογραφία και οποιαδήποτε άλλη ενέργεια μπορεί να φανταστεί ο υπεύθυνος.
(<https://www.google.gr/management>)

2.4 Οικονομική Διαχείριση

Οι οικονομικές ανάγκες των πολιτιστικών οργανισμών καλύπτονται από:

- Επιχορηγήσεις (από το κράτος, την τοπική αυτοδιοίκηση ή άλλους φορείς)
- Έσοδα από εμπορική δραστηριότητα του οργανισμού
- Έσοδα από εισιτήρια εισόδου στον οργανισμό
- Δωρεές, χορηγίες

Οι οικονομικές ανάγκες είναι συνήθως

- Πάγια έξοδα λειτουργίας του οργανισμού (μισθοί, λογαριασμοί, κ.ο.κ.)
- Έξοδα διοργάνωσης εκδηλώσεων, εκθέσεων, άλλων δράσεων...
- Έξοδα ανάπτυξης

Ο υπεύθυνος των οικονομικών θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει ανά πάσα στιγμή:

- Την τρέχουσα οικονομική κατάσταση
- Τα έξοδα μέχρι εκείνη τη στιγμή.
- Τις δεσμεύσεις για έξοδα μέχρι εκείνη τη στιγμή.
- Την πρόβλεψη εισοδημάτων και εξόδων, και
- Τα αποτελέσματα.

Η σημασία της δραστηριοποίησης για τα θέματα αυτά δεν μπορεί να τονιστεί αρκετά. Επιπλέον, όποιος αναλαμβάνει τέτοιου είδους ευθύνες σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει απαντήσεις για το κόστος των παρακάτω ενοτήτων δραστηριότητας:

- Τις λειτουργίες που σχετίζονται με την επιμέλεια των συλλογών.
- Τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ.
- Τις υπηρεσίες εκπαίδευσης.
- Τα διοικητικά έξοδα.
- Τα έξοδα ανάπτυξης.
- Το κόστος των μόνιμων και των περιοδικών εκθέσεων.

Σε σχέση με τα εισοδήματα του οργανισμού, είναι απαραίτητη η γνώση των παρακάτω δεδομένων:

- Πόσα εισπράττει ο οργανισμός από τα εισιτήρια εισόδου κάθε χρόνο και πόσα χρήματα κοστίζει κατά μέσο όρο η κάθε επίσκεψη.
- Την ετήσια κίνηση του καταστήματος ή της εμπορικής εταιρείας που διαχειρίζεται τα προϊόντα του οργανισμού.
- Το κέρδος που «περνά» από το κατάστημα του φορέα (εφόσον αυτός διαθέτει) κάθε χρόνο. Πόσα χρήματα ξοδεύει ο κάθε επισκέπτης του φορέα, κατά μέσο όρο.
- Το ποσό που αποφέρουν οι εμπορικές δραστηριότητες του οργανισμού, οι οποίες δεν βασίζονται στο πωλητήριο του.
- Το συνολικό ποσό της χρηματοδότησης του οργανισμού από το κράτος, την τοπική αυτοδιοίκηση, άλλους φορείς...

ΧΟΡΗΓΙΑ

Ως χορηγία ορίζεται:

«Η καταβολή χρημάτων (ή παροχή αγαθών ή υπηρεσιών) από μια επιχείρηση σ' έναν καλλιτεχνικό οργανισμό, με σκοπό την προβολή του ονόματος, των προϊόντων ή των αντίστοιχων υπηρεσιών της επιχείρησης.»

- Να καθιερώσει, να ενισχύσει ή να αποκαταστήσει την εικόνα και την ταυτότητα μιας εταιρείας
- Να υποστηρίξει τη διαφημιστική στρατηγική της εταιρείας
- Να αποτελέσει μέρος της πολιτικής της εταιρείας στον τομέα των δημοσίων σχέσεων, καλλιεργώντας αγαθές σχέσεις τόσο ανάμεσα στο προσωπικό της όσο και στο εκτός της εταιρείας ευρύτερο κοινωνικό σύνολο
- Να προσελκύσει νέο ή ειδικό κοινό
- Να προωθήσει τις πωλήσεις.

Κύριο χαρακτηριστικό της χορηγίας είναι η έννοια του «ανταλλάγματος».

- Εξασφάλιση πόρων, χρηματικών και σε είδος, για την υλοποίηση των πολιτιστικών τους προγραμμάτων και των πολιτιστικών τους εκδηλώσεων.
- Σύνδεση της αίγλης και της φήμης του χορηγού με το πολιτιστικό γεγονός και κατ' επέκταση με τον πολιτιστικό φορέα.
- Δημιουργία δυνατοτήτων για τον πολιτιστικό φορέα, ώστε να έρθει σε επαφή με μέλη του πνευματικού, πολιτιστικού και πολιτικού κόσμου που μπορούν να του εξασφαλίσουν νέες συνεργασίες και ενίσχυση του κύρους του, αλλά και με μέλη του επιχειρηματικού κόσμου που μπορούν να εξασφαλίσουν μελλοντικές χορηγίες και άλλες συνεργασίες. από τη χορηγία
- Ο πολιτιστικός οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίζει το θέμα της χορηγίας με απόλυτο επαγγελματισμό και εξειδικευμένη γνώση.

- Να υπάρχει πλήρες αρχείο των επαφών με πρόσωπα του χώρου των επιχειρήσεων (φάκελος των αιτήσεων που υποβάλλονται, αρχειοθέτηση των απαντήσεων, θετικών ή αρνητικών, κριτικός σχολιασμός των επαφών, αρχείο επιχειρήσεων, της πολιτικής τους, των υπεύθυνων για αυτές τις επαφές, και τέλος σχολιασμό των χορηγικών συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν).
- Ο ίδιος επαγγελματισμός απαιτείται και σε θέματα συνεργασίας με τους χορηγούς, μετά το τέλος της χορηγικής συναλλαγής: π.χ. αποκόμματα τύπου που αποστέλλονται στους χορηγούς, σημειώσεις εσωτερικής χρήσης για την αποτίμηση της διαδικασίας, κ.ο.κ.
- Η εικόνα του πολιτιστικού οργανισμού είναι πολύ σημαντική για τον χορηγό και βαρύνει κατά τη λήψη της απόφασής του. Είναι εξαιρετικά σημαντική παράμετρος στη διαδικασία εξεύρεσης χορηγίας και στις διαπραγματεύσεις για τα ανταλλάγματα που ζητούν οι εταιρείες. Οι προσωπικές επαφές των μελών του οργανισμού αποτελούν επίσης σημαντικό κεφάλαιο για την επιτυχία της συμφωνίας.
- Η πλειονότητα των χορηγών αποτελείται από μεγάλες εταιρείες. Συνήθως άλλες εταιρείες είναι πρόθυμες να χορηγήσουν τις εκθέσεις και άλλες τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Τις αποφάσεις επί χορηγικών θεμάτων δεν τις παίρνουν τα διαφημιστικά τμήματα των χορηγών-εταιρειών, αλλά πρόσωπα σε υψηλές ιεραρχικά βαθμίδες της εταιρείας.
- Μπορεί να υπάρχει - ή όχι - «κώδικας δεοντολογίας» από την πλευρά του πολιτιστικού οργανισμού σε σχέση με το πεδίο δραστηριοποίησης της εταιρείας-χορηγού, π.χ. να αποκλείονται οι καπνοβιομηχανίες.
- Οι μακρόχρονες συνεργασίες, με την έννοια της δέσμευσης για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα και όχι μόνο ειδικά γεγονότα μπορούν να υπάρξουν, ανάλογα με το αν ο πολιτιστικός οργανισμός θεωρεί ότι κάτι τέτοιο δεν θα τον πλήξει μελλοντικά ή δεν θα αποτελέσει υπερβολικά σημαντική δέσμευση.
- Συνήθως οι συμφωνίες «κόβονται και ράβονται στα μέτρα των αντικειμενικών στόχων του χορηγού». Τα στελέχη του πολιτιστικού οργανισμού πρέπει, εφόσον εμπλέκονται στη διαδικασία, να λάβουν σοβαρά υπόψη τους και τις επιδιώξεις της «απέναντι πλευράς».

Η αναζήτηση της χορηγίας μπορεί να οδηγήσει τους πολιτιστικούς οργανισμούς σε συγκεκριμένες επιλογές (π.χ. Στην περίπτωση των μουσείων στη διοργάνωση μεγάλων εκθέσεων, των γνωστών μας blockbusters)

- Οι εικαστικές τέχνες και επομένως τα μουσεία και οι πινακοθήκες ευνοούνται λιγότερο από τους χορηγούς συγκριτικά με τη μουσική, για παράδειγμα, που θεωρείται πιο προσιτή στο ευρύ κοινό.
- Η αναζήτηση χορηγίας μπορεί να θέσει περιορισμούς στο περιεχόμενο μιας έκθεσης ή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Η χορηγία μπορεί να μεταβάλει τις προτεραιότητες ενός οργανισμού ή ακόμη και τη γενική του εικόνα. Για παράδειγμα στο Victoria & Albert Museum του Λονδίνου δύο αίθουσες πήραν το όνομα των χορηγών τους και ονομάστηκαν Tsui και Toshiba αντίστοιχα.
- Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η χορηγία είναι μια ασταθής πηγή χρηματοδότησης, η οποία επηρεάζεται από τη γενική οικονομική κατάσταση μιας χώρας, αλλά και από οικονομικές διακυμάνσεις που γνωρίζει η εταιρεία-χορηγός.
- Το «άνοιγμα» των πολιτιστικών ιδρυμάτων, η πολιτική που έχει στόχο τον πελάτη, η προσέλκυση επισκεπτών, είναι αναγκαία για να διευρυνθεί και να ενταθεί η επίδραση των μουσείων και πινακοθηκών στη βελτίωση του μορφωτικού και αισθητικού επιπέδου του κοινού.

