



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Χορηγικές πολιτικές στον θεσμό

της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης

Η Ελευσίνια 2023 ως μελέτη περίπτωσης

Πανολάσκου Μαρίνα

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΤΣΟΜΠΙΝΑΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΑΘΗΝΑ ΜΑΙΟΣ 2026

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τις χορηγικές πολιτικές που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του θεσμού της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης, με μελέτη περίπτωσης την Ελευσίνα 2023. Σκοπός της έρευνας είναι η ποιοτική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι βασικοί εμπλεκόμενοι φορείς αντιλαμβάνονται τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών, καθώς και η ανάδειξη των πραγματικών διαστάσεων του φαινομένου στην πράξη.

Η έρευνα οργανώθηκε γύρω από τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων για τον ρόλο των χορηγιών, την οργάνωση και λειτουργία των συνεργασιών, τα προκύπτοντα οφέλη και τις δυσκολίες ή ηθικές προκλήσεις. Η μεθοδολογική προσέγγιση υπήρξε ποιοτική, με μελέτη περίπτωσης και ερμηνευτικό προσανατολισμό. Διεξήχθησαν δεκαεννέα ημιδομημένες συνεντεύξεις με συμμετέχοντες από την οργανωτική ομάδα, την τοπική αυτοδιοίκηση, τους ιδιωτικούς χορηγούς, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, την κοινωνία των πολιτών και τους καλλιτεχνικούς φορείς. Η ανάλυση δεδομένων ακολούθησε τη θεματική ανάλυση κατά Braun και Clarke (2006, 2022).

Από τη θεματική ανάλυση προέκυψαν είκοσι δύο θέματα καταναμημένα στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Τα ευρήματα ανέδειξαν τον καθοριστικό ρόλο των χορηγιών ως μηχανισμού βιωσιμότητας, τη συνύπαρξη πολλαπλών μοντέλων χορηγικής σχέσης, την παρουσία έμμεσης επιρροής στο πολιτιστικό περιεχόμενο, τα ασύμμετρα οικονομικά οφέλη στην τοπική αγορά, καθώς και ηθικές προκλήσεις γύρω από τη χορηγία βιομηχανικών φορέων σε βιομηχανική πόλη. Η συμβολή της έρευνας έγκειται στην πρώτη συστηματική ποιοτική αποτύπωση χορηγικών σχέσεων ελληνικής Πολιτιστικής Πρωτεύουσας, στη διεύρυνση της έννοιας των τοξικών χορηγιών μέσω της παραμέτρου της γεωγραφικής εγγύτητας και στη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων πολιτικής για μελλοντικές αντίστοιχες διοργανώσεις.

Λέξεις κλειδιά: Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης, χορηγία, Ελευσίνα 2023, πολιτιστική διαχείριση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ποιοτική έρευνα, θεματική ανάλυση, βιώσιμη ανάπτυξη

Abstract

This dissertation investigates sponsorship policies developed within the framework of the European Capital of Culture institution, with Eleusis 2023 as a case study. The aim of the research is to qualitatively understand how key stakeholders perceive the role of sponsorships and partnerships, and to reveal the actual dimensions of the phenomenon in practice.

The research was organized around four research questions concerning stakeholder perceptions of the role of sponsorships, the organization and functioning of partnerships in practice, the resulting benefits, and the difficulties or ethical challenges encountered. The methodological approach was qualitative, employing a case study design with an interpretive orientation. Twenty semi-structured interviews were conducted with participants from the organizing team, local government, private sponsors, philanthropic foundations, civil society, and artistic stakeholders. Data analysis followed thematic analysis according to Braun and Clarke (2006, 2022).

The thematic analysis yielded twenty-two themes distributed across the four research questions. The findings highlighted the decisive role of sponsorships as a sustainability mechanism, the coexistence of multiple sponsorship relationship models, the presence of indirect influence on cultural content, the asymmetric distribution of economic benefits in the local market, as well as ethical challenges surrounding the sponsorship of cultural events by industrial actors in an industrial city. The contribution of the research lies in providing the first systematic qualitative mapping of sponsorship relations in a Greek European Capital of Culture, in expanding the concept of toxic sponsorships through the parameter of geographical proximity, and in formulating specific policy proposals for future similar cultural events.

Keywords: European Capital of Culture, sponsorship, Eleusis 2023, cultural management, Corporate Social Responsibility, qualitative research, thematic analysis, sustainable development

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	2
1.1 Αντικείμενο και προβληματική	2
1.2 Ερευνητικό κενό	2
1.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	3
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	3
1.5 Σημασία της έρευνας	4
1.6 Δομή της εργασίας.....	4
2. Ο θεσμός της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης	6
2.1 Ιστορική εξέλιξη	6
2.2 Θεσμικό πλαίσιο και στόχοι	7
2.2.1 Θεσμική θεμελίωση (1985-1999)	7
2.2.2 Μεταρρυθμίσεις 2000-2010.....	8
2.2.3 Σύγχρονο πλαίσιο (2014-2033)	9
2.2.4 Σύνδεση με ευρωπαϊκή πολιτιστική πολιτική.....	10
2.2.5 Η ελληνική εμπειρία στον θεσμό.....	11
2.3 Μοντέλα χρηματοδότησης και διοίκησης.....	12
2.3.1 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών και δικτυακή διακυβέρνηση	14
2.4 Η σημασία των χορηγιών στο ECoC	15
3. Χορηγία και πολιτιστική διαχείριση.....	17
3.1 Ορισμοί και θεωρητικά μοντέλα χορηγίας	17
3.1.1 Πλαίσια πολιτιστικής αξίας και η θέση της χορηγίας.....	18
3.2 Εταιρικές συνεργασίες και πολιτιστικός τομέας.....	19
3.3 Διεθνείς βέλτιστες πρακτικές.....	21
3.4 Κίνδυνοι, ευκαιρίες και ηθικά ζητήματα	23
3.4.1 Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και οι τοξικές χορηγίες.....	24
3.5 Πολιτιστικές χορηγίες, βιώσιμη ανάπτυξη και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	25

4. Μεθοδολογία της έρευνας	27
4.1 Σχεδιασμός της έρευνας.....	27
4.2 Λόγοι επιλογής ποιοτικής προσέγγισης.....	27
4.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων: η ημιδομημένη συνέντευξη.....	28
4.4 Συμμετέχοντες και διαδικασία δειγματοληψίας	28
4.5 Εργαλείο ανάλυσης δεδομένων: η θεματική ανάλυση	29
4.6 Κριτήρια εμπιστευτικότητας.....	30
5. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων.....	31
5.1 Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 1: Αντιλήψεις για τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών	31
5.1.1 Θέμα 1: Καθοριστικός μοχλός οικονομικής βιωσιμότητας.....	32
5.1.2 Θέμα 2: Πολυεπίπεδο οικοσύστημα δημόσιου, ιδιωτικού και φιλανθρωπικού τομέα	32
5.1.3 Θέμα 3: Έμμεση και διακριτική επιρροή στο πολιτιστικό περιεχόμενο.....	33
5.1.4 Θέμα 4: Επικοινωνιακή ενίσχυση και διεθνής προβολή	34
5.1.5 Θέμα 5: Αμφίσημη συνολική αποτίμηση: θετική με αστερίσκους.....	34
5.2 Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 2: Η οργάνωση και λειτουργία των συνεργασιών στην πράξη.....	35
5.2.1 Θέμα 1: Διαπροσωπικές σχέσεις και άμεση παρέμβαση ως μηχανισμός εκκίνησης	36
5.2.2 Θέμα 2: Κριτήρια επιλογής χορηγών, νομιμότητα, αξίες και στρατηγική συμβατότητα	36
5.2.3 Θέμα 3: Πλήθος μοντέλων χορηγικής σχέσης σε λειτουργία.....	37
5.2.4 Θέμα 4: Πολυεπίπεδος συντονισμός με κεντρικό ρόλο του τμήματος χορηγιών	37
5.2.5 Θέμα 5: Νομικά και διοικητικά εμπόδια του δημόσιου τομέα.....	38
5.2.6 Θέμα 6: Σαφές πρωτόκολλο ως καλή πρακτική και προϋπόθεση επιτυχίας	38
5.3 Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 3: Τα οφέλη από τις χορηγίες και τις συνεργασίες.....	39
5.3.1 Θέμα 1: Πολιτιστικές υποδομές και αναπλάσεις ως διαρκές αποτύπωμα.....	40

5.3.2	Θέμα 2: Επικοινωνιακή και διεθνής προβολή της πόλης και των εταίρων	40
5.3.3	Θέμα 3: Οικονομικά οφέλη με ασύμμετρη κατανομή στην τοπική αγορά	41
5.3.4	Θέμα 4: Δίκτυα, κοινωνικό κεφάλαιο και εκπαιδευτικά οφέλη	41
5.3.5	Θέμα 5: Τεχνογνωσία πολιτιστικής διαχείρισης ως μακροπρόθεσμο όφελος	42
5.4	Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 4: Δυσκολίες, εντάσεις και ηθικές προκλήσεις	42
5.4.1	Θέμα 1: Η πανδημία ως ριζική διαταραχή του χορηγικού σχεδιασμού	43
5.4.2	Θέμα 2: Νομικά εμπόδια και γραφειοκρατία στις δημόσιες συμβάσεις	43
5.4.3	Θέμα 3: Εντάσεις πολιτιστικής αυτονομίας και εμπορικής προβολής ..	44
5.4.4	Θέμα 4: Ελλείμματα διαφάνειας και κοινωνικής συμμετοχής	45
5.4.5	Θέμα 5: Ηθικές προκλήσεις βιομηχανικών χορηγιών σε βιομηχανική πόλη	45
5.4.6	Θέμα 6: Συστάσεις για μελλοντικές αντίστοιχες διοργανώσεις	46
6.	Συζήτηση των αποτελεσμάτων	47
6.1	Αντιλήψεις για τον ρόλο των χορηγιών στο φως της θεωρίας	47
6.2	Η οργάνωση των συνεργασιών μέσα από θεωρητική σκοπιά	48
6.3	Τα οφέλη σε αντιπαραβολή με τη διεθνή εμπειρία	49
6.4	Δυσκολίες, εντάσεις και ηθικές προκλήσεις: θεωρητικές αναγνώσεις	50
7.	Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	51
7.1	Συνθετικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	51
7.1.1	Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 1	51
7.1.2	Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 2	52
7.1.3	Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 3	54
7.1.4	Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 4	55
7.2	Περιορισμοί της έρευνας	57
7.3	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	58
8.	Βιβλιογραφία	60
8.1	Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	60
8.2	Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	60

1. Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο και προβληματική

Ο θεσμός της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης αποτελεί έναν από τους πλέον εμβληματικούς μηχανισμούς πολιτιστικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με ιστορία τεσσάρων δεκαετιών από την ίδρυσή του το 1985 με πρωτοβουλία της Μελίνας Μερκούρη. Στο διάστημα αυτό, ο θεσμός εξελίχθηκε από μια συμβολική γιορτή της ευρωπαϊκής πολιτιστικής ταυτότητας σε ένα σύνθετο εργαλείο αστικής αναγέννησης, οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής. Στη σύγχρονη μορφή του, ο θεσμός απαιτεί από τις πόλεις που τον φιλοξενούν πολυετή στρατηγικό σχεδιασμό, εξασφάλιση πολυεπίπεδης χρηματοδότησης και ικανότητα συντονισμού μεγάλου πλήθους εταίρων από τον δημόσιο, τον ιδιωτικό και τον φιλανθρωπικό τομέα.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι χορηγίες αναδεικνύονται σε καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας μιας διοργάνωσης. Αποτελούν όχι μόνο πηγή χρηματοδότησης που συμπληρώνει τους δημόσιους πόρους, αλλά και μηχανισμό επικοινωνιακής ενίσχυσης, διεθνούς προβολής και κοινωνικής νομιμοποίησης του θεσμού (Σκαλτσά, 1992· Ζούνης, 2001· Καλομοίρης, 2019). Παράλληλα, η εμπλοκή ιδιωτικών χορηγών εγείρει ζητήματα ισορροπίας μεταξύ πολιτιστικών και εμπορικών στόχων, ηθικές προκλήσεις γύρω από τη φύση των φορέων που στηρίζουν τις πολιτιστικές δράσεις, και ερωτήματα σχετικά με τη διαφάνεια και τη δημόσια λογοδοσία.