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να προστατευθούν και να προαχθούν οι καλούμενες «παραδοσιακές αξίες» αυτών των οργανισμών, όπως η έρευνα, η τεκμηρίωση, η συντήρηση, κ.λπ. - διαφορετικά το «άνοιγμα» των πολιτιστικών οργανισμών και η επίμονη προσπάθεια για την προσέλκυση του επισκέπτη-πελάτη γίνεται αυτοσκοπός χωρίς ουσία και νόημα.

Η ολοένα αυξανόμενη δημοτικότητα των διαφόρων μορφών τέχνης, μέσα από έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης. Όσο πιο δημοφιλείς γίνονται οι τέχνες, τόσο περισσότερο τα χορηγικά προγράμματα γίνονται μέρος των εταιρικών επικοινωνιακών στόχων. Ανάγκη για πιο ποιοτικές επικοινωνιακές ενέργειες διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων για να έχουν απήχηση στο κοινό. Το ενδιαφέρον των εταιρειών-χορηγών να ασχοληθούν με τα πολιτιστικά δρώμενα που συμβαίνουν μέσα στις κοινωνίες που λειτουργούν.

- Η σύνδεση της χορηγίας με τους στόχους για την καλή εικόνα και το κύρος της επιχείρησης.
- Η σύνδεση του κοινού των χορηγικών δραστηριοτήτων με το εταιρικό κοινό (δημογραφική σύνδεση, γεωγραφική σύνδεση, σύνδεση με τον τρόπο ζωής - life style).
- Η σύνδεση μεταξύ του χορηγικού γεγονότος και της εταιρικής ή προϊόντικής ταυτότητας.
- Το κόστος της χορηγίας εταιρειών
- Η δυνατότητα επικοινωνίας της εταιρείας-χορηγού με διάφορες ομάδες που την ενδιαφέρουν άμεσα και έμμεσα (πελάτες, προμηθευτές, κρατικούς λειτουργούς, επιχειρηματικά στελέχη, κοινή γνώμη, τοπικές κοινωνίες, το προσωπικό της εταιρείας, κ.ο.κ.).
- Η δυνατότητα επίδρασης της χορηγίας στην εταιρική ή προϊόντική εικόνα (ενίσχυση της εταιρικής αναγνωρισιμότητας, ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του προϊόντος, βελτίωση της εταιρικής εικόνας, εμπλουτισμός του προϊόντος με πολιτιστικές αξίες).
- Η κάλυψη (ποσοτική και ποιοτική) της επιχειρηματικής χορηγίας από τα Μ.Μ.Ε.

Η χορηγία των τεχνών δίνει στο χορηγό τη δυνατότητα ανάπτυξης προωθητικών ενεργειών. Οι βασικότερες από αυτές είναι:

- Προωθητικές ενέργειες για χορηγούς
 - Εταιρική φιλοξενία (corporate hospitality) (δεξιώσεις, ξεναγήσεις, για επιλεγμένα άτομα, συνήθως διαμορφωτές γνώμης - opinion leaders - σημαντικούς πελάτες, πολιτικούς...)
 - Διαφήμιση στα Μ.Μ.Ε.
 - Έντυπο χορηγικό υλικό (publicity material) (ειδικές εκδόσεις, όπως αφίσες, εισιτήρια, προγράμματα, προσκλήσεις, ταμπλό, και όπου αλλού εμφανίζεται το όνομα του χορηγού).
- Προωθητικές ενέργειες για χορηγούς

-Δοκιμή προϊόντος (sampling) (πιο σπάνια σε εικαστικά γεγονότα, συχνότερο σε αθλητικά και μουσικά).

-Αναμνηστικά δώρα (reminders) (συνήθως με τη μορφή πολυτελών λευκωμάτων, σημάτων, δίσκων, παιχνιδιών)

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για τη χορηγό- εταιρεία μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους:

- Αριθμός επισκεπτών στα χορηγούμενα γεγονότα
- Επιπλέον πωλήσεις και δοκιμές προϊόντος (sampling)
- Σφυγμομέτρηση των αντιδράσεων και απόψεων του κοινού (ποιοτική αξιολόγηση)
- Η κάλυψη του γεγονότος από τα ΜΜΕ
- Ο βαθμός συμμετοχής του προσωπικού της εταιρείας στο γεγονός.

Η στρατηγική των πολιτιστικών φορέων κατά την αναζήτηση χορηγών:

Τα βασικά σημεία της στρατηγικής είναι:

- Ο καθορισμός της χορηγικής πρότασης
- Η έρευνα της χορηγικής αγοράς
- Ο καθορισμός χρονοδιαγράμματος
- Η συζήτηση για το καλλιτεχνικό περιεχόμενο.

Περιλαμβάνει:

- ακριβή περιγραφή του φορέα
- περιγραφή του υποψήφιου προς επιχορήγηση πολιτιστικό πρόγραμμα ή προϊόν
- το κοινό στο οποίο απευθύνεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα ή προϊόν

- ο τρόπος προβολής αυτού του πολιτιστικού προγράμματος στα
- κόστος προγράμματος και αν πρόκειται για αίτημα συνολικής χορηγίας ή συν-χορηγίας
- συγκεκριμένα ανταλλάγματα ή υπηρεσίες προς την εταιρεία- χορηγό ποια είναι τα βασικά οφέλη για την εταιρεία σε όρους δημοσιότητας, εταιρικής φιλοξενίας, εταιρικών δημόσιων σχέσεων, κ.ά.
- Ρυθμίζονται από το Ν.3525 «Πολιτιστική Χορηγία» (ΦΕΚ16/26-1-2007) [διαθέσιμος

(<https://www.google.gr/management>)

Κεφάλαιο 3º: «Η ΑΝΤΩΝΙΑΔΕΙΟΣ ΣΤΕΓΗ ΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΤΕΧΝΩΝ»

3.1 Οι επιχειρήσεις των Δήμων.

Σχετικά με την απόφαση 3852/2010 και το άρθρο 107 «Επιχειρήσεις Δήμων» της εφημερίδας της κυβερνήσεως, τεύχος πρώτο, οι δήμοι μπορούν να έχουν μόνο:

- Μία κοινωφελή επιχείρηση
- Μία Δημοτική επιχείρηση ύδρευσης αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.)
- Μία επιχείρηση με ειδικό σκοπό τη λειτουργία ραδιοφωνικού ή τηλεοπτικού σταθμού, εφόσον λειτουργούσαν αντίστοιχες στους συνενούμενους δήμους και
- Μία δημοτική ανώνυμη εταιρεία του άρθρου 266 του Κ.Δ.Κ., εφόσον είχαν συσταθεί τέτοιες εφόσον είχαν συσταθεί τέτοιες εταιρίες στους συνενούμενους δήμους.

Ακόμη μπορούν να συνιστούν ή να συμμετέχουν σε ανώνυμες εταιρείες, σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 265 του Κ.Δ.Κ.

Τέλος υφιστάμενες αστικές εταιρίες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα συνεχίζουν να λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 267 του Κ.Δ.Κ. και με την επιφύλαξη των διατάξεων της παρ. 1 του άρθρου 111 του σχετικού τεύχους.

3.2 Ίδρυση και λειτουργία της Αντωνιάδειου Στέγης.

Η Αντωνιάδειος Στέγη γραμμάτων και τεχνών από το 1989 στεγάζει τη Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού Βέροιας, η οποία αποτελεί τον μεγαλύτερο πολιτιστικό επιμορφωτικό οργανισμό του Ν. Ημαθίας. Κατασκευάστηκε το 1970–1974 επί δημαρχίας Γεώργιου Τσαλέρα. Το οικόπεδο στο οποίο έγινε η κατασκευή είναι δωρεά του Αντωνίου Αντωνιάδη και η δωρεά μελέτης από τον αρχιτέκτονα Αδάμο Καπρίνη. Εγκαινιάστηκε και λειτούργησε η Αντωνιάδειος Στέγη γραμμάτων και τεχνών το 1976 επί δημαρχίας Ευθύμιου Τζελέπογλου. Στην Κ.Ε.Π.Α υπάγονται: το Δημοτικό Ωδείο, Σχολή Χορού, Σχολή Εικαστικών, η Δημοτική Φιλαρμονική, τμήμα Λαογραφίας καθώς επίσης και τμήματα βιτρό, κοσμήματος και κατασκευών. Διαθέτει αίθουσα με σκηνή χωρητικότητας 300 ατόμων η οποία φιλοξενεί μουσικές συναυλίες, ομιλίες, ημερίδες, συνέδρια κ.α. Επιπλέον διαθέτει αίθουσες ειδικά διαμορφωμένες για διδασκαλία μουσικών οργάνων, μπαλέτου, σύγχρονου χορού κ.α.

Στα υψηλών εκπαιδευτικών προδιαγραφών τμήματα της Κ.Ε.Π.Α φοιτούν ετησίως περίπου 1.400 μαθητές, οι οποίοι φιλοξενούνται στους ζεστούς χώρους της Αντωνιαδείου Στέγης. Σε όλη τη διάρκεια του έτους στη Στέγη διοργανώνονται εκδηλώσεις μουσικές, εικαστικές, λογοτεχνικές, θεατρικές από διάφορους Φορείς. Στο φουαγιέ οργανώνονται πολύ συχνά εκθέσεις ζωγραφικής και γενικότερα εικαστικές εκθέσεις. Εδώ και δεκαετίες η Κ.Ε.Π.Α με τις δράσεις της στους χώρους της Στέγης προβάλλει και ενισχύει την παραγωγή του τοπικού πολιτιστικού προϊόντος προσπαθώντας να δημιουργήσει ενεργούς πολίτες.

Όλες οι πληροφορίες για την Αντωνιάδειο Στέγη που παρουσιάζονται στο τρίτο κεφάλαιο προέρχονται από επίσκεψη της συγγραφέως της πτυχιακής εργασίας στην Στέγη.

3.3 Δραστηριότητες, νομική μορφή και η εξέλιξη της

Η Αντωνιάδειος Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών συστάθηκε για πρώτη φορά ως νομικού προσώπου στο δήμο Βέροιας με το όνομα «ΚΕΝΤΡΟ ΝΕΟΛΑΙΑΣ ΔΗΜΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ» στις 5 Ιουλίου του 1985. Σκοπός του κέντρου νεολαίας ήταν: Α) να λειτουργεί συνθετικά δημιουργώντας ένα σημείο επαφής Νεολαίας – Δήμου και Κοινωνικού συνόλου, Β) να δίνει τη δυνατότητα στη Νεολαία να δημιουργεί και να εκφράζεται, Γ) να δημιουργήσει ένα χώρο συνάντησης, επαφής και ψυχαγωγίας για την Νεολαία, Δ) να δημιουργήσει παράρτημα του κέντρου και στις συνοικίες της πόλης. Έπειτα από ένα χρόνο στις 19 Σεπτεμβρίου 1986 ιδρύθηκε για πρώτη φορά «ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ Θ. ΖΩΓΙΟΠΟΥΛΟΥ» βοηθώντας έτσι την προαγωγή του πνευματικού, πολιτιστικού και επαγγελματικού επιπέδου των κατοίκων της πόλης. Η δημοτική Βιβλιοθήκη διοικείται από πενταμελές διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από τον Δήμαρχο, ως πρόεδρο ή τον αντιδήμαρχο που ορίζει ο Δήμαρχος, δυο (2) δημοτικούς συμβούλους που ορίζονται με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου και την δωρήτρια Θεανώ Ζωγιοπούλου και τον δικηγόρο της Εμμανουήλ Καζαμπάκα. Υπολογίζοντας όμως την ευημερία της χώρας τον ίδιο χρόνο στις 7 Μαρτίου 1986 συνεχίζει δημιουργώντας για πρώτη φορά νομικού προσώπου με το όνομα «ΜΑΘΗΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ». Σκοπός του μαθητικού κέντρου ήταν η επιμόρφωση και ψυχαγωγία των μαθητών της πόλης ηλικίας 8 έως 18 ετών και η ίδρυση παραρτημάτων του κέντρου και στις συνοικίες της πόλης. Το κέντρο Νεολαίας και το Μαθητικό κέντρο διοικούνταν από επταμελές διοικητικό συμβούλιο (αποτελούμενο από τον Δήμαρχο, ως πρόεδρο ή τον αντιδήμαρχο που ορίζει ο Δήμαρχος, τρεις (3) δημοτικούς συμβούλους που ορίζονται με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου και τρεις (3) δημότες –κατοίκους που ορίζονται με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου).

Ακόμη ο δήμος Βέροιας ήδη διέθετε μία Μουσική Σχολή η οποία στις 13 Φεβρουαρίου 1988 μετατράπηκε ως «ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΩΔΕΙΟ ΒΕΡΟΙΑΣ». Σκοπός του συνιστώμενου νομικού Προσώπου ήταν η διδασκαλία μουσικών οργάνων και της μουσικής τέχνης και γενικά η περί μουσικής καλλιτεχνικής παιδείας. στο δημοτικό ωδείο υπάρχουν τα εξής τμήματα: 1. Σχολή Ανώτερων Θεωρητικών μαθημάτων με τμήματα: Α. αρμονίας, Β. οργάνωσης, Γ. αντίστιξης και φυγής, Δ. ωδικής, 2. Σχολή Ενόργανης μουσικής με τμήματα: Α. πλεκτών, Β. εγχόρδων, Γ. πνευστών, 3. Σχολή

Μονωδίας με τμήματα: Α. μονωδίας, Β. μελοδραματικής. επίσης υπάξουν τμήματα σύμφωνα με απαραίτητες προϋποθέσεις: α) νοτών κιθάρας, β) χορωδίας, γ) μπάντας, δ) ακορντεόν, ε) αρμονία, στ) παραδοσιακής μουσικής, ζ) εκκλησιαστικής μουσικής και η) χορού. διοικείται από μια τριμελή επιτροπή αποτελούμενη από δημοτικούς συμβούλους ή δημότες, απ' τους όποιος ένας ορίζεται ως πρόεδρος και ένας ως αντιπρόεδρος αυτής. Τα μελή της εν λόγω επιτροπής ακολουθού κάθε φορά τη θητεία του δημοτικού συμβούλιου Βέροιας. Στις 7 Φεβρουαρίου 1990 έγινε όμως η χορήγηση της άδειας λειτουργίας του που χορηγούσαν Α. Σχολή Ανωτέρων Θεωρητικών Μαθημάτων και Συνθέσεως με τμήματα:1. ωδικής, 2. Αρμονίας, 3. Αντίστιξης, 4. Φυγής, 5. Ανοργανωσιές, 6. Συνθέσεως, Β. Σχολή Ενόργανου μουσικής με τμήματα:1. πλεκτών, 2. Εγχόρδων, 3.πνευστων, 4.κλασσικης κιθάρας, 5.τσεμπελο, 6.κρουστων, Γ. Σχολή Μονωδίας με τμήματα:1. Μονωδίας, 2. Μελοδραματικής, Δ. Σχολή Βυζαντινής Μουσικής. Και σημειωτέον στην αίθουσα ομαδικής διδασκαλίας δεν επιτρεπόταν η φοίτηση περισσότερων από 15 σπουδαστών.(αρ.απόφασης 3244/128)

Μετά το πέρασμα των χρόνων στις 18 Απριλίου 1995 έγινε τροποποίηση της συστατικής πράξης της Δημοτικής Επιχείρησης Τοπικής Πολιτιστικής Κοινωνικής ανάπτυξης (ΔΕ.ΤΟ.ΠΟ.ΚΑ.) Δήμου Βέροιας Ν. Ημαθίας. Πλέον σκοπό της θα ήταν η δημιουργία κέντρου για τον συντονισμό των πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Δήμου Βέροιας την προσφορά κοινωνικών υπηρεσιών και τη σύνταξη μελετών για ζητήματα τοπικής ανάπτυξης με την εντάξει σ' αυτή και όλων των δραστηριοτήτων των νομικών προσώπων του Δήμου Βέροιας και συγκεκριμένα της Αντωνιάδειος Στέγης Γραμμάτων και τεχνών του Κέντρου Νεολαίας, του Μαθητικού Κέντρου και της Δημοτικής Βιβλιοθήκης Θεανώ Ζωγιοπούλου , τη δημιουργία, οργάνωση και λειτουργία του Εθνικού Πολιτιστικού Δικτύου Πόλεων, την δημιουργία και λειτουργία δημόσιων χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων.

Επειδή όμως η πόλη της Βέροιας είναι πηγή δραστήριων και καλλιτεχνικών πολιτών στις 12 Σεπτεμβρίου 1996 έγινε χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας «Ερασιτεχνικής Σχολής Χορού».

Σχεδόν μετά από μια δεκαετία και με τις συνεχές πολιτικές, οικονομικές, πολιτιστικές και κοινωνικές αλλαγές ήταν επόμενο να γίνουν κάποιες τροποποιήσεις τόσο στις επωνυμίες όσο και στους σκοπούς των νομικών προσώπων. Έτσι τον Απρίλιο του 2006 έγινε τροποποίηση της ΔΕ.ΤΟ.ΠΟ.ΚΑ. με σκοπό της επιχείρησης την υλοποίηση και τον συντονισμό των πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Δήμου

Βεροίας, την προσφορά κοινωνικών υπηρεσιών, την σύσταση μελετών για ζητήματα τοπικής ανάπτυξης, την υλοποίηση προγραμμάτων (ευρωπαϊκών και εθνικών) τοπικής ανάπτυξης, την δημιουργία, οργάνωση και λειτουργία λαογραφικού μουσείου, την δημιουργία και λειτουργία δημοσίων χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων. Το 2008 όμως συνέχισαν οι αλλαγές με την μετατροπή και συγχώνευση αμιγών δημοτικών επιχειρήσεων του Δήμου Βεροίας, σε κοινωφελή επιχείρηση με την επωνυμία «Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βεροίας» Νομού Ημαθίας. Σκοπός της μετατροπής αυτής ήταν η οργάνωση της πολιτιστικής ζωής σε επίπεδο δήμου με το σχεδιασμό και την ανάληψη σχετικών πρωτοβουλιών, ο σχεδιασμός και η οργάνωση πολιτιστικών δραστηριοτήτων υπέρ τοπικής κλίμακας όπως φεστιβάλ, εκθέσεις, κλπ., ο σχεδιασμός και η οργάνωση «εκπαιδευτικών» δραστηριοτήτων που αφορούν όλες τις μορφές τέχνης (π.χ. σχολές μουσικής, χορού, εικαστικών κλπ.), η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία υποδομών για την ανάπτυξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Ακόμη η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία βιβλιοθηκών, η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία μουσικών χώρων, η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία πινακοθήκης, η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία μουσικών συνόλων, ομάδων χορού, κλπ., η καταγραφή του πολιτιστικού αποθέματος της περιοχής και η δημιουργία αντίστοιχης βάσης δεδομένων και η υποστήριξη πολιτιστικής δημιουργίας από τους φορείς που δραστηριοποιούνται σε επίπεδο Δήμου. Παρόλα αυτά μετά από δυο χρόνια γίνεται τροποποίηση της επωνυμίας του νομικού προσώπου σε «Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βεροίας» (Κ.Ε.Π.Α.) Νομού Ημαθίας.