Η Ελευσίνα 2023 αποτελεί ιδιαίτερα γόνιμο πεδίο μελέτης. Πρόκειται για την τρίτη χρονικά ελληνική Πολιτιστική Πρωτεύουσα μετά την Αθήνα 1985 και τη Θεσσαλονίκη 1997, και τη δεύτερη που υλοποιήθηκε σε πόλη μεσαίου μεγέθους μετά την Πάτρα 2006. Επιπλέον, η Ελευσίνα παρουσιάζει μοναδικά χαρακτηριστικά, καθώς συνδυάζει την αρχαία θρησκευτική και μυστηριακή ταυτότητα των Ελευσίνιων Μυστηρίων με έναν βαρύ βιομηχανικό χαρακτήρα που σημάδεψε την πόλη κατά τον εικοστό αιώνα. Η συνύπαρξη αυτή δημιουργεί ένα ηθικά φορτισμένο πεδίο για τη χορηγική σχέση, ιδιαίτερα όταν οι κύριοι ιδιωτικοί χορηγοί προέρχονται από τους ίδιους βιομηχανικούς κλάδους που έχουν επηρεάσει το περιβάλλον και την κοινωνική ζωή της πόλης.

1.2 Ερευνητικό κενό

Παρά την εκτεταμένη διεθνή βιβλιογραφία γύρω από τον θεσμό της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης και την οικονομία των πολιτιστικών χορηγιών, η ελληνική επιστημονική παραγωγή στο πεδίο παραμένει περιορισμένη. Η Πάτρα 2006 έχει μελετηθεί κυρίως ως παράδειγμα αποτυχίας σχεδιασμού, ενώ η Θεσσαλονίκη 1997 έχει αναλυθεί στο πλαίσιο της αστικής της εξέλιξης. Η Ελευσίνα 2023, ως πρόσφατη διοργάνωση, δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο συστηματικής εμπειρικής διερεύνησης ως προς τις χορηγικές της πολιτικές και τις πολυεπίπεδες συνεργασίες που ανέπτυξε.

Το ερευνητικό κενό δεν εντοπίζεται στην περιγραφή του θεσμικού πλαισίου ή στη γενική θεωρητική σημασία των χορηγιών, καθώς αυτά έχουν καλυφθεί επαρκώς από τη διεθνή βιβλιογραφία. Εντοπίζεται στο γεγονός ότι αυτή η συζήτηση δεν έχει ακόμη μετασχηματιστεί σε εμπειρική, πολυφωνική και εις βάθος ποιοτική διερεύνηση μιας πρόσφατης ελληνικής περίπτωσης, με έμφαση στο πώς βίωσαν, αξιολόγησαν και νοηματοδότησαν οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι τις χορηγίες και τις συνεργασίες στην πράξη. Λείπει μια συστηματική αποτύπωση των απόψεων της οργανωτικής ομάδας, των πολιτιστικών φορέων, των χορηγών, της τοπικής αυτοδιοίκησης και της κοινωνίας των πολιτών για τον τρόπο που λειτούργησαν οι συνεργασίες στην Ελευσίνα 2023, ποια οφέλη παρήγαγαν, ποιες δυσκολίες εμφάνισαν και ποιο αποτύπωμα άφησαν.

1.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει ποιοτικά πώς αντιλαμβάνονται και αποτιμούν οι βασικοί εμπλεκόμενοι φορείς τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών στην πολιτιστική διαχείριση της Ελευσίνας 2023, καθώς και πώς αυτές οι συνεργασίες επηρέασαν τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη βιωσιμότητα, την κοινωνική απήχηση και τη μελλοντική παρακαταθήκη της διοργάνωσης.

Οι ειδικότεροι στόχοι της έρευνας είναι:

- Να διερευνηθεί πώς αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών στην Ελευσίνα 2023.
- Να καταγραφεί ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάστηκαν, αναπτύχθηκαν και λειτούργησαν οι συνεργασίες μεταξύ οργανωτικής ομάδας, πολιτιστικών φορέων, χορηγών και τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Να αναδειχθούν τα προκύπτοντα οργανωτικά, επικοινωνιακά, οικονομικά και αναπτυξιακά οφέλη.

- Να εντοπιστούν οι δυσκολίες, οι εντάσεις και τα ζητήματα ηθικής ή διαφάνειας που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.
- Να διατυπωθούν προτάσεις για τη βελτίωση της διαχείρισης χορηγιών και συνεργασιών σε μελλοντικές μεγάλες πολιτιστικές διοργανώσεις.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την παρούσα μελέτη είναι τα ακόλουθα:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Πώς αντιλαμβάνονται οι βασικοί εμπλεκόμενοι τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών στην Ελευσίνα 2023;

Ερευνητικό ερώτημα 2: Πώς οργανώθηκαν και πώς λειτούργησαν στην πράξη οι συνεργασίες μεταξύ οργανωτικής ομάδας, πολιτιστικών φορέων, χορηγών και τοπικής αυτοδιοίκησης;

Ερευνητικό ερώτημα 3: Ποια συγκεκριμένα οργανωτικά, επικοινωνιακά, οικονομικά και αναπτυξιακά οφέλη θεωρούν οι εμπλεκόμενοι ότι προέκυψαν από τις χορηγίες και τις συνεργασίες;

Ερευνητικό ερώτημα 4: Ποιες δυσκολίες, εντάσεις και ηθικές προκλήσεις προέκυψαν και ποιες προτάσεις διατυπώνονται για το μέλλον;

1.5 Σημασία της έρευνας

Η σημασία της παρούσας μελέτης τοποθετείται σε τρία επίπεδα. Σε επιστημονικό επίπεδο, η έρευνα συνεισφέρει στην ελληνική βιβλιογραφία για τη διαχείριση χορηγιών στις μεγάλες πολιτιστικές διοργανώσεις, καλύπτοντας ένα συγκεκριμένο ερευνητικό κενό μέσω εμπειρικού υλικού από δεκαεennέα ημιδομημένες συνεντεύξεις με ποικιλία θεσμικών φορέων. Παράλληλα, εμπλουτίζει τη διεθνή συζήτηση γύρω από την έννοια των τοξικών χορηγιών μέσω της παραμέτρου της γεωγραφικής και κοινωνικής εγγύτητας μεταξύ χορηγού και κοινότητας, που αναδεικνύεται με χαρακτηριστικό τρόπο στην περίπτωση της Ελευσίνας.

Σε επίπεδο πολιτιστικής πολιτικής, τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να ενημερώσουν τον σχεδιασμό μελλοντικών αντίστοιχων διοργανώσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Η ανάδειξη των δομικών νομικών εμποδίων που συναντούν οι χορηγικές συμβάσεις με δημόσιους πολιτιστικούς φορείς, η σύσταση σαφών πρωτοκόλλων χορηγικής σχέσης, και η ένταξη της κοινωνίας των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποτελούν συγκεκριμένα μαθήματα που μπορούν να μεταφραστούν σε θεσμικές παρεμβάσεις.

Σε πρακτικό επίπεδο, η μελέτη προσφέρει τεκμηριωμένη βάση για τους ίδιους τους πολιτιστικούς οργανισμούς, τους ιδιωτικούς χορηγούς, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης που πρόκειται να εμπλακούν σε αντίστοιχες συνεργασίες. Η ανάδειξη πολλαπλών μοντέλων χορηγικής σχέσης, η διάκριση μεταξύ φιλανθρωπικής στήριξης και εμπορικής χορηγίας, και η τεκμηρίωση των τριπλών κριτηρίων επιλογής (νομικά, ηθικά, στρατηγικά) προσφέρουν εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν στη χάραξη χορηγικών στρατηγικών.

1.6 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται σε οκτώ κεφάλαια. Στο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο παρουσιάζεται το αντικείμενο της μελέτης, εντοπίζεται το ερευνητικό κενό, διατυπώνονται ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα, αναδεικνύεται η σημασία της έρευνας και περιγράφεται η δομή των κεφαλαίων που ακολουθούν.

Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται τον θεσμό της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης. Παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του θεσμού από το 1985 έως σήμερα, αναλύεται το θεσμικό του πλαίσιο σε τέσσερις χρονικές φάσεις, εξετάζονται τα μοντέλα χρηματοδότησης και διοίκησης, και αναδεικνύεται η σημασία των χορηγιών στο πλαίσιο του θεσμού. Ιδιαίτερη ενότητα αφιερώνεται στην ελληνική εμπειρία του θεσμού, με αναφορά στην Αθήνα 1985, τη Θεσσαλονίκη 1997, την Πάτρα 2006 και την Ελευσίνα 2023.

Το τρίτο κεφάλαιο εμβαθύνει στη θεωρία της χορηγίας και της πολιτιστικής διαχείρισης. Παρουσιάζονται οι ορισμοί και τα θεωρητικά μοντέλα της χορηγίας, αναλύονται οι εταιρικές συνεργασίες με τον πολιτιστικό τομέα, εξετάζονται οι διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, και διερευνώνται οι κίνδυνοι, οι ευκαιρίες και τα ηθικά ζητήματα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κατά Carroll, στη συζήτηση των τοξικών χορηγιών, και στη σύνδεση των πολιτιστικών χορηγιών με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφεται ο σχεδιασμός της ποιοτικής μελέτης περίπτωσης, τεκμηριώνονται οι λόγοι επιλογής της ποιοτικής προσέγγισης, παρουσιάζεται το εργαλείο συλλογής δεδομένων (ημιδομημένη συνέντευξη), περιγράφονται οι συμμετέχοντες και η διαδικασία δειγματοληψίας, αναλύεται το εργαλείο ανάλυσης δεδομένων (θεματική ανάλυση κατά Braun και Clarke), και παρουσιάζονται τα κριτήρια εμπιστευσιμότητας της έρευνας.

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει αναλυτικά τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης, οργανωμένα ανά ερευνητικό ερώτημα. Για κάθε ερώτημα παρατίθενται πίνακες σύνοψης της διαδρομής από κωδικούς σε υποθέματα και θέματα, και τα θέματα παρουσιάζονται με ενδεικτικά αποσπάσματα από το εμπειρικό υλικό. Συνολικά αναδεικνύονται είκοσι δύο θέματα κατανεμημένα στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα.

Το έκτο κεφάλαιο διεξάγει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων σε διαλεκτική σύνδεση με τη διεθνή βιβλιογραφία. Τα θέματα της θεματικής ανάλυσης συνομιλούν με τις θεωρητικές προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο, αναδεικνύοντας τόσο τις συγκλίσεις όσο και τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής περίπτωσης.

Το έβδομο κεφάλαιο συνθέτει τα συμπεράσματα της έρευνας, με ξεχωριστές υποενότητες για κάθε ερευνητικό ερώτημα, παρουσιάζει τους περιορισμούς της μελέτης και διατυπώνει προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Η οργάνωση των συμπερασμάτων αποφεύγει την επανάληψη της θεωρητικής σύγκρισης που πραγματοποιήθηκε στη συζήτηση και εστιάζει στις άμεσες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και στις πρακτικές συνεπαγωγές των ευρημάτων. Τέλος, το όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζει τη βιβλιογραφία της εργασίας σύμφωνα με το πρότυπο APA7, χωρισμένη σε ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση. Στο παράρτημα της εργασίας παρατίθενται οι δεκαεννέα απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις που αποτέλεσαν το εμπειρικό υλικό της θεματικής ανάλυσης.

2 Ο θεσμός της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης

2.1 Ιστορική εξέλιξη

Η Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης (ΠΠΕ) αποτελεί έναν από τους πλέον αναγνωρίσιμους θεσμούς πολιτιστικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με ιστορία που εκτείνεται σε τέσσερις δεκαετίες. Η ιστορική εξέλιξη του θεσμού συνδέεται με τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες της ηπείρου από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 έως σήμερα. Η απαρχή του θεσμού εντοπίζεται το 1985, όταν η Μελίνα Μερκούρη, τότε Υπουργός Πολιτισμού της Ελλάδας, πρότεινε την ιδέα μιας ετήσιας πολιτιστικής πρωτεύουσας που θα αναδείκνυε την ποικιλομορφία και τον πλούτο της ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς (Richards, 2000). Η πρωτοβουλία αυτή αντανακλούσε την ανάγκη για νέες μορφές συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των ευρωπαϊκών κοινωνιών, σε μια περίοδο όπου η πολιτιστική διάσταση αποκτούσε ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για την κοινωνική συνοχή. Κατά τις πρώτες δεκαετίες, ο θεσμός είχε ως βασικό στόχο την ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας των πόλεων και την ενίσχυση της ευρωπαϊκής πολιτιστικής συνείδησης. Σταδιακά, όμως, οι στόχοι διευρύνθηκαν ώστε να περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, την αστική αναγέννηση και την κοινωνική συνοχή. Η περίπτωση της Γλασκώβης το 1990 και η Λιλ (2004) αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα πόλεων που χρησιμοποίησαν την ΠΠΕ ως μοχλό αστικής αναγέννησης και κοινωνικής μεταμόρφωσης, με την πρώτη να μετασχηματίζει την εικόνα της από βιομηχανικό κέντρο σε πολιτιστικό προορισμό (García, 2005). Η εμπειρία αυτή ανέδειξε τη δυναμική του θεσμού ως εργαλείου αστικής και κοινωνικής ανασυγκρότησης.