Λόγω οικονομικής κρίσης το Μάρτιο του 2011 έγινε συγχώνευση Δημοτικών Κοινωφελών Επιχειρήσεων Δήμου Βεροίας (άρθρο 109, Ν. 3852/2010) και σύσταση νέας με την επωνυμία «Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης». Το Δημοτικό Συμβούλιο Βεροίας, αποφάσισε τη συγχώνευση των παρακάτω κοινωφελών επιχειρήσεων (Ν.Π.Ι.Δ.) του Δήμου Βεροίας: 1) «Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης, Αθλητισμού- Παιδείας και Περιβάλλοντος Δήμου Απ. Παύλου (ΔΗ.ΚΕ.ΑΠ.)», 2) «Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Κοινωνικής Προστασίας - Αλληλεγγύης- Παιδείας- Πολιτισμού- Αθλητισμού και περιβάλλοντος Δήμου Βεργίνας (Δ.Η.Κ.Ε.Β.)», 3) «Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βεροίας (Κ.Ε.Π.Α.)», 4) «Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Αθλητισμού, Παιδείας και Περιβάλλοντος Δήμου Βεροίας (ΔΗ.ΚΕ.ΑΠ.Π.)», 5) «Κοινωφελής Επιχείρηση Δημοτική Κοινωνικής Προστασίας και

Αλληλεγγύης, Αθλητισμού, Παιδείας και Περιβάλλοντος Δήμου Δοβρά (Κ.Ε.Δ.Η. Δήμου Δοβρά)» και τη σύσταση νέας Κοινωφελούς Δημοτικής Επιχείρησης (Ν.Π.Ι.Δ.) με την επωνυμία «Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βεροίας (Κ.Ε.Π.Α.)». Το νέο νομικό πρόσωπο έχει ως σκοπό την οργάνωση γενικά της πολιτιστικής ζωής σε επίπεδο Δήμου με το σχεδιασμό και την ανάληψη σχετικών πρωτοβουλιών τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την διαχείριση πολιτιστικών εκδηλώσεων και γενικότερα δράσεων τοπικής αλλά και υπέρ-τοπικής κλίμακας, όπως συναυλίες, εκθέσεις, παραστάσεις, προβολές, παρουσιάσεις, φεστιβάλ, κλπ. τα οποία είτε θα είναι παραγωγές της, είτε θα είναι συμπαραγωγές με τρίτους, είτε τέλος θα είναι παραγωγές τρίτων. Επιπλέον τον σχεδιασμό και την οργάνωση «εκπαιδευτικών» δραστηριοτήτων που αφορούν όλες τις μορφές τέχνης και λόγου, με την οργάνωση και λειτουργία αντίστοιχων σχολών π.χ. ωδείο, σχολή χορού, σχολή εικαστικών κλπ. αλλά και κάθε φύσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν τον πολιτισμό και τη γνώση. Το ωδείο και η ερασιτεχνική σχολή χορού καθώς και όλες οι άλλες σχολές που λειτουργούσαν ως τμήματα της Κ.Ε.Π.Α. Δήμου Βεροίας αποτελούν τμήματα της νέας Κοινωφελούς Επιχείρησης που προκύπτει από την παρούσα συγχώνευση. Την δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία υποδομών για την ανάπτυξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων, την διάχυση πληροφοριών και προβολής του έργου της Κ.Ε.Π.Α. με την έκδοση εντύπων, βιβλίων, κατασκευή, συντήρηση και διατήρηση ιστοσελίδων κλπ. σχετικών με τους τομείς δράσης της Κ.Ε.Π.Α., αλλά και χρήση κάθε πρόσφορου μέσου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό. Ακόμη σκοπός είναι η δημιουργία και λειτουργία βιβλιοθηκών, η δημιουργία και λειτουργία πινακοθήκης, η δημιουργία και λειτουργία μουσείων όπως «Μουσείου Εκπαίδευσης», «Λαογραφικού-ιστορικού μουσείου», «Μουσείου Εθνικής Αντίστασης και Σύγχρονης Ιστορίας» και «Μουσείου Ήχου και Εικόνας».

Οι πόροι άλλων των νομικών προσώπων προέρχονται κυρίως από τον δήμο Βέροιας και το κράτος αλλά ακόμη και από συνδρομές, εισφορές, δωρεές, κληρονομίες και κληροδοσίες ή και από προσόδους της ίδιας αυτού περιουσία.

3.4. Προγράμματα και πιστώσεις

Α/Α	ΦΟΡΕΑΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ/ ΜΕΤΡΟ/ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΠΟΣΟ ΔΑΠΑΝΗΣ
1	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΔΕΤΟΠΟΚΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ Ν. 1262/82	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	1989-2001	881.423,33 €
2	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΤΟΠΙΚΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	01.03.00 έως 31.12.02	306.969,92 €
3		ΤΟΠΙΚΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ		344.286,00 €
4	Ο.Α.Ε.Δ.	ΤΟΠΙΚΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	01.03.00 έως 31.12.02	596.046,41 €
5	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΕΣΤΙΑ"	ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	01.06.01 έως 01.12.02	833.889,95 €
6	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	"ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ"	ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	01.07.98 έως 30.06.07	211.298,64 €
7	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	"HORIZON"	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΑΛΙΝΝΟΣΤΟΥΝΤΟΝ ΟΜΟΓΕΝΩΝ	1994	40.498,90 €
8	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ & ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΝΕΩΝ	ΔΙΚΤΥΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΝΕΩΝ	2001-2002	44.020,54 €
9	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ	1997-1998	20.542,92 €

10	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	"Β' ΜΟΝΑΔΑ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ"(Α'ΦΑΣΗ)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	11.09.0 2 έως 10.09.0 5	170.500,00 €
11	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	"Β' ΜΟΝΑΔΑ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ" (Β' ΦΑΣΗ)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	11.09.0 5 έως 30.08.0 8	247.125,00 €
12	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	"Β' ΜΟΝΑΔΑ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ" (Γ' ΦΑΣΗ)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	08.09.0 5 έως 31.08.0 8	248.251,00 €
13	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΝΤΡΟ ΗΜΕΡΙΣΙΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΩΝ (Α' ΦΑΣΗ)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	15.01.0 3 έως 15.01.0 6	200.000,00 €
14	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΝΤΡΟ ΗΜΕΡΙΣΙΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΩΝ (Β' ΦΑΣΗ)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	16.01.0 6 έως 31.08.0 8	240.161,00 €
15	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ	ΜΟΝΑΔΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ (Α' ΦΑΣΗ)	ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	2000- 2001	80.997,80 €
16	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ	ΜΟΝΑΔΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ (Β' ΦΑΣΗ)	ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	01.08.0 2 έως 30.08.0 8	607.412,52 €
17	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΔΡΟΝΙΚΟΣ	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	1998	5.752,02 €
18	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΑΘΛΗΣΗ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ"	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΖΙΚΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	1998- 2001	38.104,28 €
19	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΕΝΕΡΓΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΑΠΕΙΛΟΥΝΤΑΙ Ή ΠΛΗΤΤΟΝΤΑΙ ΜΕ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	01.12.0 6 έως 30.11.0 9	100.000,00 €

20	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	ΑΝΑΔΕΙΚΗ, ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ ΤΟΥ ΚΑΘ. Ν. ΜΟΥΤΣΟΠΟΥΛ ΟΥ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	31.12.0 7. εως 30.06.0 8	80.000,00 €
21	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΜΑΘΙΑΣ Α.Ε.	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΜΙΟ		2007- 2008	34.045,00 €
22	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ Σ	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕ ΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ της ΓΥΝΑΙΚΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΤΗΤΑΣ	2005- 2006	8.500,00 €
23		ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕ ΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΕΡ ΠΑΛΙΝΝΟΣΤΟΥ ΝΤΩΝ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΠΑΛΙΝΝΟΣΤΟΥΝΤ ΩΝ	2006	22.575,00 €
24	Ο.Α.Ε.Δ.	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	2000- 2001	137.502,78 €
	ΣΥΝΟΛΟ				5.499.901,0 1 €

3.5. Πιστωτές από τρίτες πηγές

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟ
1989	14.661,78 €
1990	14.380,04 €
1991	8.686,72 €
1992	7.183,49 €
1993	15.598,09 €
1994	21.922,23 €
1995	52.971,39 €
1996	33.743,36 €
1997	5.861,41 €
1998	-
2000	24.944,97 €

2001	10.271,46 €
2002	1.703,00 €
2003	2.500,00 €
2004	5.100,00 €
2005	2.300,00 €
2006	1.400,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	223.498,94 €

Κεφάλαιο 4^ο: Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

4.1. Η μεθοδολογία

Με σκοπό την καταγραφή και αποτύπωση των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν στην Οργάνωση και Διοίκηση οι υπεύθυνοι των Πολιτιστικών Οργανισμών στην Ελλάδα σήμερα, οργανώθηκε μια συγκεκριμένη τοπική έρευνα, με παδίο την περίπτωση μελέτης, δηλαδή την Αντωνιάδειο Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών Βέροιας. Για τις ανάγκες της έρευνας προετοιμάστηκε με βάση συγκεκριμένα ερωτήματα ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε με την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Η συνέντευξη έγινε με τον διευθυντή του Οργανισμού. Τα ερωτήματα είναι:

Πείτε μας για την Αντωνιάδειο Στέγη της Βέροιας και το έργο της.