Η δεκαετία του 2000 σηματοδότησε μια νέα φάση εξέλιξης, με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να θεσπίζει πιο αυστηρά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης. Η μελέτη του Palmer (2004) καταγράφει πώς οι πόλεις άρχισαν να σχεδιάζουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές, ενσωματώνοντας τον θεσμό σε ευρύτερα σχέδια πολιτιστικής και οικονομικής ανάπτυξης. Η Λίβερπουλ το 2008 αποτελεί εμβληματική περίπτωση, καθώς η πόλη επένδυσε σε μεγάλης κλίμακας πολιτιστικές υποδομές και πέτυχε σημαντική αύξηση του τουρισμού (West, 2022), ενώ η RUHR (2010) ανέδειξε τη δυνατότητα συνεργασίας πολλών πόλεων σε ένα ενιαίο πρόγραμμα, προβάλλοντας την περιφερειακή διάσταση του θεσμού (Falk & Hagsten, 2017). Η εξέλιξη αυτή δείχνει ότι η ΠΠΕ μετατράπηκε σε πλαίσιο στρατηγικής ανάπτυξης, όπου ο πολιτισμός λειτουργεί ως καταλύτης για την οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση. Σημαντική αλλαγή παρατηρείται επίσης στη διεύρυνση της έννοιας της πολιτιστικής

κληρονομιάς. Ενώ αρχικά η έμφαση δινόταν κυρίως στην υψηλή τέχνη και στα μεγάλα πολιτιστικά ιδρύματα, σταδιακά εντάχθηκαν δράσεις που αφορούσαν τη συμμετοχή των κοινοτήτων, την προώθηση της πολυπολιτισμικότητας και την ανάδειξη νέων μορφών δημιουργικότητας. Η Sassatelli (2009) υπογραμμίζει ότι η ΠΠΕ εξελίχθηκε σε πλατφόρμα όπου συνυπάρχουν διαφορετικές πολιτιστικές εκφράσεις, ενισχύοντας την κοινωνική ένταξη και την αίσθηση κοινής ευρωπαϊκής εμπειρίας.

Η εξέλιξη του θεσμού δεν ήταν, ωστόσο, χωρίς προκλήσεις. Ορισμένες πόλεις αντιμετώπισαν δυσκολίες στην υλοποίηση των προγραμμάτων, είτε λόγω περιορισμένων πόρων είτε λόγω αδυναμιών στη διοίκηση. Η μελέτη του Richards (2000) επισημαίνει ότι αρκετές διοργανώσεις κινδύνευσαν να περιοριστούν σε βραχυπρόθεσμες εκδηλώσεις χωρίς μακροπρόθεσμο αντίκτυπο. Αυτό οδήγησε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να ενισχύσει τους μηχανισμούς αξιολόγησης και να απαιτήσει από τις πόλεις σαφείς στρατηγικές βιωσιμότητας. Σήμερα, ο θεσμός της ΠΠΕ έχει εξελιχθεί σε ένα πολυδιάστατο εργαλείο πολιτιστικής πολιτικής, που συνδυάζει πολιτιστικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους. Η στρατηγική του σημασία ενισχύεται από την εστίαση στη βιωσιμότητα, την ενσωμάτωση της δημιουργικής οικονομίας και την προώθηση της ευρωπαϊκής πολιτιστικής ταυτότητας. Η ιστορική του πορεία καταδεικνύει ότι η ΠΠΕ δεν είναι απλώς μια σειρά εκδηλώσεων, αλλά ένας θεσμός που επηρεάζει βαθιά την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη των πόλεων. Η εξέλιξη από την Αθήνα του 1985 έως τις σύγχρονες διοργανώσεις αποτυπώνει τη μετάβαση από μια εορταστική πρωτοβουλία σε ένα στρατηγικό εργαλείο πολιτιστικής πολιτικής. Η ιστορική εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχία του θεσμού εξαρτάται από την ικανότητα των πόλεων να ενσωματώνουν τον πολιτισμό σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές ανάπτυξης, να εξασφαλίζουν βιώσιμη χρηματοδότηση και να ενισχύουν τη συμμετοχή των πολιτών. Με αυτόν τον τρόπο, η ΠΠΕ συνεχίζει να αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς θεσμούς της ευρωπαϊκής πολιτιστικής πολιτικής.

2.2 Θεσμικό πλαίσιο και στόχοι

Ο θεσμός της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης (ΠΠΕ) αποτελεί έναν από τους πλέον εδραιωμένους μηχανισμούς πολιτιστικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η θεσμοθέτησή του δεν περιορίστηκε σε μια απλή πολιτιστική πρωτοβουλία, αλλά εντάχθηκε σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικών στόχων που αφορούν την πολιτιστική ποικιλομορφία, την κοινωνική συνοχή, την οικονομική ανάπτυξη και την ενίσχυση της ευρωπαϊκής ταυτότητας. Η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου και η διαμόρφωση των στόχων του θεσμού αντανakλούν τις

μεταβαλλόμενες προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την ανάγκη για μια συνεκτική πολιτιστική πολιτική.

2.2.1 Θεσμική θεμελίωση (1985-1999)

Η θεσμική θεμελίωση του θεσμού της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης (ΠΠΕ) ξεκινά, όπως ειπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, κατά το 1985, έπειτα από πρωτοβουλία της Υπουργού Πολιτισμού της Ελλάδας, Μελίνας Μερκούρη και του Γάλλου ομόλογού της, Jack Lang (Richards, 2000· Gold & Gold, 2005). Σύμφωνα με τον Mercouris (1986), το βασικό σκεπτικό για την ανάπτυξη ενός θεσμού σαν και αυτόν υπήρξε η ανάγκη για ενίσχυση της ευρωπαϊκής ταυτότητας μέσω της εξερεύνησης των κοινών στοιχείων στην πολιτιστική ιστορία της Ευρώπης. Επίσης, στόχος ήταν και η βελτίωση της ποιότητας ζωής των χωρών της Ευρώπης μέσα από την προβολή τους έξω από τα σύνορά τους. Η Αθήνα αποτέλεσε την πρώτη πόλη που φιλοξένησε τον θεσμό, σηματοδοτώντας την έναρξη μιας πορείας που θα επηρέαζε βαθιά την πολιτιστική πολιτική της Ευρώπης. Στην αρχική φάση, ο θεσμός είχε κυρίως συμβολικό χαρακτήρα. Στόχος ήταν η ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας των πόλεων και η ενίσχυση της ευρωπαϊκής πολιτιστικής συνείδησης. Ωστόσο, η επιτυχία των πρώτων διοργανώσεων ανέδειξε την ανάγκη για θεσμική κατοχύρωση και σαφές πλαίσιο λειτουργίας. Έτσι, το Συμβούλιο Υπουργών Πολιτισμού της ΕΟΚ καθιέρωσε την ετήσια επιλογή μιας πόλης, με διαδικασίες που σταδιακά απέκτησαν πιο συγκεκριμένα κριτήρια (Palmer, 2004).

Η δεκαετία του 1990 αποτέλεσε περίοδο θεσμικής εδραίωσης. Η απόφαση 1419/1999/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου καθόρισε την εναλλαγή των κρατών-μελών που θα φιλοξενούσαν τον θεσμό, εισάγοντας την έννοια της μακροπρόθεσμης προετοιμασίας. Η θεσμική αυτή εξέλιξη ενίσχυσε τη διαφάνεια και την ισότητα μεταξύ των κρατών-μελών, ενώ παράλληλα έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων πολιτιστικών στρατηγικών (European Parliament, 2019). Η θεσμική θεμελίωση του θεσμού συνδέεται άμεσα με την ανάγκη της ΕΕ να προάγει την πολιτιστική της συνοχή. Η επιλογή των πόλεων δεν περιοριζόταν πλέον σε πολιτιστικά κριτήρια, αλλά ενσωμάτωνε στόχους κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Το παράδειγμα Γλασκώβης το 1990, όπου ο θεσμός αξιοποιήθηκε για την αστική αναγέννηση, ανέδειξε τη δυναμική του ως εργαλείου πολιτιστικής και κοινωνικής πολιτικής (Garcia, 2005). Συνολικά, η θεσμική θεμελίωση της ΠΠΕ από το 1985 έως το 1999 διαμόρφωσε έναν μηχανισμό που συνδυάζει πολιτιστικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους. Από μια αρχική συμβολική πρωτοβουλία, ο θεσμός εξελίχθηκε σε στρατηγικό

εργαλείο πολιτιστικής πολιτικής, με σαφές θεσμικό πλαίσιο και διαδικασίες που διασφαλίζουν τη διαφάνεια, την ισότητα και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

2.2.2 Μεταρρυθμίσεις 2000-2010

Η περίοδος 2000-2010 υπήρξε καθοριστική για την εξέλιξη του θεσμού της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης (ΠΠΕ), καθώς εισήχθησαν σημαντικές θεσμικές μεταρρυθμίσεις που άλλαξαν τον χαρακτήρα και τους στόχους του. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγνωρίζοντας την αυξανόμενη σημασία του θεσμού, προχώρησε σε αναθεώρηση των διαδικασιών επιλογής και αξιολόγησης, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική διάσταση και στην ευρωπαϊκή προστιθέμενη αξία. Η απόφαση 1419/1999/EK, που τέθηκε σε ισχύ από το 2000 εισήγαγε μια μεταρρύθμιση μέσω της οποίας εξασφαλίστηκε ότι όλες οι χώρες θα είχαν την ευκαιρία να αναδείξουν τον πολιτισμό τους, ενισχύοντας την ισότητα και την αίσθηση συμμετοχής (European Parliament, 2019). Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισήγαγε την απαίτηση για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ζητώντας από τις πόλεις να καταθέτουν φακέλους υποψηφιότητας που περιλάμβαναν στρατηγικές ανάπτυξης και βιωσιμότητας (Palmer, 2004). Η δεκαετία του 2000 χαρακτηρίστηκε και από την ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασης των προγραμμάτων. Η απόφαση 1622/2006/EK εισήγαγε νέα κριτήρια επιλογής, σύμφωνα με τα οποία οι πόλεις όφειλαν να αποδείξουν ότι το πολιτιστικό τους πρόγραμμα θα προωθούσε την ευρωπαϊκή πολιτιστική ποικιλομορφία, θα ενίσχυε τη διαπολιτισμική κατανόηση και θα συνέβαλε στη δημιουργία μιας κοινής ευρωπαϊκής ταυτότητας (Garcia & Cox, 2013, σ. 44). Η μεταρρύθμιση αυτή αντανάκλούσε την ανάγκη της ΕΕ να ενισχύσει την πολιτιστική της συνοχή σε μια περίοδο διεύρυνσης προς την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Η έμφαση στη μακροπρόθεσμη στρατηγική είχε σημαντικές επιπτώσεις στην πρακτική εφαρμογή του θεσμού. Οι πόλεις δεν αρκούσε να παρουσιάσουν ένα πλούσιο πρόγραμμα εκδηλώσεων. Αντίθετα έπρεπε να αποδείξουν ότι το πρόγραμμα θα είχε μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην κοινωνία και στην οικονομία. Τόσο το παράδειγμα της Γλασκώβης το 1990, όσο και το παράδειγμα της Λίβερπουλ το 2008 δείχνουν πώς ο θεσμός μπορεί να συμβάλει στην αστική αναγέννηση και στην οικονομική ανάπτυξη (Garcia, 2005· West, 2022). Αντίθετα, πόλεις που δεν σχεδίασαν στρατηγικά τη βιωσιμότητα των επενδύσεων αντιμετώπισαν δυσκολίες στη διατήρηση των ωφελειών μετά το πέρας της διοργάνωσης. Η δεκαετία του 2000 ανέδειξε επίσης την ανάγκη για ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών. Οι πόλεις όφειλαν να αποδείξουν ότι το πολιτιστικό τους πρόγραμμα θα ενίσχυε την κοινωνική συνοχή και θα προωθούσε την ενεργό εμπλοκή των κατοίκων. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά

την περίοδο αυτή αναδείχθηκαν επίσης νέες τάσεις, όπως η έμφαση στη συμμετοχή των πολιτών και στη διασυνοριακή συνεργασία. Η RUHR 2010 στη Γερμανία αποτέλεσε παράδειγμα πολυκεντρικής διοργάνωσης, όπου περισσότερες από 50 πόλεις συνεργάστηκαν για την υλοποίηση ενός κοινού πολιτιστικού προγράμματος, γεγονός που δείχνει πώς η συμμετοχή των πολιτών και η διασυνοριακή συνεργασία μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα και την απήχηση του θεσμού (Lähdesmäki, 2014). Η εμπειρία αυτή ανέδειξε τη δυνατότητα του θεσμού να λειτουργήσει ως πλατφόρμα συνεργασίας καινοτόμων μορφών πολιτιστικής διαχείρισης. Συνολικά, οι μεταρρυθμίσεις της περιόδου 2000-2010 διαμόρφωσαν έναν θεσμό πιο στρατηγικό, πιο ευρωπαϊκό και πιο συμμετοχικό. Η θεσμική εξέλιξη της δεκαετίας αυτής έθεσε τις βάσεις για τη σύγχρονη μορφή του θεσμού, καθιστώντας τον όχι απλώς μια σειρά πολιτιστικών εκδηλώσεων, αλλά έναν μηχανισμό πολιτιστικής πολιτικής με μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην κοινωνία, στην οικονομία και στην ευρωπαϊκή ταυτότητα.