2. Ποια η διαφορά της σε σχέση με άλλες πολιτιστικές μονάδες;
3. Τι προσωπικό απασχολεί;
4. Από πού προέρχονται τα έσοδα της στέγης;
5. Σε τι επίπεδα κυμαίνονται τα έξοδα της στέγης;
6. Ποιες στρατηγικές θεωρίες επιλέγονται όσον αφορά την οργάνωση και διοίκηση της στέγης και ποιες τακτικές marketing επιλέγονται;
7. Ποια η διαφορά σε σχέση με τα χρόνια λειτουργίας της προ κρίσης;
8. Σε τι επίπεδα κυμαίνονται οι χορηγίες σε σχέση με τα χρόνια προ κρίσης;
9. Ποια η γνώμη σας για την άποψη πως οι επενδύσεις σε πολιτιστικές δραστηριότητες και υποδομές είναι πολυτέλεια;
10. Πως ιδρύματα όπως η Αντωνιάδειος Στέγη μπορούν να δώσουν λύση σε διάφορα προβλήματα της κρίσης και της Ελλάδος γενικότερα;

4.2. Τα ευρήματα της έρευνας

Μετά την συνέντευξη και από τις απαντήσεις προκύπτουν τα ακόλουθα:

Η ΚΕΠΑ δήμου Βέροιας και το έργο της.

Οι υποδομές πολιτισμού που υπάρχουν στη Βέροια είναι ιδιαίτερα σημαντικές και στηρίζουν την έντονη πολιτιστική ζωή της πόλης. Συγκεκριμένα.

Η Αντωνιάδειος Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών ως κτίριο εγκαινιάστηκε το 1975. Ο τίτλος "Αντωνιάδειος" δόθηκε προς τιμή του Αντώνιου Αντωνιάδη ο οποίος παραχώρησε το οικόπεδο στο Δήμο Βέροιας για να χτιστεί εκεί η "Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών". Πρόκειται για ένα πενταόροφο κτίριο που περιλαμβάνει χώρο υποδοχής και εκθέσεων (ισόγειο), ένα θέατρο 250 θέσεων (1ος όροφος) και άλλους τέσσερις ορόφους όπου στεγάζονται οι διάφορες σχολές (ωδείο, σχολή χορού, εικαστικά, φιλαρμονική, κλπ).

Σε συνέχεια του κτιρίου της Στέγης υπάρχει ο Χώρος Τεχνών - εγκαινιάστηκε το 1999 - όπου υπάρχει ένα θέατρο 600 θέσεων ικανό να φιλοξενήσει το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τον πολιτισμό όπως θεατρικές παραστάσεις, συναυλίες, όπερες, εκθέσεις, συνέδρια, προβολές κλπ ακόμα στο κτίριο αυτό στεγάζονται και διοικητικές υπηρεσίες. Τα δύο κτίρια αποτελούν ένα ενιαίο κτιριακό συγκρότημα και δημιουργούν μια μοναδική για τα περιφερειακά δεδομένα υποδομή.

Σε ότι αφορά τις υποδομές να προσθέσω ότι υπάρχουν τρία μικρότερα θέατρα (Ράχη, Βεργίνα, Μακροχώρι), ένα ανοικτό θέατρο 1800 θέσεων, δύο βιβλιοθήκες (Βέροια και Μακροχώρι), το Μουσείο Εκπαίδευσης "Χρίστος Τσολάκης", το κτίριο Μπέκα όπου υπάρχει ο ξενώνας της επιχείρησης και εκεί φιλοξενείται και το αρχείο παραδοσιακής αρχιτεκτονικής του καθ. Νικολάου Μουτσόπουλου, και τέλος το λαογραφικό μουσείο Σαράφογλου που στεγάζεται σε ένα παραδοσιακό κτίριο αλλά δεν έχει λειτουργήσει ακόμα.

Σε ότι αφορά τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται αξίζει να επισημανθεί η λειτουργία διάφορων σχολών, όπως το ωδείο, η σχολή χορού, το τμήμα εικαστικών κλπ. όπου δραστηριοποιούνται πλέον των 1000 μαθητών και το γεγονός ότι σε ετήσια βάση πραγματοποιούνται περίπου 200 εκδηλώσεις και πολλά φεστιβάλ.

Όλα αυτά λειτουργούν κάτω από ένα ενιαίο νομικό σχήμα με τη μορφή "κοινοφελούς επιχείρησης" με την επωνυμία Κοινοφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας (ΚΕΠΑ).

Η διαφορά με άλλες πολιτιστικές μονάδες.

Η μεγαλύτερη διαφορά είναι η κρατούσα αντίληψη, ότι η όλη δομή θα πρέπει να λειτουργεί όπως κάθε άλλη παραγωγική μονάδα, με σεβασμό πάντα στην ιδιαιτερότητα του αντικειμένου που υπηρετεί. Πρακτικά αυτή η αντίληψη

μεταφράζεται στον προγραμματισμό, στη διάθρωση, και τη γενικότερη λειτουργία της δομής. Έχει ετήσιο προγραμματισμό, προϋπολογισμό, διάρθρωση και διαδικασίες που της επιτρέπουν να ανταποκρίνεται στο σύνολο των αναγκών που συνεπάγεται η λειτουργία της.

Ιδιαίτερη σημασία δίνουμε στο γεγονός ότι μέσα από τις γενικότερες δραστηριότητες μας πρέπει να αναδεικνύεται η ποιοτική διάσταση σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας μας.

Προσπαθούμε να είμαστε εξωστρεφείς και για το λόγο αυτό αναπτύσσουμε συνεργασίες με άλλους φορείς ακόμα και του εξωτερικού, με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών στη διοργάνωση και διαχείριση σημαντικών πολιτιστικών γεγονότων. Λειτουργούμε σε ένα άκρως επαγγελματικό επίπεδο, το οποίο συνεχώς προσπαθούμε να βελτιώνουμε και το οποίο έχει αποδώσει σημαντικά καθιερώνοντας την πόλη μας, ως μια πόλη με σημαντική υπέρ τοπική πολιτιστική δραστηριότητα.

Κάθε σημαντική απόφαση που συνεπάγεται οποιοδήποτε κόστος, συνοδεύεται από πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη, μελέτη σκοπιμότητας, αλλά και νομική τεκμηρίωση. Ενδεικτικά να τονιστεί ότι μια σειρά αποφάσεων του Ελεγκτικού Συνεδρίου, που προκλήθηκαν με αφορμή τη διάσταση απόψεων μεταξύ του τοπικού επιτρόπου και του φορέα μας, "δημιούργησαν" μια θετική για τα συμφέροντα μας νομολογία σε σημαντικά ζητήματα που αντιμετώπιζαν και άλλες ανάλογες δομές ανά την Ελλάδα, όπως για παράδειγμα η έννοια του "αρχικού κεφαλαίου" της δομής. Το σημαντικότερο όμως όλων είναι το γεγονός ότι έχουμε στρατηγικούς στόχους που τους υπηρετούμε διαχρονικά.

Στα κοντά 25 χρόνια λειτουργίας μας, έχουμε αναπτυχθεί σε όλα τα επίπεδα και έχουμε κατακτήσει μια τεχνογνωσία που σήμερα μας κατατάσσουν σε μια από ανάμεσα στις πρώτες ενεργές πολιτιστικές δομές πανελλαδικά. Στο διάστημα αυτό έχει διαχειριστεί εθνικά ή κοινοτικά προγράμματα που ανέρχονται σε περίπου 25.000.000 € σε σημερινές τιμές και έχουμε δημιουργήσει όλες αυτές τις υποδομές όπως έχουν περιγραφεί παραπάνω. Να σημειωθεί ότι όλες αυτές οι υποδομές είναι ενεργές.

Μετά το 2011 και με τη συγχώνευση τις άλλες ομοειδείς δομές που ανήκαν στους καλλικρατικούς δήμους με τους οποίους ο δήμος Βέροιας συνενώθηκε, προέκυψαν σημαντικά προβλήματα που ανέστειλαν προσωρινά την αναπτυξιακή μας πορεία. Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι παρόλο το μικρό μέγεθος των δομών αυτών κληρονομήθηκαν οικονομικές υποχρεώσεις της τάξης του 1,5 εκατ. € που σήμερα

καλούμαστε να διαχειριστούμε στο ιδιαίτερα ασφυκτικό οικονομικό πλαίσιο που βιώνουμε. Ευελπιστούμε όμως ότι εντός του 2014 όπως όλα δείχνουν θα έχουμε ξεπεράσει και το πρόβλημα αυτό.

Το στελεχιακό δυναμικό

Το προσωπικό που απασχολεί η δομή ανέρχεται σε 21 εργαζόμενους με συμβάσεις αορίστου χρόνου και 43 εξωτερικούς συνεργάτες αποκλειστικά καλλιτέχνες – εκπαιδευτικούς (συμβάσεις ορισμένου χρόνου διάρκειας 9 μηνών). Το προσωπικό αορίστου χρόνου ανήκει στους ακόλουθους επιμέρους τομείς στους οποίους είναι οργανωμένη η επιχείρηση.

- Τμήμα διοικητικού και οικονομικού - εκπαιδευτικό
- Τμήμα επιχειρησιακού προγραμματισμού και προβολής.
- Τμήμα παραγωγής.
- Τμήμα τεχνικού.

Πηγές εσόδων.

Ο προϋπολογισμός της επιχείρησης ανέρχεται στο 1.200.000 €, οι πιστώσεις αυτές αφορούν αποκλειστικά λειτουργικές δαπάνες και σε αυτά δεν περιλαμβάνεται η καταβολή του αρχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, όπως και οι κάθε είδους πιστώσεις που προέρχονται από τη διαχείριση προγραμμάτων.

Από τις πιστώσεις αυτές οι 800.000 αποτελούν επιχορήγηση του δήμου και τα 400.000 αποτελούν ίδια έσοδα. Τα ίδια έσοδα προκύπτουν από δίδακτρα 300.000 € και άλλα έσοδα 100.000 € (εισιτήρια εκδηλώσεων, υποστήριξη τρίτων, κλπ).

Να σημειωθεί ότι από τα βεβαιωμένες οφειλές τρίτων η επιχείρηση εισπράττει περίπου το 98% αυτών,

Στρατηγικές οργάνωσης και διοίκησης και τακτικές marketing

Η διοίκηση της δομής προκύπτει από το νομικό πλαίσιο εντός του οποίου είναι υποχρεωμένη η δομή να λειτουργεί. Έτσι διοικείται από διοικητικό συμβούλιο όπως ορίζεται από ν.3463/2010 (Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων). Στη συνέχεια το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει για τον «κανονισμό οργάνωσης και λειτουργίας» της επιχείρησης, για τον «κανονισμό εσωτερικών υπηρεσιών» και τέλος για τον

«κανονισμό διαχείρισης». Οι κανονισμοί αυτοί τελούν υπό την έγκριση του δημοτικού συμβουλίου.

Σε αυτό το πλαίσιο έχουν συνταχθεί και οι κανονισμοί της επιχείρησης και σε αυτούς αποτυπώνεται η επιθυμία και πρόθεση για τη μεγαλύτερη δυνατή αυτοτέλεια της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα. Έτσι η επιχείρηση έχει αυτοτελή διοικητική και οικονομική διαχείριση, ανεξάρτητη τεχνική υπηρεσία, νομική υπηρεσία, εκπαιδευτικό τομέα και το σημαντικότερο τμήμα επιχειρησιακού σχεδιασμού που έχει την ευθύνη της σύνταξης τόσο του μακροπρόθεσμου όσο και του ετήσιου σχεδίου δράσης της επιχείρησης.

Σήμερα η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της έκδοσης πιστοποιητικού διαχειριστικής επάρκειας με στόχο την δυνατότητα της κατάθεσης είτε αποκλειστικά από την ίδια, είτε σε συνεργασία με άλλους φορείς προτάσεων για την ένταξη σε κοινοτικά προγράμματα. Μέχρι σήμερα την έλλειψη αυτή καλύπτει ο δήμος Βέροιας ο οποίος και εκχωρεί διαχείριση και λειτουργία των ολοκληρωμένων έργων πολιτισμού στα οποία εντάσσεται, στην επιχείρηση.

Σε ότι αφορά τις τακτικές marketing η επιχείρηση έχει οργανώσει δικό της μηχανισμό marketing ο οποίος και εστιάζεται στον εντοπισμό ομάδων στόχου που αυτή θεωρεί ως πιθανούς πελάτες ή συνεργάτες. Έτσι εντοπίζονται συγκεκριμένες ομάδες και με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τις προσεγγίζουμε ακολουθώντας για κάθε μια ιδιαίτερη τακτική. λχ ως μια ειδική ομάδα στόχου θεωρούμε τους μεγάλους πολιτιστικούς οργανισμούς όπως το μέγαρο μουσικής Αθηνών, το μέγαρο μουσικής Θεσσαλονίκης, Κρατικές Ορχήστρες, τα προξενεία, κλπ με την οποία διατηρούμε ένα συγκεκριμένο τύπο επαφής και ενημέρωσης, ταυτόχρονα με ακόμα πιο ειδικές ανά οργανισμό τακτικές. Αποτέλεσμα της τακτικής αυτής είναι η συνεργασία με τους φορείς αυτούς στη διοργάνωση μεγάλων πολιτιστικών γεγονότων, όπως συναυλίες, φεστιβάλ κλπ. Μια άλλη ομάδα στόχος είναι οι μαθητές γυμνασίων και λυκείων τους οποίους στηρίζουμε στις επιμέρους δραστηριότητές τους και τους παρέχουμε κίνητρα για ομαδοποιημένες δράσεις λχ θεατρικοί διαγωνισμοί, λογοτεχνικοί διαγωνισμοί κλπ.

Παράλληλα έχουμε διαμορφώσει ένα δικό μας πελατολόγιο που περιλαμβάνει όσους επιθυμούν να ενημερώνονται είτε με SMS, είτε με e-mail για τις δραστηριότητές μας, εκδίδουμε περιοδικό, διοργανώνουμε "Open days", κλπ. Βέβαια μεταχειριζόμαστε και όλες τις άλλες κλασσικές μεθόδους ενημέρωσης και προσέγγισης του κοινού κυρίως μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Χορηγίες πριν την κρίση.

Οι χορηγίες τον καιρό αυτό κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα. Δεν είναι χορηγίες με τη μορφή της διάθεσης μιας πίστωσης, αλλά με τη μορφή της συμμετοχής στην διοργάνωση και επιμερισμού του κόστους που συνεπάγεται αυτή. Για παράδειγμα πρόσφατα το Γερμανικό προξενείο δέχτηκε να συμμετέχει στη δαπάνη διοργάνωσης συναυλίας της συμφωνικής ορχήστρας Θεσσαλονίκης στη Βέροια, καλύπτοντας συγκεκριμένες δαπάνες με τη μορφή συνδιοργάνωσης. Οι συνδιοργανώσεις είναι κυρίως από την πλευρά φορέων ιδιωτικών ή δημόσιων - περιφέρεια, σύλλογοι, κλπ.

Γενικότερα οι χορηγίες από την πλευρά μεμονωμένων ιδιωτών και επιχειρήσεων είναι περιορισμένες και πολλές από αυτές προσφέρονται σε είδος. Λχ σε αριθμό διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία, αριθμό γευμάτων, κάλυψη μετακινήσεων, παροχή εξοπλισμού κλπ.

Αξιολόγηση περί των επενδύσεις σε πολιτιστικές δραστηριότητες και υποδομές

Πρόκειται για μια μυωπική και στατική προσέγγιση του θέματος. Να μη ξεχνάμε ότι κάθε αναφορά στον τουρισμό της Ελλάδας αλλά και γενικότερα στην ίδια τη χώρα, είναι συνυφασμένη με τον πολιτισμό της. Είναι λοιπόν αντίφαση να επικαλείσαι τον πολιτισμό ως συγκριτικό σου πλεονέκτημα και να αρνείσαι να στηρίξεις τον πολιτισμό στο σήμερα. Μια τέτοια προσέγγιση ουσιαστικά μας αποκόπτει από μια διαχρονική εξέλιξη της οποίας είμαστε υποκείμενα.

Αλλά ξεφεύγοντας από αυτή την θεωρητική προσέγγιση και πηγαίνοντας στην ίδια την πραγματικότητα, θα διαπιστώσουμε ότι και ο ίδιος ο πολιτισμός αποτελεί ταυτόχρονα και μια οικονομική δραστηριότητα. Εκτός όμως από τον οικονομικό κύκλο που τον περιβάλλει, ο πολιτισμός ταυτόχρονα δημιουργεί ένα σημαντικό άυλο κεφάλαιο. Είναι το "όνομα" ("brand name") που κληροδοτεί σε μια περιοχή, όνομα που με τη σειρά του μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά σε κάθε οικονομική δραστηριότητα. λχ το όνομα της "Ολυμπία" αποτελεί ένα αναγνωρίσιμο όνομα ικανό να δημιουργήσει την αίσθηση του "οικείου" σε οποιοδήποτε προϊόν φέρει αυτό το όνομα.

Βέβαια ένα όνομα μπορεί να "δημιουργηθεί" και στο σήμερα, αρκεί να είναι σε θέση ο δημιουργός του να το συνδυάσει με μια δράση που θα φθάσει να είναι

ευρύτερα αναγνωρίσιμη, έχοντας μια υπερτοπική εμβέλεια. Παρόμοια παραδείγματα μπορεί να επικαλεστεί κανείς πολλά, ενδεικτικά να αναφέρουμε το φεστιβάλ του Εδιμβούργου που ξεκίνησε το 1947 και σήμερα έφθασε να προσελκύει εκατοντάδες χιλιάδες επισκέπτες από όλο τον κόσμο, ενώ κατόρθωσε να κάνει το όνομα του Εδιμβούργου αναγνωρίσιμο σε ολόκληρο τον κόσμο.

Αλλά τέτοιες αντιλήψεις και πρακτικές απαιτούν από τους ίδιους τους φορείς που τις εκφράζουν και προσπαθούν να τις "επιβάλλουν", συνέχεια και συνέπεια που δυστυχώς δεν είναι χαρακτηριστικό της ελληνικής πραγματικότητας. Απαιτούν ταυτόχρονα "επενδύσεις" που θα παράγουν αποτελέσματα σε ένα σχετικά μεγάλο βάθος χρόνου και δυστυχώς ελάχιστες είναι οι ηγεσίες που θα τολμήσουν μια τέτοια πρακτική. Να επενδύσουν δηλαδή σε μια προοπτική που ξεφεύγει από τα δικά τους όρια.

Τέλος να τονιστεί και μια ακόμα σημαντική παράμετρος σε όλα αυτά. Ο πολιτισμός "παράγει" ολοκληρωμένες προσωπικότητες που είναι σε θέση να στηρίζουν την πορεία μιας κοινωνίας σε δρόμους ανοικτούς, ικανούς με τη σειρά τους να εγγυηθούν μια ευημερούσα και προοδευτική κοινωνία.