2.2.3 Σύγχρονο πλαίσιο (2014-2033)

Η πιο πρόσφατη θεσμική εξέλιξη του θεσμού της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης (ΠΠΕ) καταγράφεται στην απόφαση 445/2014/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, η οποία καθόρισε το πλαίσιο για την περίοδο 2020-2033. Η απόφαση αυτή αποτέλεσε τομή, καθώς εισήγαγε σαφείς και μετρήσιμους στόχους, ενισχύοντας τον στρατηγικό χαρακτήρα του θεσμού και την ευρωπαϊκή του διάσταση. Σύμφωνα με το νέο πλαίσιο, οι πόλεις που διεκδικούν τον τίτλο οφείλουν να αποδείξουν ότι το πολιτιστικό τους πρόγραμμα θα προωθήσει την πολιτιστική ποικιλομορφία, θα ενισχύσει τη διαπολιτισμική κατανόηση και θα συμβάλει στη δημιουργία μιας κοινής ευρωπαϊκής ταυτότητας. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στη συμμετοχή των πολιτών, στην κοινωνική συνοχή και στη βιωσιμότητα των πολιτιστικών επενδύσεων (European Commission, 2025). Η απαίτηση για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό καθιστά τον θεσμό εργαλείο όχι μόνο πολιτιστικής προβολής, αλλά και αστικής και κοινωνικής ανασυγκρότησης.

Η απόφαση 445/2014/ΕΕ εισήγαγε επίσης την έννοια της ευρωπαϊκής προστιθέμενης αξίας. Οι πόλεις δεν αρκεί να παρουσιάσουν ένα πλούσιο πρόγραμμα εκδηλώσεων, αντίθετα πρέπει να αποδείξουν ότι το πρόγραμμα θα συμβάλει στην ενίσχυση της ευρωπαϊκής πολιτιστικής συνοχής και στην προώθηση της ευρωπαϊκής ταυτότητας (Richards, 2000). Η απαίτηση αυτή διαφοροποιεί τον θεσμό από άλλες πολιτιστικές διοργανώσεις, καθιστώντας τον μοναδικό σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η οικονομική διάσταση του θεσμού αναδείχθηκε ιδιαίτερα μέσα από εμπειρικές μελέτες. Οι Gomes και Librero-Cano (2018) χρησιμοποίησαν μεθοδολογία

difference-in-differences για να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο του θεσμού σε τριάντα χρόνια εφαρμογής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πόλεις που φιλοξένησαν την ΠΠΕ κατέγραψαν αύξηση του ΑΕΠ κατά περίπου 4,5%, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία του θεσμού ως μοχλού οικονομικής ανάπτυξης. Η έρευνα αυτή προσέφερε ποσοτικά δεδομένα που ενίσχυσαν την αξιοπιστία του θεσμού σε επίπεδο πολιτικής. Η θεσμική εξέλιξη της περιόδου 2014-2033 αντανakλά επίσης την ανάγκη για προσαρμογή στις νέες κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις. Η έμφαση στη δημιουργική οικονομία δείχνει ότι ο θεσμός δεν περιορίζεται πλέον στην πολιτιστική παραγωγή, αλλά επεκτείνεται στην ενίσχυση των δημιουργικών βιομηχανιών και στην προώθηση της καινοτομίας (García & Cox, 2013). Παράλληλα, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τη σημασία της ψηφιακής πολιτιστικής παραγωγής και της ανθεκτικότητας των πολιτιστικών θεσμών, οδηγώντας την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να ενσωματώσει στρατηγικές ψηφιακής μετάβασης στο θεσμικό πλαίσιο (European Commission, 2025). Συνολικά, το σύγχρονο πλαίσιο της ΠΠΕ για την περίοδο 2014-2033 καθιστά τον θεσμό έναν πολυδιάστατο μηχανισμό πολιτιστικής πολιτικής, που συνδυάζει πολιτιστικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους. Η θεσμική κατοχύρωση των στόχων αυτών ενισχύει τη στρατηγική σημασία του θεσμού για την ΕΕ, καθιστώντας τον όχι απλώς μια σειρά εκδηλώσεων, αλλά έναν μηχανισμό που επηρεάζει βαθιά την ανάπτυξη των πόλεων και την ευρωπαϊκή πολιτιστική ταυτότητα.

2.2.4 Σύνδεση με ευρωπαϊκή πολιτιστική πολιτική

Ο θεσμός της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης (ΠΠΕ) συνδέεται άρρηκτα με την ευρωπαϊκή πολιτιστική πολιτική, καθώς λειτουργεί ως βασικό εργαλείο υλοποίησης των στρατηγικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα του πολιτισμού. Από την αρχή της θεσμοθέτησής του, η ΠΠΕ υπήρξε μέσο για την προώθηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας και της κοινής ευρωπαϊκής ταυτότητας, ενώ σταδιακά εξελίχθηκε σε μηχανισμό που ενσωματώνει κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς στόχους (Richards, 2000). Η στρατηγική της ΕΕ για τον πολιτισμό, όπως αποτυπώνεται στα επίσημα κείμενα της Επιτροπής, δίνει έμφαση στη συμβολή του πολιτισμού στην κοινωνική συνοχή, στην οικονομική ανάπτυξη και στη διεθνή προβολή. Ο θεσμός της ΠΠΕ εντάσσεται σε αυτή τη στρατηγική ως πλατφόρμα που συνδέει την τοπική ανάπτυξη με την ευρωπαϊκή διάσταση. Οι πόλεις που φιλοξενούν τον θεσμό καλούνται να αποδείξουν ότι το πολιτιστικό τους πρόγραμμα θα έχει ευρωπαϊκή προστιθέμενη αξία, προάγοντας τη διαπολιτισμική κατανόηση και την ενίσχυση της ευρωπαϊκής ταυτότητας (European Commission, 2025). Η UNESCO, μέσω της πλατφόρμας Policy Monitoring, αναγνωρίζει την ΠΠΕ ως μοναδικό παράδειγμα πολιτιστικής

πολιτικής που συνδυάζει την τοπική ανάπτυξη με την ευρωπαϊκή στρατηγική (UNESCO, 2021). Η απαίτηση για ευρωπαϊκή διάσταση διαφοροποιεί τον θεσμό από άλλες πολιτιστικές διοργανώσεις, καθιστώντας τον εργαλείο πολιτιστικής διπλωματίας και διεθνούς προβολής της Ευρώπης. Παράλληλα, η ΠΠΕ συνδέεται με την πολιτική της ΕΕ για τη δημιουργική οικονομία. Η έμφαση στην ανάπτυξη των δημιουργικών βιομηχανιών και στην προώθηση της καινοτομίας εντάσσει τον θεσμό σε ένα ευρύτερο πλαίσιο οικονομικής πολιτικής. Η εμπειρία της Λίβερπουλ 2008 και της RUHR 2010 δείχνει πώς η ΠΠΕ μπορεί να συμβάλει στην αστική αναγέννηση και στην ενίσχυση της δημιουργικής οικονομίας (West, 2022· Lähdesmäki, 2014). Σε γενικές γραμμές, η σύνδεση της ΠΠΕ με την ευρωπαϊκή πολιτιστική πολιτική καταδεικνύει ότι πρόκειται για έναν θεσμό που υπερβαίνει την πολιτιστική παραγωγή. Αποτελεί στρατηγικό εργαλείο που ενισχύει την κοινωνική συνοχή, προάγει την οικονομική ανάπτυξη και ενδυναμώνει την ευρωπαϊκή πολιτιστική ταυτότητα, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση μιας συνεκτικής και ανταγωνιστικής Ευρώπης.

Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τη σημασία της ψηφιακής πολιτιστικής παραγωγής και της ανθεκτικότητας των πολιτιστικών θεσμών. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τόνισε ότι οι μελλοντικές Πολιτιστικές Πρωτεύουσες θα πρέπει να ενσωματώνουν στρατηγικές ψηφιακής μετάβασης, ώστε να διασφαλίζεται η πρόσβαση των πολιτών σε πολιτιστικές δραστηριότητες ακόμη και σε περιόδους κρίσης (European Commission, 2025). Η θεσμική διάσταση του θεσμού συνδέεται επίσης με την έννοια της βιωσιμότητας. Οι πόλεις οφείλουν να καταθέτουν σχέδια που θα διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη αξιοποίηση των πολιτιστικών υποδομών και την ενίσχυση της δημιουργικής οικονομίας. Η περίπτωση της Λίβερπουλ 2008 αποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η επένδυση σε πολιτιστικές υποδομές μπορεί να έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην οικονομία και στην κοινωνία (West, 2022).

2.2.5 Η ελληνική εμπειρία στον θεσμό

Η ελληνική εμπειρία στον θεσμό της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς η Ελλάδα δεν αποτέλεσε μόνο τη χώρα γέννησης της ιδέας αλλά και ένα από τα κράτη μέλη που φιλοξένησαν περισσότερες της μιας διοργανώσεις, με εμφανώς διαφορετικά αποτελέσματα ανά περίπτωση. Η Αθήνα 1985 αποτέλεσε την αφετηρία ενός θεσμού που έκτοτε εξελίχθηκε σε εμβληματικό μηχανισμό ευρωπαϊκής πολιτιστικής πολιτικής, ωστόσο η αρχική διοργάνωση είχε κυρίως συμβολικό και διπλωματικό χαρακτήρα, λειτουργώντας περισσότερο ως πολιτιστική γιορτή χωρίς μακροπρόθεσμο

στρατηγικό σχεδιασμό για τις πολιτιστικές υποδομές της πόλης (Mercouris, 1986· Νικολακάκης, 2018· Κόνσολα, 2006).

Η Θεσσαλονίκη 1997 εισήγαγε στην ελληνική εμπειρία τη λογική της θεσμικής εταιρείας ως φορέα υλοποίησης, ενώ ταυτόχρονα ανέδειξε τις δυσκολίες που γεννά ένας φιλόδοξος σχεδιασμός χωρίς συνεκτικό μοντέλο διαχείρισης χορηγιών. Η Θεσσαλονίκη επικεντρώθηκε σε ένα εκτενές πρόγραμμα εκδηλώσεων υψηλού κύρους και σε αποκαταστάσεις μνημείων, αλλά ο ιδιωτικός τομέας συμμετείχε σε περιορισμένο βαθμό και χωρίς συστηματική στρατηγική, με αποτέλεσμα την υπερβολική εξάρτηση από κρατικούς πόρους και τη δημιουργία λειτουργικών προβλημάτων μετά τη λήξη της διοργάνωσης (Νικολακάκης, 2018· Deffner & Labrianidis, 2005· Μπιτσάνη, 2004).