Αξιολόγηση του αναπτυξιακού ρόλου των δημοτικών φορέων

Όσο και να ακούγεται περίεργο ο πολιτισμός είναι σε θέση να στηρίζει μια αναπτυξιακή διαδικασία, αλλά όχι από μόνος του. Σε συνδυασμό με τον τουρισμό μπορεί να αποτελέσει ένα δυναμικό πόλο έλξης επισκεπτών σε ένα τόπο. Οι μορφές αυτού του είδους τουρισμού, του πολιτιστικού τουρισμού όπως καθιερώθηκε ως όρος, μπορεί να έχει διάφορες παραλλαγές.

Αρχικά είναι δυνατόν ένα πολιτιστικό γεγονός από μόνο του να προσελκύσει κοινό. Μπορεί όμως να δημιουργηθούν και άλλοι διαφορετικοί πόλοι έλξης για ειδικές κατηγορίες επισκεπτών με ευρύτερα όμως πολιτιστικά ενδιαφέροντα. Ο θρησκευτικός τουρισμός που μπορεί να στηριχθεί σε θρησκευτικά μνημεία, διαφόρων θρησκειών. Ο αγροτουρισμός που μπορεί να στηριχθεί σε παραδοσιακές μορφές παραγωγής και επεξεργασίας αγροτικών κυρίως προϊόντων. Ο αρχαιολογικός τουρισμός που μπορεί να στηριχθεί σε αρχαιολογικούς χώρους και ευρήματα κλπ.

Βέβαια όλα αυτά δεν είναι αυτονόητο ότι θα προσελκύσουν τους επισκέπτες από μόνα τους. Πρέπει να χαραχθούν ιδιαίτερες πολιτικές προβολής και προσέλκυσης των επισκεπτών. Εναπόκειται στη φαντασία και στη δυναμική που θα δημιουργήσει ο καθένας στην διαδικασία αυτή και τους επιμέρους στόχους που θα θέσει. Λχ ο

αγροτουρισμός μπορεί να στηρίξει κλάδους της αγροτικής παραγωγής. Παράδειγμα αποτελεί η ισπανική πόλη Buñol, στη Βαλένθια, με το ετήσιο φεστιβάλ «Tomatina», που στηρίζει την παραγωγή ντομάτας.

Από τα παραπάνω μπορούν να προκύψουν σημαντικά ευρήματα για την στέγη αλλά και για τους πολιτιστικούς οργανισμούς γενικότερα.

Καταρχάς η συγκεκριμένη πολιτιστική μονάδα λειτουργεί ή προσπαθεί να λειτουργεί όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις. Έχει ετήσιο προγραμματισμό, προϋπολογισμό, διάρθρωση και διαδικασίες που της επιτρέπουν να ανταποκρίνεται στο σύνολο των αναγκών που συνεπάγεται η λειτουργία της.

Κάθε σημαντική απόφαση που συνεπάγεται οποιοδήποτε κόστος, συνοδεύεται από πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη, μελέτη σκοπιμότητας, αλλά και νομική τεκμηρίωση. Ενδεικτικά να τονιστεί ότι μια σειρά αποφάσεων του Ελεγκτικού Συνεδρίου, που προκλήθηκαν με αφορμή τη διάσταση απόψεων μεταξύ του τοπικού επιτρόπου και του φορέα μας, "δημιούργησαν" μια θετική για τα συμφέροντα μας νομολογία σε σημαντικά ζητήματα που αντιμετώπιζαν και άλλες ανάλογες δομές ανά την Ελλάδα, όπως για παράδειγμα η έννοια του "αρχικού κεφαλαίου" της δομής.

Όπως και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν και εδώ αρκετά προβλήματα μέσα στην κρίση. Κάποια από αυτά προήλθαν από την ένωση με τους καλλικρατικούς δήμους.

Η στέγη απασχολεί σημαντικό αριθμό προσωπικού επομένως προσφέρει ακόμα και σήμερα σε περίοδο κρίσης αρκετές θέσεις εργασίας. Συγκεκριμένα 21 εργαζόμενους με συμβάσεις αορίστου χρόνου και 43 εξωτερικούς συνεργάτες

Όσον αφορά τα έσοδα της προέρχονται από επιχορήγηση του δήμου και από ίδια έσοδα. Τα ίδια έσοδα προκύπτουν από δίδακτρα έσοδα από εισιτήρια εκδηλώσεων, υποστήριξη τρίτων, κλπ. Σημαντικό είναι επίσης ότι εισπράττει το σύνολο σχεδόν των οφειλών προς αυτήν με ποσοστό 98%.

Η διοίκηση του ιδρύματος ορίζεται από συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο. Κάτι που τονίζει και την διαφάνεια του ιδρύματος. Η επιχείρηση του ιδρύματος κινείται κυρίως ως προς την εξασφάλιση της οικονομικής επάρκειας της, με την έκδοση πιστοποιητικού διαχειριστικής επάρκειας με στόχο την δυνατότητα της κατάθεσης είτε αποκλειστικά από την ίδια, είτε σε συνεργασία με άλλους φορείς προτάσεων για την ένταξη σε κοινοτικά προγράμματα.

Όσον αφορά τον μηχανισμό marketing του ιδρύματος, δεν έχει να ζηλέψει σε τίποτα τους μηχανισμούς σύγχρονων επιχειρήσεων.

Οι χορηγίες δυστυχώς επιβεβαιώνεται ότι ακολουθούν κατιούσα πορεία. Πολλές φορές μάλιστα δεν έχουν οικονομική μορφή αλλά είναι η παροχή κάποιου είδους κάποιας υπηρεσίας ή ακόμα και ανταλλακτικής μορφής. Κάτι που γενικότερα ακολουθείται και σε καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες σε περίοδο κρίσης.

Τέλος είναι φανερό ότι η άποψη πως οι επενδύσεις σε πολιτιστικές δραστηριότητες είναι πολυτέλεια είναι εντελώς λανθασμένη. Πολύ σημαντική είναι η θέση του διευθυντή της στέγης πως είναι αντίφαση να επικαλείσαι τον πολιτισμό ως συγκριτικό σου πλεονέκτημα και να αρνείσαι να στηρίζεις τον πολιτισμό στο σήμερα. Η σημαντικότητα πολιτιστικών δραστηριοτήτων μαζί με τις προοπτικές που ο πολιτισμός δημιουργεί για ανάπτυξη, όπως π συνδυασμός του με τον τουρισμό, τον καθιστούν αναγκαίο σε μία χώρα με το παρελθόν της Ελλάδας.

Κεφάλαιο 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΥΝΟΨΗ

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης – και πολύ περισσότερο σε περιόδους οξείας οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που βιώνει η Ελλάδα – οι επενδύσεις σε πολιτιστικές δραστηριότητες και υποδομές μειώνονται δραματικά, ακολουθώντας την πτωτική τάση των γενικότερων επενδύσεων, είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών.

Τα Πολιτιστικά Ιδρύματα όμως είναι μια πολύ καλή ευκαιρία ώστε να συμπληρωθούν να συμπληρώσουν οι κοινωνικές ανάγκες που δημιουργούνται σε περίοδο κρίσης. Επιπλέον, τα Πολιτιστικά Ιδρύματα μπορούν και οφείλουν να αποτελέσουν προπομπό και συνδετικό κρίκο μεταξύ του υπάρχοντος και ενός μελλοντικού ελπιδοφόρου αναπτυξιακού μοντέλου.

Υπάρχουν συχνά δυσκολίες κατά την εξεύρεση κεφαλαίων και πόρων χρηματοδότησης. Μεγαλύτερη ιδιομορφία παρουσιάζουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί καθώς συχνά το ζητούμενό τους δεν είναι η δημιουργία κέρδους, αλλά η δημιουργία οφέλους για το άτομο ή την κοινωνία. Η εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων δημιουργεί συχνά «πονοκέφαλο» για τους πολιτιστικούς μάνατζερ.

Η εξεύρεση νέων εναλλακτικών μορφών άντλησης πόρων για τους πολιτισμικούς οργανισμούς απαιτεί καταρχήν μια ουσιαστική αλλαγή στη νοοτροπία και τον τρόπο σκέψης και δράσης των οργανισμών αυτών καθώς και του έμπυχου δυναμικού που τους επανδρώνει. Η νέα αυτή νοοτροπία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται σαφώς από εξωστρέφεια. Συγχρόνως θα πρέπει να πάψουν να βασίζονται μόνο στον κρατικό προϋπολογισμό και τις επιχορηγήσεις του Υπουργείου Πολιτισμού, όπου μειώνονται αισθητά τα τελευταία χρόνια. Στόχος θα πρέπει να είναι η αναζήτηση πόρων από νέες πηγές ή ακόμα και η δημιουργία πηγών από τις οποίες θα μπορούσαν να αντληθούν πόροι.

Οι υλικοί πόροι θα πρέπει να αναζητηθούν σε δύο επίπεδα: το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Η αυτοχρηματοδότηση ενός οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ Εκμετάλλευση των πόρων, κεφαλαίων και υποδομών, του οργανισμού με τον πιο κερδοφόρο και αποτελεσματικό τρόπο .
- ✓ Εισφορές σε είδος από μέλη του οργανισμού ή υποστηρικτές ιδιώτες ή επιχειρήσεις.

- ✓ Χρηματικές εισφορές από μέλη του οργανισμού, ιδιώτες ή επιχειρήσεις .
- ✓ Εισοδήματα από παροχή υπηρεσιών (εκδοτική, μελετητική και εκπαιδευτική δραστηριότητα κ.α.)
- ✓ Εισοδήματα από διοργάνωση εκδηλώσεων (εισιτήρια, χορηγοί).
- ✓ Εισοδήματα από πώληση ειδών.

Χρηματοδότηση από το εξωτερικό περιβάλλον

- ✓ Οικονομικές εισφορές από ιδιωτικούς φορείς με τη μορφή δωρεών ή χορηγιών.
- ✓ Οικονομικές εισφορές από κοινωφελή ιδρύματα.
- ✓ Χρηματοδότηση από διεθνείς οργανισμούς.
- ✓ Επιχορηγήσεις από τον κρατικό προϋπολογισμό
- ✓ Συμμετοχή σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας

Σύγχρονοι τρόποι χρηματοδότησης

- ✓ Δάνεια από τράπεζες
- ✓ Χρήση μεθόδου “leasing”
- ✓ Χρήση μεθόδου “factoring”
- ✓

Καταλήγοντας θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αναζήτηση πόρων από τους πολιτισμικούς οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά την προέλευση και τους τρόπους εύρεσης αυτών, τα οποία δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με τους κοινωφελείς σκοπούς του οργανισμού. Επίσης είναι αναγκαίο η απόκτηση και ο τρόπος χρήσης τους να χαρακτηρίζεται από πλήρη διαφάνεια. Για τους παραπάνω λόγους οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο χώρο του πολιτισμού πρέπει να διαθέτουν ένα αδιάβλητο και αναλυτικό σύστημα λογοδοσίας και δημοσιοποίησης των οικονομικών τους μεγεθών σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μην επηρεάζεται αρνητικά η αξιοπιστία τους και η σχέση τους με το κοινό.

Τα παραπάνω δεν είναι απλά μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων, όπως προαναφέραμε στην αρχή της παρούσας πτυχιακής, αλλά μέσα στο πλαίσιο των υποχρεώσεων των Πολιτιστικών Ιδρυμάτων. Για να γίνουν πραγματικότητα θα πρέπει η στρατηγική τους να σέβεται τους πόρους που επενδύονται σε τέτοιους είδους εγχειρήματα με την εφαρμογή αυστηρών και ικανών διαχειριστικών τεχνικών.

Οι αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης στη λειτουργία των πολιτισμικών θεσμών είναι αισθητές τόσο στις χώρες όπου η βασική πηγή χρηματοδότησης τους είναι το κράτος (κυρίως Ευρώπη) όσο και σε εκείνες όπου είναι ο ιδιωτικός τομέας (βλ. ΗΠΑ). Η πρόσφατη δημόσια διαμάχη, από την άλλη, σχετικά με το πρόγραμμα ‘Creative Europe 2014-2020’, είναι αποκαλυπτική μιας ευρύτερης κρίσης της ευρωπαϊκής πολιτισμικής πολιτικής. Τόσο για την ΕΕ όσο και ειδικά για την Ελλάδα, η παρούσα συγκυρία αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία για την αναθεώρηση της επικρατούσας πολιτισμικής πολιτικής, καθώς είναι μόνον σε συνθήκες μιας γενικευμένης δομικής κρίσης που μια τέτοια κριτική, συνολική επανεξέταση καθίσταται μαζί δυνατή αλλά και αναγκαία.

Οι κίνδυνοι που απειλούν σήμερα τους μεγάλους πολιτιστικούς οργανισμούς της χώρας δεν είναι διόλου άσχετοι με τα γενικά χαρακτηριστικά που διαμορφώθηκαν περί την λειτουργία πολλών από αυτούς τους κατά την προ του 2009 περίοδο (βαριές και σπάταλες διοικητικές δομές, εξάρτηση από μια εν πολλοίς ακανόνιστη κρατική επιδότηση, έλλειψη συντονισμού μεταξύ ομοειδών φορέων, προβληματική επαφή με την κοινωνία). Έτσι, οι φορείς αυτοί σήμερα εξαναγκάζονται εκ των πραγμάτων να αντιμετωπίσουν την διπλή πρόκληση της καθημερινής επιβίωσης σε ένα ιδιαίτερα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, και της ταυτόχρονης δρομολόγησης ριζικών εξυγιαντικών αλλαγών του συνολικού λειτουργικού τους μοντέλου, που θα όφειλαν να έχουν ήδη ολοκληρωθεί πολύ νωρίτερα. Η προσπάθεια επίλυσης της δύσκολης αυτής εξίσωσης υπαγορεύει σήμερα στους περισσότερους φορείς μια ριζική αναθεώρηση ολόκληρου του φάσματος των σχέσεών τους με την παραδοσιακή τους πελατεία: μια αναθεώρηση που στοχεύει τη μεγαλύτερη δυνατή διεύρυνση του κοινού στο οποίο απευθύνονται, που ξεκινά από την εισαγωγή καινοτόμων στρατηγικών επικοινωνίας και marketing και που συχνά φτάνει να αγγίζει το ίδιο ύφος, το ήθος και το περιεχόμενο της πολιτιστικής τους προσφοράς. Η διαφαινόμενη εγκατάσταση ενός νέου ουσιαστικού διαλόγου των μεγάλων πολιτιστικών φορέων με το σύνολο της κοινωνίας που καλούνται να υπηρετήσουν, και τη μεγαλύτερη πολιτιστική ευκαιρία του αύριο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

Ελληνόγλωσση

- Βενιζέλος Ε.**, Διαχρονία και Συνέργεια. Μια πολιτική πολιτισμού, Καστανιώτης, Αθήνα, 1999
- Βερνίκος Ν., Δασκαλοπούλου Σ., Μπαντιμαρούδης Φ., Μπουμπάρης Ν., Παπαγεωργίου Δ.**, Πολιτιστικές Βιομηχανίες. Διαδικασίες, Υπηρεσίες, Αγαθά, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005
- Γκιζέλης Γ.**, Το πολιτισμικό σύστημα. Ο σημειωτικός και επικοινωνιακός χαρακτήρας του, Γρηγορόπουλος, Αθήνα, 1980
- Δωρής Μ.**, Πολιτισμός και κοινωνική εξέλιξη, Γνώση, Αθήνα, 1981
- Κανελλόπουλος Χ.**, «Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» Αθήνα, 1991.
- Κασκαρέλης, Γ.**, Αγγλοελληνικό λεξικό ευρωπαϊκών και χρηματοοικονομικών όρων, Αθήνα : Εκδόσεις Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, 2009
- Καφούσης, Γ.**, ,Ανάλυση και κριτική διερεύνηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Αθήνα: ΠΑΝΤΕΙΟ, 1991
- Κολιόπουλος Ι.**, Νεώτερη Ευρωπαϊκή Ιστορία, 1789-1945.Από τη Γαλλική Επανάσταση μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, Θεσσαλονίκη, 1993.
- Κορρές, Γ.**, Οικονομική Διαχείριση, Τόμος Α, Πάτρα: ΕΑΠ, 2002.
- Κυριακόγλου Μ.**, Τα Φεστιβάλ ως Παράγοντας Τοπικής Ανάπτυξης: Η Περίπτωση του Φεστιβάλ του Δήμου Βύρωνα, Εθνικό κέντρο διοίκησης και αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2010
- Λιάκου,Ε.**, Ο ρόλος της Μουσειακής Εκπαίδευσης μέσα από το πλαίσιο των Πολιτισμικών Μαθημάτων και των Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών του τμήματος Οικιακής Οικονομίας Και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, 2009
- Μπαμπινιώτης Γ.**, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας. Β' Έκδοση. Γ' Ανατύπωση, Κέντρο Λεξικολογίας , Αθήνα, 2006
- Μπιτσάνη Ε.**, *Πολιτισμός κα Τοπική Κοινωνία: η τοπική πολιτιστική ανάπτυξη στην Ελλάδα και ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, 1980- 2000, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Βιβλιοθήκη Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα 2002
- Μ π ο υ ρ α ν τ ά ς Δ . ,** Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές, Α θ ή ν α , 2002.
- Σ α ί τ η ς Χ . ,** Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Α θ ή ν α , 2005.
- Σ τ α υ ρ ό π ο υ λ ο ς, Κ. , Χ ρ ο ν ά κ η ς, Χ. ,** Οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στα πλαίσια μιας επιχείρησης, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Κρήτη 2012.
- Τσαούσης Γ.Δ.**, Προβλήματα ιστορίας και ιστορικής μεθοδολογίας, Θεμέλιο, Αθήνα, 1983
- Τύπας Γ., και Γ.Κατσαρός.,** Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία, Αθήνα, 2003.
- Τσάπαρη, Ο,** **ΤΙΤΛΟΣ;** Εργασία Προγράμματος μεταπτυχιακής ειδίκευσης στην διοίκηση πολιτισμικών μονάδων, Ιωάννινα, 2012

Ξενόγλωσση

- Badie B.**, Κουλτούρα και Πολιτική, Πατάκης, Αθήνα, 1995
- Cuche Denys** Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες Αθήνα 2001
- Deetz J.** In Small Things Forgotten, Doubleday Natural History Press, Garden City,

Νέα Υόρκη, 1997

Groppeli, A.A., Nikbakht, Eh., Χρηματοοικονομική, Αθήνα: Κλειδάριθμος, 1996

Weston, J.F., Brigham, E.F., Βασικές αρχές χρηματοοικονομικής διοίκησης και πολιτικής, Αθήνα: Παπαζήσης.1986

Williams R., Κουλτούρα και ιστορία, Εκδόσεις Γνώση, Αθήνα, 1994

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.google.gr/management>

[Last Accessed: 14-10-2013]