Η Πάτρα 2006 αποτέλεσε σημείο καμπής, αλλά για λάθος λόγους. Η περίπτωση της έχει χρησιμοποιηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως παράδειγμα όπου ο περιορισμένος προϋπολογισμός, η αναποτελεσματική διοίκηση και η αδυναμία προσέλκυσης ιδιωτικών χορηγιών παρήγαγαν μια διοργάνωση που υπολειπόταν σημαντικά των φιλοδοξιών της και άφησε ελάχιστο μακροπρόθεσμο αποτύπωμα στην πόλη (Sassatelli, 2009· Αυδίκος, 2014· Βερνίκος κ.ά., 2005· Δέφνερ & Καραχάλης, 2012). Η εμπειρία της Πάτρας ανέδειξε ότι, χωρίς συστηματική και μακροχρόνια συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, ακόμη και μια φιλόδοξη πολιτιστική στρατηγική κινδυνεύει να καταρρεύσει υπό το βάρος της οικονομικής στενότητας και της διοικητικής αναποτελεσματικότητας.

Η Ελευσίνα 2023 σηματοδοτεί μια νέα φάση στην ελληνική εμπειρία του θεσμού, καθώς συνδυάζει τη βιομηχανική κληρονομιά, τα Ελευσίνια Μυστήρια και τη σύγχρονη ευρωπαϊκή πολιτιστική στρατηγική σε μια πόλη μεσαίου μεγέθους. Σε αντίθεση με την Πάτρα, η διοργάνωση της Ελευσίνας στηρίχθηκε σε ένα μοντέλο πολυεπίπεδης χρηματοδότησης που ενσωμάτωνε ευρωπαϊκούς, εθνικούς, περιφερειακούς, δημοτικούς και ιδιωτικούς πόρους, ενώ ταυτόχρονα αξιοποίησε σημαντικές χορηγίες από μεγάλους βιομηχανικούς και ενεργειακούς φορείς που έχουν ιστορική παρουσία στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Αττικής (Pappa, 2024· Γκούμα & Πετσίνης, 2023). Η ιδιαιτερότητα της Ελευσίνας έγκειται στο ότι ο μεγάλος της χορηγός προέρχεται από τον ίδιο τον βιομηχανικό κλάδο που σημάδεψε αρνητικά την περιβαλλοντική και κοινωνική φυσιογνωμία της πόλης τις προηγούμενες δεκαετίες, δημιουργώντας πεδίο για κρίσιμα ερωτήματα γύρω από τη φύση και τα όρια της χορηγικής σχέσης σε πολιτιστικές διοργανώσεις.

2.3 Μοντέλα χρηματοδότησης και διοίκησης

Η χρηματοδότηση και η διοίκηση του θεσμού της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης (ΠΠΕ) αποτελούν δύο από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία του. Η εμπειρία των τελευταίων δεκαετιών δείχνει ότι η οικονομική και διοικητική διάσταση του θεσμού είναι εξίσου σημαντική με το πολιτιστικό περιεχόμενο, καθώς χωρίς επαρκείς πόρους και αποτελεσματική διοίκηση δεν μπορεί να επιτευχθεί η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Η πολυπλοκότητα του θεσμού, που περιλαμβάνει πολυεπίπεδη χρηματοδότηση, συνεργασία πολλών φορέων και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη σαφών μοντέλων διοίκησης και χρηματοδότησης. Η χρηματοδότηση των ΠΠΕ βασίζεται σε ένα πολυεπίπεδο μοντέλο που συνδυάζει ευρωπαϊκούς, εθνικούς, τοπικούς και ιδιωτικούς πόρους. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Επιτροπή χορηγεί το βραβείο «Melina Mercouri», το οποίο απονέμεται στις πόλεις που πληρούν τα κριτήρια και υλοποιούν με επιτυχία το πρόγραμμά τους (European Parliament, 2019). Αν και το ποσό είναι σχετικά περιορισμένο σε σχέση με τον συνολικό προϋπολογισμό, έχει υψηλή συμβολική αξία και λειτουργεί ως κίνητρο για την τήρηση των θεσμικών απαιτήσεων. Η εθνική και τοπική χρηματοδότηση αποτελεί συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού, γεγονός που καθιστά τον θεσμό άρρηκτα συνδεδεμένο με την πολιτική βούληση και τις οικονομικές δυνατότητες κάθε χώρας. Η εμπειρία της Πάτρας 2006 δείχνει πώς οι περιορισμένοι πόροι μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα των εκδηλώσεων και να δημιουργήσουν προβλήματα στη διοίκηση (Sassatelli, 2009).

Οι ιδιωτικές χορηγίες και οι εταιρικές συνεργασίες έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία, καθώς ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την ποικιλία των δράσεων. Η εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα δεν περιορίζεται στη χρηματοδότηση, αλλά συχνά επεκτείνεται στη στρατηγική συνεργασία και στη διαμόρφωση της εικόνας της διοργάνωσης. Στην περίπτωση της Λίβερπουλ 2008, οι ιδιωτικές χορηγίες κάλυψαν σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού, ενώ οι εταιρικές συνεργασίες συνέβαλαν στην προβολή της πόλης σε διεθνές επίπεδο (West, 2022). Ωστόσο, η εμπλοκή ιδιωτικών χορηγών μπορεί να δημιουργήσει ζητήματα δεοντολογίας και ισορροπίας μεταξύ πολιτιστικών και εμπορικών στόχων (Durrer, Miller & O'Brien, 2017). Η διοίκηση των ΠΠΕ παρουσιάζει ποικιλία μοντέλων, ανάλογα με την πόλη και το θεσμικό πλαίσιο. Στις πρώτες διοργανώσεις, η διοίκηση ήταν κυρίως δημόσιο-κεντρική, με το κράτος ή τον δήμο να αναλαμβάνει τον κεντρικό ρόλο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Αθήνα 1985, όπου

το Υπουργείο Πολιτισμού είχε την πλήρη ευθύνη της διοργάνωσης (Richards, 2000). Στη συνέχεια, πολλές πόλεις υιοθέτησαν μικτά μοντέλα, συνδυάζοντας δημόσιους φορείς και ανεξάρτητους οργανισμούς. Η Γλασκώβη 1990 και το Λίβερπουλ 2008 δημιούργησαν ειδικούς οργανισμούς που συνεργάζονταν στενά με τις τοπικές αρχές, επιτυγχάνοντας καλύτερο συντονισμό και μεγαλύτερη ευελιξία (Garcia, 2005). Η περίπτωση της Μασσαλίας-Προβηγκίας 2013 αποτελεί ένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής μικτού μοντέλου διοίκησης και πολυεπίπεδης χρηματοδότησης στο πλαίσιο της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης. Η διοργάνωση οργανώθηκε από τον ανεξάρτητο φορέα Association Marseille-Provence 2013, ο οποίος λειτουργούσε ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός και συγκέντρωνε εκπροσώπους από τον δήμο, την περιφέρεια, το γαλλικό κράτος και ιδιωτικούς εταίρους. Το μοντέλο αυτό παρείχε σημαντική ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και επέτρεψε την ανάπτυξη συνεργασιών με περισσότερους από 90 δήμους της ευρύτερης περιοχής (Andres & Gresillon, 2014).

Στο χρηματοδοτικό επίπεδο, η Μασσαλία 2013 στηρίχθηκε σε ένα υψηλό ποσοστό δημόσιας χρηματοδότησης, αλλά και σε σημαντικές ιδιωτικές χορηγίες, οι οποίες κάλυψαν περίπου το ένα πέμπτο του συνολικού προϋπολογισμού. Η διοργάνωση επένδυσε σε μεγάλης κλίμακας πολιτιστικές υποδομές, όπως το Μουσείο Ευρωπαϊκών και Μεσογειακών Πολιτισμών (MuCEM) και η αναδιαμόρφωση του παραλιακού μετώπου J4, έργα που συνέβαλαν στη μακροπρόθεσμη αστική αναζωογόνηση της πόλης (Jones & Ponzini, 2021· Bullen, 2011). Η περίπτωση της Μασσαλίας αναδεικνύει πώς ένα αποκεντρωμένο μοντέλο διοίκησης, σε συνδυασμό με πολυεπίπεδη χρηματοδότηση, μπορεί να υποστηρίξει μια διοργάνωση που εκτείνεται σε ολόκληρη περιφέρεια και όχι μόνο σε έναν αστικό πυρήνα. Παράλληλα, δείχνει τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων για την υλοποίηση έργων μεγάλης κλίμακας και τη δημιουργία μακροχρόνιων πολιτιστικών υποδομών. Τέλος, σε ορισμένες περιπτώσεις υιοθετήθηκε το ανεξάρτητο μοντέλο διοίκησης, όπου η ευθύνη αναλαμβάνεται από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με περιορισμένη εμπλοκή των κρατικών φορέων. Η RUHR 2010 αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα, καθώς η διοίκηση οργανώθηκε από έναν ανεξάρτητο φορέα που συντόνιζε περισσότερες από πενήντα πόλεις (Lähdesmäki, 2014).

Η στρατηγική διοίκηση και η αξιολόγηση αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του θεσμού. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή απαιτεί από τις πόλεις να καταθέτουν αναλυτικούς φακέλους υποψηφιότητας, όπου παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι πηγές χρηματοδότησης και οι μηχανισμοί διοίκησης. Μετά την ολοκλήρωση της διοργάνωσης, οι πόλεις υποχρεούνται να

υποβάλουν εκθέσεις αξιολόγησης, καταγράφοντας τον αντίκτυπο και τα αποτελέσματα. Οι εκθέσεις αυτές αποτελούν πολύτιμο εργαλείο για την προσαρμογή των διοικητικών μοντέλων και για την ενίσχυση της διαφάνειας (Palmer, 2004). Η διαδικασία αυτή ενισχύει την αξιοπιστία του θεσμού και συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση των πρακτικών διοίκησης. Η πολυπλοκότητα της χρηματοδότησης και της διοίκησης δημιουργεί προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Η εξάρτηση από δημόσιους πόρους καθιστά τον θεσμό ευάλωτο σε περιόδους οικονομικής κρίσης, ενώ η εμπλοκή ιδιωτικών χορηγών μπορεί να δημιουργήσει ζητήματα ισορροπίας. Ο συντονισμός πολλών φορέων απαιτεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς συνεργασίας και επικοινωνίας, καθώς η διοργάνωση συχνά περιλαμβάνει δεκάδες πολιτιστικούς οργανισμούς, τοπικές αρχές και ιδιωτικούς εταίρους. Η περίπτωση της Κωνσταντινούπολης 2010 δείχνει πώς η πολυπλοκότητα της διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και καθυστερήσεις, αλλά ταυτόχρονα να ενισχύσει την πολυφωνία και την ποικιλία των δράσεων (Pratt, 2011).

Παρά τις δυσκολίες, το πολυεπίπεδο μοντέλο χρηματοδότησης και διοίκησης προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες. Η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ενισχύει τη βιωσιμότητα, ενώ η ανάπτυξη καινοτόμων διοικητικών πρακτικών συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Η Βαλέτα 2018 αποτελεί παράδειγμα επιτυχούς συνδυασμού δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης, καθώς η διοργάνωση κατάφερε να προσελκύσει σημαντικές χορηγίες και να ενισχύσει την τοπική οικονομία (Ashworth & Tunbridge, 2016). Συνολικά, η εμπειρία των τελευταίων δεκαετιών δείχνει ότι η επιτυχία του θεσμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των πόλεων να εξασφαλίζουν επαρκείς πόρους και να οργανώνουν αποτελεσματικά τη διοίκηση. Η πολυπλοκότητα της χρηματοδότησης και της διοίκησης καθιστά τον θεσμό απαιτητικό, αλλά ταυτόχρονα προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης καινοτόμων πρακτικών που ενισχύουν την πολιτιστική, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη των πόλεων. Η ΠΠΕ δεν είναι απλώς μια σειρά εκδηλώσεων, αλλά είναι ένας μηχανισμός που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, αποτελεσματική διοίκηση και πολυεπίπεδη συνεργασία, ώστε να επιτύχει τους στόχους της και να αφήσει μακροπρόθεσμο αποτύπωμα στις πόλεις και στις κοινωνίες που τη φιλοξενούν.

2.3.1 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών και δικτυακή διακυβέρνηση

Η σύγχρονη ανάλυση της διοίκησης μεγάλων πολιτιστικών διοργανώσεων όπως η Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης δεν μπορεί να αγνοήσει τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholder theory), η οποία προσφέρει συστηματικό πλαίσιο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας των σχέσεων που αναπτύσσονται στο πεδίο. Σύμφωνα

με τον Freeman (1984, 2010), κάθε οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα δίκτυο ομάδων και ατόμων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη δραστηριότητά του, και η επιτυχία του εξαρτάται από την ικανότητά του να διαχειρίζεται αυτές τις σχέσεις με τρόπο που να ισορροπεί διαφορετικά και συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα. Στο πλαίσιο μιας Πολιτιστικής Πρωτεύουσας, τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν την οργανωτική εταιρεία, την κεντρική και τοπική αυτοδιοίκηση, τους ιδιωτικούς χορηγούς, τα ιδρύματα φιλανθρωπικού χαρακτήρα, τους καλλιτεχνικούς φορείς, την επαγγελματική κοινότητα, τους εθελοντές, τους κατοίκους της πόλης και τα μέσα ενημέρωσης.

Η δικτυακή διακυβέρνηση (network governance), όπως αναλύεται από τους Provan και Kenis (2008), αναγνωρίζει ότι η αποτελεσματική διοίκηση πολυσύνθετων πολιτιστικών διοργανώσεων δεν μπορεί να βασιστεί σε αυστηρή ιεραρχική δομή. Οι συγγραφείς διακρίνουν τρία μοντέλα δικτυακής διακυβέρνησης: το συμμετοχικό μοντέλο, όπου όλοι οι εταίροι συμμετέχουν ισότιμα στη λήψη αποφάσεων, το μοντέλο ηγέτη οργανισμού, όπου μια κεντρική οντότητα συντονίζει το δίκτυο, και το μοντέλο διαχειριστικού φορέα, όπου ένας ειδικά δημιουργημένος οργανισμός αναλαμβάνει τον συντονισμό. Στην περίπτωση των Πολιτιστικών Πρωτευουσών, το τρίτο μοντέλο είναι το συνηθέστερο, με τις θεσμοθετημένες εταιρείες διοργάνωσης να λειτουργούν ως κεντρικοί συντονιστές ενός εκτεταμένου δικτύου εταίρων.

Οι Bryson, Crosby και Stone (2015) εστιάζουν στις διατομεακές συνεργασίες, όπου δημόσιοι, ιδιωτικοί και μη κερδοσκοπικοί φορείς συνεργάζονται για την επίλυση σύνθετων κοινωνικών ζητημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, οι Πολιτιστικές Πρωτεύουσες αποτελούν τυπικό παράδειγμα διατομεακής συνεργασίας, καθώς απαιτούν τη συστηματική αλληλεπίδραση φορέων με διαφορετική θεσμική φύση, διαφορετικά κίνητρα και διαφορετική λογική λειτουργίας. Η επιτυχία αυτών των συνεργασιών εξαρτάται από παράγοντες όπως η σαφήνεια του κοινού οράματος, η ισορροπία της εξουσίας, η ποιότητα της επικοινωνίας και η ύπαρξη μηχανισμών διαχείρισης συγκρούσεων (Bryson et al., 2015). Η εφαρμογή αυτών των θεωρητικών εργαλείων σε εμπειρικό υλικό όπως αυτό της Ελευσίνας 2023 επιτρέπει την κατανόηση των πραγματικών δυναμικών που διαμορφώνουν τη χορηγική σχέση πέρα από τη συμβατική της διάσταση.

2.4 Η σημασία των χορηγιών στο ECoC

Η σημασία των χορηγιών στον θεσμό της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης (ΠΠΕ) είναι πολυδιάστατη και συνδέεται τόσο με την οικονομική βιωσιμότητα όσο και με την κοινωνική και πολιτιστική απήχηση των διοργανώσεων. Σε αντίθεση με την κρατική και ευρωπαϊκή χρηματοδότηση που αποτελεί θεσμικά κατοχυρωμένο μηχανισμό, οι χορηγίες εντάσσονται σε ένα πιο ευέλικτο πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η εμπλοκή των χορηγών δεν περιορίζεται στην κάλυψη οικονομικών αναγκών, αντίθετα

επεκτείνεται στη διαμόρφωση της εικόνας της διοργάνωσης, στην ενίσχυση της προβολής και στην προώθηση της κοινωνικής συμμετοχής.

Οι χορηγίες αποτελούν κρίσιμο εργαλείο για την ενίσχυση των προϋπολογισμών των ΠΠΕ, οι οποίοι συχνά υπερβαίνουν τις δυνατότητες των κρατικών και τοπικών αρχών. Η εμπειρία της Λίβερπουλ 2008 δείχνει ότι οι ιδιωτικές χορηγίες μπορούν να καλύψουν σημαντικό μέρος των δαπανών, επιτρέποντας την υλοποίηση μεγάλων πολιτιστικών έργων και εκδηλώσεων (Evans, 2009). Παράλληλα, οι χορηγίες συμβάλλουν στη διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης, μειώνοντας την εξάρτηση από δημόσιους πόρους και ενισχύοντας τη βιωσιμότητα του θεσμού. Η εμπλοκή των χορηγών έχει επίσης στρατηγική σημασία για την προβολή των διοργανώσεων. Μέσω των εταιρικών συνεργασιών, οι πόλεις αποκτούν πρόσβαση σε δίκτυα επικοινωνίας και μάρκετινγκ που ενισχύουν τη διεθνή τους εικόνα. Στην περίπτωση της RUHR 2010, οι συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες συνέβαλαν στην προβολή της διοργάνωσης σε διεθνές επίπεδο, προσελκύοντας επισκέπτες και επενδύσεις (Richards & Palmer, 2010). Η προβολή αυτή δεν περιορίζεται στην πολιτιστική διάσταση. Αντίθετα, επεκτείνεται στην οικονομική και τουριστική ανάπτυξη, καθώς οι χορηγοί συχνά συνδέουν το όνομά τους με την πόλη και ενισχύουν την ελκυστικότητά της.

Η κοινωνική διάσταση των χορηγιών είναι εξίσου σημαντική. Μέσω των εταιρικών συνεργασιών, οι πόλεις μπορούν να προωθήσουν δράσεις κοινωνικής ευθύνης και να ενισχύσουν τη συμμετοχή των πολιτών. Στην περίπτωση της Γλασκώβης 1990, οι χορηγίες χρησιμοποιήθηκαν για την υποστήριξη κοινοτικών δράσεων που στόχευαν στην κοινωνική ανασυγκρότηση και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής (Garcia, 2005). Οι χορηγοί δεν περιορίζονται στην οικονομική ενίσχυση, αλλά συχνά συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση προγραμμάτων που προάγουν την κοινωνική ένταξη και την ισότητα. Ωστόσο, η εμπλοκή των χορηγών δημιουργεί και προκλήσεις. Ένα βασικό ζήτημα αφορά την ισορροπία μεταξύ πολιτιστικών και εμπορικών στόχων. Η υπερβολική εξάρτηση από ιδιωτικές χορηγίες μπορεί να οδηγήσει σε εμπορευματοποίηση του θεσμού και σε αλλοίωση της πολιτιστικής του φυσιογνωμίας (Bianchini & Parkinson, 1993· Garcia, 2004). Η κριτική αυτή έχει διατυπωθεί σε αρκετές διοργανώσεις, όπου οι χορηγοί επιδίωξαν να προβάλλουν υπερβολικά το εμπορικό τους σήμα, επισκιάζοντας τον πολιτιστικό χαρακτήρα της ΠΠΕ. Η διαχείριση των χορηγιών απαιτεί συνεπώς σαφές θεσμικό πλαίσιο και αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου. Οι πόλεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι εταιρικές συνεργασίες θα ενισχύουν τον πολιτιστικό και κοινωνικό χαρακτήρα της διοργάνωσης, χωρίς να υπονομεύουν την ανεξαρτησία της. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει επισημάνει την ανάγκη για διαφάνεια στη διαχείριση των χορηγιών,

ζητώντας από τις πόλεις να καταγράφουν λεπτομερώς τις πηγές χρηματοδότησης και τον τρόπο αξιοποίησής τους (European Commission, 2025).

Η σημασία των χορηγιών συνδέεται επίσης με την έννοια της βιωσιμότητας. Οι εταιρικές συνεργασίες μπορούν να συμβάλουν στη μακροπρόθεσμη αξιοποίηση των πολιτιστικών υποδομών και στην ενίσχυση της δημιουργικής οικονομίας. Στην περίπτωση της Βαλέτας 2018, οι χορηγίες χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη πολιτιστικών υποδομών που συνεχίζουν να λειτουργούν και μετά το πέρας της διοργάνωσης, ενισχύοντας την τοπική οικονομία και την κοινωνική ζωή (Ebejer, 2019). Η βιωσιμότητα αυτή καθιστά τις χορηγίες στρατηγικό εργαλείο για την ανάπτυξη των πόλεων. Η εμπλοκή των χορηγών έχει επίσης διεθνή διάσταση. Μέσω των εταιρικών συνεργασιών, οι πόλεις αποκτούν πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα και ενισχύουν τη διεθνή τους εικόνα. Στην περίπτωση της Κωνσταντινούπολης 2010, οι συνεργασίες με διεθνείς εταιρείες συνέβαλαν στην προβολή της πόλης ως πολιτιστικού κέντρου, ενισχύοντας την τουριστική και οικονομική της ανάπτυξη (Pratt, 2011). Η διεθνής διάσταση των χορηγιών καθιστά τον θεσμό εργαλείο πολιτιστικής διπλωματίας, ενισχύοντας την εικόνα της Ευρώπης σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε γενικές γραμμές, η σημασία των χορηγιών στον θεσμό της ΠΠΕ είναι πολυδιάστατη και συνδέεται με την οικονομική βιωσιμότητα, την κοινωνική συμμετοχή, την πολιτιστική προβολή και τη διεθνή διάσταση. Οι χορηγίες δεν αποτελούν απλώς πηγή χρηματοδότησης, αλλά είναι στρατηγικό εργαλείο που ενισχύει την ποιότητα και την απήχηση των διοργανώσεων. Παρά τις προκλήσεις που δημιουργεί η εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα, η σωστή διαχείριση των χορηγιών μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του θεσμού και να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των πόλεων. Η ΠΠΕ δεν είναι μόνο πολιτιστικό γεγονός. Αντίθετα, είναι ένας μηχανισμός που απαιτεί συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στρατηγικό σχεδιασμό και διαφάνεια, ώστε να επιτύχει τους στόχους της και να αφήσει μακροπρόθεσμο αποτύπωμα στις κοινωνίες που τη φιλοξενούν.

3 Χορηγία και πολιτιστική διαχείριση

3.1 Ορισμοί και θεωρητικά μοντέλα χορηγίας

Η χορηγία στον χώρο της πολιτιστικής διαχείρισης αποτελεί έναν από τους πιο στρατηγικούς μηχανισμούς συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και πολιτιστικών οργανισμών. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μορφές δημόσιας χρηματοδότησης, η χορηγία βασίζεται στην αρχή της αμοιβαιότητας, καθώς ο χορηγός δεν προσφέρει απλώς οικονομικούς πόρους, αλλά επιδιώκει

συγκεκριμένα επικοινωνιακά, κοινωνικά ή στρατηγικά οφέλη. Η έννοια της χορηγίας έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους να ενισχύσουν την εταιρική τους ταυτότητα, να προσεγγίσουν νέες ομάδες κοινού και να συνδέσουν το όνομά τους με αξίες που προάγουν την κοινωνική υπευθυνότητα και τη βιωσιμότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η χορηγία αποτελεί εδώ και αιώνες μία από τις σημαντικότερες μορφές χρηματοδότησης στην αγορά του πολιτισμού, με τις ρίζες της να βρίσκονται στην αρχαία Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, στην αρχαία Ελλάδα ο χορηγός ήταν εκείνος που ηγούνταν του χορού, πράξη που αποτελούσε παραγωγή πολιτισμού. Πράξη παραγωγής πολιτισμού αποτελούσε επίσης η πράξη ενός Αθηναίου πολίτη που χρηματοδοτούσε την παραγωγή δραματικών παραστάσεων σε γιορτές όπως τα Διονύσια, τα Παναθήναια και τα Ελευσίνια Μυστήρια. Στα πλαίσια αυτά, η έννοια της χορηγίας χαρακτηρίζεται από μία διαχρονική διαμόρφωση και αναδεικνύει τόσο την υποχρέωση, όσο και την ευθύνη, αλλά και την ευαισθησία των πολιτών προκειμένου να έχουν ενεργή συμμετοχή στα πολιτιστικά αγαθά και την παραγωγή τους (Γκαντζιάς & Κορρές, 2011· Γκαντζιάς, 2010· Νόμος 3525/2007).

Σε θεωρητικό επίπεδο, η χορηγία ορίζεται ως μια συμβατική σχέση μεταξύ δύο μερών, στην οποία ο χορηγός παρέχει οικονομικούς, υλικούς ή τεχνικούς πόρους σε έναν πολιτιστικό οργανισμό, με αντάλλαγμα την προβολή, την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας ή την πρόσβαση σε συγκεκριμένα κοινά. Ο Meenaghan (1991) περιγράφει τη χορηγία ως μια εμπορική επένδυση που αποσκοπεί στη βελτίωση της αναγνωρισιμότητας του χορηγού, ενώ η Cornwell (2008) τονίζει τη σημασία της συναισθηματικής σύνδεσης που δημιουργείται μεταξύ κοινού και χορηγού μέσω της πολιτιστικής εμπειρίας. Η χορηγία δεν αποτελεί απλώς οικονομική συναλλαγή, αλλά είναι μια στρατηγική διαδικασία που ενσωματώνει στοιχεία μάρκετινγκ, επικοινωνίας και κοινωνικής πολιτικής. Η διάκριση μεταξύ χορηγίας και δωρεάς είναι κρίσιμη για την κατανόηση του ρόλου της στον πολιτιστικό τομέα. Η δωρεά βασίζεται στην ανιδιοτελή προσφορά, ενώ η χορηγία στηρίζεται στην ανταποδοτικότητα και στη στρατηγική στόχευση. Ο O'Hagan (2000) επισημαίνει ότι η χορηγία λειτουργεί ως επένδυση που αποσκοπεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον χορηγό, μέσω της σύνδεσης με πολιτιστικά γεγονότα υψηλού κύρους. Αυτή η διάσταση καθιστά τη χορηγία ιδιαίτερα ελκυστική για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν την εταιρική τους ταυτότητα και να διαφοροποιηθούν σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Η θεωρητική προσέγγιση της χορηγίας έχει αναπτυχθεί μέσα από διάφορα μοντέλα που επιχειρούν να εξηγήσουν τα κίνητρα, τις λειτουργίες και τα αποτελέσματά της. Ένα από τα πιο

επιδραστικά μοντέλα είναι το μοντέλο της ανταποδοτικότητας, σύμφωνα με το οποίο η χορηγία αποτελεί μια μορφή εμπορικής συναλλαγής όπου ο χορηγός αναμένει συγκεκριμένα οφέλη, όπως προβολή, πρόσβαση σε κοινά-στόχους ή ενίσχυση της εταιρικής φήμης. Το μοντέλο αυτό συνδέεται στενά με τις αρχές του μάρκετινγκ και της εταιρικής επικοινωνίας, καθώς η χορηγία αντιμετωπίζεται ως εργαλείο προώθησης. Ένα δεύτερο θεωρητικό μοντέλο είναι το μοντέλο της κοινωνικής ανταλλαγής, το οποίο εστιάζει στη σχέση εμπιστοσύνης και αμοιβαίας ωφέλειας που αναπτύσσεται μεταξύ χορηγού και πολιτιστικού οργανισμού. Σύμφωνα με τον Meenaghan (2001), η χορηγία δεν μπορεί να κατανοηθεί μόνο ως οικονομική συναλλαγή, αλλά ως κοινωνική διαδικασία που ενισχύει τη συνεργασία και την κοινωνική συνοχή. Το μοντέλο αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ανάλυση χορηγιών που σχετίζονται με δράσεις κοινωνικής ευθύνης ή με πολιτιστικά προγράμματα που στοχεύουν στην ενδυνάμωση των κοινοτήτων. Ένα τρίτο μοντέλο, που έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, είναι το μοντέλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR). Στο πλαίσιο αυτό, η χορηγία αντιμετωπίζεται ως εργαλείο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβάλλουν την κοινωνική τους ευαισθησία και να συνδέσουν το όνομά τους με αξίες όπως η πολιτιστική ποικιλομορφία, η βιωσιμότητα και η κοινωνική ένταξη. Οι Porter και Kramer (2006) υποστηρίζουν ότι η χορηγία μπορεί να δημιουργήσει «κοινή αξία», ενισχύοντας τόσο την επιχείρηση όσο και την κοινωνία. Το μοντέλο αυτό έχει ιδιαίτερη εφαρμογή σε πολιτιστικές διοργανώσεις μεγάλης κλίμακας, όπου οι χορηγοί επιδιώκουν να συνδέσουν την εταιρική τους ταυτότητα με θετικές κοινωνικές επιπτώσεις. Σημαντική είναι επίσης η συμβολή του πολιτιστικού μάρκετινγκ στη θεωρητική προσέγγιση της χορηγίας. Ο Colbert (2007) επισημαίνει ότι η χορηγία αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ στον πολιτιστικό τομέα, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να ενισχύσουν την προβολή τους, να προσελκύσουν νέο κοινό και να αναπτύξουν συνεργασίες με επιχειρήσεις που μοιράζονται κοινές αξίες.

Η θεωρητική συζήτηση περιλαμβάνει και κριτικές προσεγγίσεις. Η Zukin (1995) υποστηρίζει ότι η αυξανόμενη εξάρτηση από ιδιωτικούς πόρους μπορεί να οδηγήσει σε εμπορευματοποίηση του πολιτισμού και σε υποβάθμιση της καλλιτεχνικής αυτονομίας. Παράλληλα, ο Hesmondhalgh (2013) επισημαίνει ότι η χορηγία μπορεί να ενισχύσει τις ανισότητες, καθώς οι επιχειρήσεις τείνουν να υποστηρίζουν πολιτιστικές δράσεις με υψηλή προβολή, αφήνοντας στο περιθώριο μικρότερους οργανισμούς. Αυτές οι κριτικές προσεγγίσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ οικονομικών και πολιτιστικών στόχων. Προκύπτει λοιπόν ότι η χορηγία αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο στην πολιτιστική διαχείριση,

συνδυάζοντας οικονομικές, κοινωνικές και επικοινωνιακές λειτουργίες. Τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί επιτρέπουν την κατανόηση της πολυπλοκότητας του φαινομένου και προσφέρουν χρήσιμα εργαλεία για την ανάλυση των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και πολιτιστικών οργανισμών. Η χορηγία, εκτός από μορφή χρηματοδότησης, αποτελεί και μια στρατηγική διαδικασία που επηρεάζει την ταυτότητα, τη λειτουργία και την κοινωνική απήχηση του πολιτιστικού τομέα.

3.1.1 Πλαίσια πολιτιστικής αξίας και η θέση της χορηγίας

Η κατανόηση της χορηγίας στον πολιτιστικό τομέα προϋποθέτει μια προσεκτική θεώρηση της έννοιας της πολιτιστικής αξίας, η οποία διαφέρει ουσιωδώς από την οικονομική αξία αλλά συνδέεται μαζί της με σύνθετους τρόπους. Ο Throsby (2001, 2010) αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πολιτιστικής αξίας που διακρίνει έξι διαστάσεις: αισθητική αξία, πνευματική αξία, κοινωνική αξία, ιστορική αξία, συμβολική αξία και αξία αυθεντικότητας. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η οικονομική αξία ενός πολιτιστικού αγαθού ή γεγονότος δεν μπορεί να εξαντλήσει τη συνολική του αξία, και κάθε προσπάθεια μέτρησης ή αποτίμησης χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη και τις μη χρηματιστηριακές διαστάσεις. Η σχέση αυτή έχει άμεσες συνέπειες για τη χορηγική πρακτική, καθώς ένας χορηγός που εστιάζει αποκλειστικά σε ποσοτικούς δείκτες απόδοσης ενδέχεται να αποτυγχάνει να συλλάβει τη συνολική αξία της συνεισφοράς του.

Ο Klammer (2017) προτείνει μια οικονομία βασισμένη στις αξίες (value-based economy), όπου τα οικονομικά αγαθά αξιολογούνται όχι μόνο με βάση την αγοραία τους αξία αλλά και με βάση τη συμβολή τους σε τέσσερις ευρύτερες σφαίρες αξίας: την αγορά, το κράτος, την κοινωνία και την κοινότητα ενδιαφερόντων. Στο πλαίσιο αυτό, η χορηγία μπορεί να ιδωθεί ως μηχανισμός μετάβασης αξιών μεταξύ διαφορετικών σφαιρών, καθώς ο χορηγός μετατρέπει αγοραία αξία (χρηματικούς πόρους) σε κοινωνική, κοινοτική ή συμβολική αξία, ενώ ταυτόχρονα αποκομίζει κοινωνική νομιμοποίηση που ενισχύει την αγοραία του θέση. Αυτή η αμφίδρομη μετατροπή αξιών εξηγεί γιατί η χορηγία είναι πιο σύνθετη από μια απλή εμπορική συναλλαγή και γιατί απαιτεί προσεκτική διαχείριση των ηθικών της παραμέτρων.

Η συμβολή του Bourdieu (1986) στη θεωρία του πολιτιστικού κεφαλαίου παραμένει θεμελιώδης για την κατανόηση των συμβολικών διεργασιών που διέπουν την πολιτιστική χορηγία. Ο γάλλος κοινωνιολόγος διακρίνει τρεις μορφές κεφαλαίου: το οικονομικό, το πολιτιστικό και το κοινωνικό κεφάλαιο, καθώς και τη δυνατότητα μετατροπής της μιας μορφής στην άλλη. Στο πλαίσιο της πολιτιστικής χορηγίας, οι επιχειρήσεις μετατρέπουν οικονομικό

κεφάλαιο σε πολιτιστικό και κοινωνικό κεφάλαιο, αποκτώντας πρόσβαση σε δίκτυα και σε σύμβολα πολιτιστικής εγκυρότητας που ενισχύουν τη συμβολική τους εξουσία. Η ανάλυση του Bourdieu αναδεικνύει ότι οι πολιτιστικές χορηγίες δεν είναι ποτέ ουδέτερες πράξεις, αλλά εμπεριέχουν δυναμικές κοινωνικής διάκρισης και συμβολικής εξουσίας που χρειάζονται κριτική προσέγγιση, ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται φορείς με αμφιλεγόμενο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

3.2 Εταιρικές συνεργασίες και πολιτιστικός τομέας

Η συνεργασία μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών και χορηγών αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους άξονες της σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης. Η σχέση αυτή δεν περιορίζεται στη μεταφορά οικονομικών πόρων, αλλά διαμορφώνει ένα σύνθετο πεδίο αλληλεπίδρασης όπου συναντώνται διαφορετικά συμφέροντα, αξίες και στρατηγικές. Η ανάπτυξη σταθερών και αποτελεσματικών μοντέλων συνεργασίας είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου η δημόσια χρηματοδότηση μειώνεται και οι ανάγκες για εξωστρέφεια και κοινωνική απήχηση αυξάνονται. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει ποικίλες μορφές συνεργασίας, οι οποίες αντανακλούν διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση, την επικοινωνία και την εταιρική στρατηγική. Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το συμβατικό μοντέλο συνεργασίας, το οποίο βασίζεται σε μια τυπική συμφωνία μεταξύ χορηγού και πολιτιστικού οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ο χορηγός παρέχει οικονομικούς ή υλικούς πόρους και ο οργανισμός προσφέρει συγκεκριμένα ανταποδοτικά οφέλη, όπως προβολή, χρήση λογοτύπου, πρόσβαση σε εκδηλώσεις ή συμμετοχή σε δράσεις δημοσιότητας. Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, προβλεψιμότητα και περιορισμένη διάρκεια, καθώς συνήθως αφορά συγκεκριμένα έργα ή εκδηλώσεις. Ο Walliser (2003) επισημαίνει ότι το συμβατικό μοντέλο είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν οι στόχοι των δύο πλευρών είναι σαφώς καθορισμένοι και όταν η συνεργασία δεν απαιτεί βαθιά στρατηγική ευθυγράμμιση. Παρά τη λειτουργικότητά του, το μοντέλο αυτό συχνά περιορίζεται σε επιφανειακές συνεργασίες, χωρίς να δημιουργεί μακροχρόνια αξία.

Σε αντίθεση με το συμβατικό μοντέλο, το στρατηγικό μοντέλο συνεργασίας επιδιώκει τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων που ενσωματώνονται στη συνολική ταυτότητα και λειτουργία του πολιτιστικού οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ο χορηγός δεν επιδιώκει απλώς προβολή, αλλά συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση του προγράμματος, στη χάραξη στρατηγικής και στην ανάπτυξη δράσεων που αντανακλούν κοινές αξίες. Οι Austin και

Seitanidi (2012) περιγράφουν αυτό το μοντέλο ως «συνεργατική αξία», όπου η σχέση εξελίσσεται από μια απλή συναλλαγή σε μια στρατηγική συμμαχία. Το στρατηγικό μοντέλο απαιτεί υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, διαφάνειας και κοινής δέσμευσης, αλλά μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη, όπως σταθερή χρηματοδότηση, ενίσχυση της κοινωνικής απήχησης και ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων. Ένα τρίτο μοντέλο που έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια είναι το συμμετοχικό μοντέλο συνεργασίας, το οποίο δίνει έμφαση στη συνδημιουργία περιεχομένου και δράσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο χορηγός δεν λειτουργεί ως εξωτερικός υποστηρικτής, αλλά ως ενεργός εταίρος που συμμετέχει στη διαδικασία παραγωγής πολιτιστικών έργων. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με την έννοια της συμμετοχικής κουλτούρας και της κοινωνικής καινοτομίας, καθώς επιδιώκει να ενισχύσει τη συμμετοχή των κοινοτήτων και να δημιουργήσει δράσεις με κοινωνικό αντίκτυπο. Οι Bonet και Donato (2011) υποστηρίζουν ότι το συμμετοχικό μοντέλο μπορεί να ενισχύσει τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών, καθώς δημιουργεί βαθύτερους δεσμούς με το κοινό και ενισχύει την κοινωνική νομιμοποίηση των χορηγών.

Παράλληλα, η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει το μοντέλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το οποίο συνδέει τη χορηγία με την κοινωνική αποστολή των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, οι χορηγοί επιδιώκουν να ενισχύσουν την κοινωνική τους εικόνα, υποστηρίζοντας δράσεις που προάγουν την πολιτιστική ποικιλομορφία, την κοινωνική ένταξη και τη βιωσιμότητα. Οι Maignan και Ferrell (2004) επισημαίνουν ότι οι συνεργασίες αυτού του τύπου ενισχύουν την εμπιστοσύνη του κοινού και συμβάλλουν στη δημιουργία θετικών συσχετισμών μεταξύ της επιχείρησης και των πολιτιστικών αξιών. Το μοντέλο αυτό είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε περιβάλλοντα όπου οι πολιτιστικοί οργανισμοί επιδιώκουν να ενισχύσουν τον κοινωνικό τους ρόλο και να αναπτύξουν δράσεις με ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπο. Ένα ακόμη μοντέλο που έχει αποκτήσει σημασία είναι το καινοτομικό μοντέλο συνεργασίας, το οποίο εστιάζει στην ανάπτυξη νέων μορφών πολιτιστικής παραγωγής μέσω της τεχνολογίας και της ψηφιακής καινοτομίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι χορηγοί συχνά προέρχονται από τον τεχνολογικό τομέα και επιδιώκουν να συνδέσουν το όνομά τους με δράσεις που προάγουν τη δημιουργικότητα και την ψηφιακή μετάβαση. Οι Bakhshi και Throsby (2010) υποστηρίζουν ότι οι συνεργασίες αυτού του τύπου μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των πολιτιστικών οργανισμών, καθώς τους επιτρέπουν να αξιοποιήσουν νέες τεχνολογίες και να προσεγγίσουν νεότερα κοινά.

Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου συνεργασίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το μέγεθος του οργανισμού, η φύση των δράσεων, οι στρατηγικοί στόχοι και η κουλτούρα της

επιχείρησης. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί οφείλουν να αξιολογούν προσεκτικά τις ανάγκες τους και να επιλέγουν συνεργασίες που ενισχύουν την αποστολή τους χωρίς να υπονομεύουν την καλλιτεχνική τους αυτονομία. Η διαφάνεια, η σαφής επικοινωνία και η ευθυγράμμιση αξιών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία κάθε συνεργασίας. Παρά τις δυνατότητες που προσφέρουν τα μοντέλα συνεργασίας, η βιβλιογραφία επισημαίνει και σημαντικές προκλήσεις. Ο Gray (2007) τονίζει ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξισορρόπηση των καλλιτεχνικών και των εμπορικών στόχων, ενώ η Rentschler (2014) επισημαίνει ότι η υπερβολική εξάρτηση από χορηγούς μπορεί να οδηγήσει σε αλλοίωση της καλλιτεχνικής φυσιογνωμίας. Αυτές οι προκλήσεις καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη μηχανισμών διακυβέρνησης που διασφαλίζουν την ανεξαρτησία και τη διαφάνεια των συνεργασιών. Σε γενικές γραμμές, τα μοντέλα συνεργασίας μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών και χορηγών αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του πολιτιστικού τομέα. Η ποικιλία των μοντέλων αντανακλά την πολυπλοκότητα των σχέσεων και την ανάγκη για ευελιξία, στρατηγική σκέψη και κοινωνική ευθύνη. Η επιτυχία κάθε συνεργασίας εξαρτάται από την ικανότητα των δύο πλευρών να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης, να ευθυγραμμίσουν τις αξίες τους και να δημιουργήσουν δράσεις που ενισχύουν τόσο τον πολιτιστικό οργανισμό όσο και τον χορηγό.

3.3 Διεθνείς βέλτιστες πρακτικές

Οι διεθνείς βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της χορηγίας και της πολιτιστικής διαχείρισης αποτελούν πολύτιμο οδηγό για τους πολιτιστικούς οργανισμούς που επιδιώκουν να αναπτύξουν αποτελεσματικές, βιώσιμες και στρατηγικά ευθυγραμμισμένες συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχία τέτοιων συνεργασιών δεν εξαρτάται μόνο από το ύψος της χρηματοδότησης, αλλά κυρίως από την ποιότητα της σχέσης, τη διαφάνεια, την ευθυγράμμιση αξιών και την ικανότητα των δύο πλευρών να δημιουργήσουν κοινή αξία. Οι πρακτικές που έχουν αναπτυχθεί σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα προσφέρουν χρήσιμα παραδείγματα για το πώς μπορεί να οργανωθεί μια συνεργασία που ενισχύει τόσο τον πολιτιστικό οργανισμό όσο και τον χορηγό, χωρίς να υπονομεύεται η καλλιτεχνική αυτονομία ή η κοινωνική αποστολή του φορέα.

Μία από τις πιο αναγνωρισμένες διεθνείς πρακτικές αφορά τη μακροχρόνια στρατηγική συνεργασία, η οποία έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε μεγάλους πολιτιστικούς οργανισμούς όπως η Tate στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η Tate έχει αναπτύξει πολυετείς συνεργασίες με εταιρείες όπως η BP και η Unilever, οι οποίες δεν περιορίζονται σε οικονομική υποστήριξη, αλλά

επεκτείνονται στη συνδιαμόρφωση προγραμμάτων, στη δημιουργία εκπαιδευτικών δράσεων και στην ενίσχυση της διεθνούς παρουσίας του οργανισμού. Ο McGuigan (2016) επισημαίνει ότι η επιτυχία αυτών των συνεργασιών οφείλεται στη σαφή στρατηγική στόχευση και στην ικανότητα του οργανισμού να ενσωματώνει τον χορηγό σε δράσεις που ενισχύουν την κοινωνική του αποστολή. Παρά τις κριτικές που έχουν διατυπωθεί για την εμπλοκή εταιρειών με περιβαλλοντικές επιπτώσεις, το μοντέλο αυτό παραμένει διεθνώς αναγνωρισμένο για τη σταθερότητα και τη μακροπρόθεσμη αξία του. Σημαντική βέλτιστη πρακτική αποτελεί επίσης η διατομεακή συνεργασία, η οποία συνδέει τον πολιτισμό με άλλους τομείς, όπως η τεχνολογία, η εκπαίδευση και η κοινωνική καινοτομία. Το Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης της Νέας Υόρκης (MoMA) έχει αναπτύξει συνεργασίες με τεχνολογικές εταιρείες όπως η Adobe και η Bloomberg, οι οποίες υποστηρίζουν ψηφιακές πλατφόρμες, εκπαιδευτικά προγράμματα και καινοτόμες μορφές παρουσίασης της τέχνης. Η Simon (2010) υπογραμμίζει ότι η επιτυχία αυτών των συνεργασιών οφείλεται στην ικανότητα του MoMA να ενσωματώνει την τεχνολογία ως οργανικό στοιχείο της πολιτιστικής εμπειρίας, δημιουργώντας δράσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σύγχρονου κοινού. Ένα ακόμη παράδειγμα διεθνούς βέλτιστης πρακτικής είναι η κοινοτική χορηγία, η οποία εφαρμόζεται ευρέως στον Καναδά και στη Σκανδιναβία. Στο Τορόντο, το πρόγραμμα “Arts in the Parks” βασίζεται σε συνεργασίες μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών, τοπικών επιχειρήσεων και κοινοτικών φορέων, με στόχο την προώθηση της τέχνης σε δημόσιους χώρους. Η επιτυχία του προγράμματος οφείλεται στη συμμετοχική προσέγγιση, όπου οι χορηγοί δεν περιορίζονται σε οικονομική ενίσχυση, αλλά συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση δράσεων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων. Ο Jeannotte (2017) επισημαίνει ότι η κοινοτική χορηγία ενισχύει την κοινωνική συνοχή και δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών και πολιτών.

Σημαντική διεθνής πρακτική αποτελεί και η διαφανής διακυβέρνηση των συνεργασιών, η οποία εφαρμόζεται συστηματικά σε χώρες όπως η Ολλανδία και η Γερμανία. Στην Ολλανδία, οι πολιτιστικοί οργανισμοί υποχρεούνται να δημοσιοποιούν λεπτομερείς αναφορές για τις χορηγίες, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών στοιχείων, των ανταποδοτικών οφελών και των κριτηρίων επιλογής χορηγών. Η πρακτική αυτή ενισχύει την εμπιστοσύνη του κοινού και διασφαλίζει ότι οι συνεργασίες δεν υπονομεύουν την καλλιτεχνική ανεξαρτησία. Από έρευνες προκύπτει ότι η διαφάνεια αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχία των συνεργασιών, καθώς αποτρέπει συγκρούσεις συμφερόντων και ενισχύει τη λογοδοσία (Lopes & Serrasqueiro, 2017). Ένα ακόμη μοντέλο που έχει αναδειχθεί διεθνώς είναι η ευέλικτη

πολυεπίπεδη συνεργασία, η οποία συνδυάζει διαφορετικές μορφές χορηγίας σε ένα ενιαίο πλαίσιο. Το Φεστιβάλ του Εδιμβούργου αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα, καθώς συνεργάζεται με μεγάλες εταιρείες, μικρές επιχειρήσεις, ιδρύματα και κοινοτικούς φορείς, δημιουργώντας ένα πολυεπίπεδο οικοσύστημα υποστήριξης. Η Stevenson (2014) επισημαίνει ότι η επιτυχία του φεστιβάλ οφείλεται στην ικανότητά του να προσαρμόζει τις συνεργασίες στις ανάγκες κάθε δράσης, διατηρώντας παράλληλα μια συνεκτική στρατηγική ταυτότητα. Τέλος, σημαντική διεθνής πρακτική αποτελεί η επένδυση στη μακροπρόθεσμη κοινωνική αξία, η οποία συνδέει τη χορηγία με δράσεις που έχουν διαρκή αντίκτυπο. Στη Μελβούρνη, το πρόγραμμα “Creative Partnerships Australia” προωθεί συνεργασίες που ενισχύουν τη δημιουργική οικονομία, υποστηρίζοντας δράσεις που συνδέουν την τέχνη με την εκπαίδευση, την επιχειρηματικότητα και την κοινωνική καινοτομία. Ο Holden (2015) υποστηρίζει ότι η μακροπρόθεσμη κοινωνική αξία αποτελεί βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση των συνεργασιών, καθώς ενισχύει τη βιωσιμότητα και την κοινωνική νομιμοποίηση των πολιτιστικών οργανισμών. Συνολικά, οι διεθνείς βέλτιστες πρακτικές δείχνουν ότι η επιτυχία των συνεργασιών μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών και χορηγών εξαρτάται από τη στρατηγική ευθυγράμμιση, τη διαφάνεια, τη συμμετοχικότητα και την ικανότητα δημιουργίας κοινής αξίας. Οι πρακτικές αυτές προσφέρουν πολύτιμα παραδείγματα για το πώς μπορούν να αναπτυχθούν συνεργασίες που ενισχύουν την πολιτιστική δημιουργία, προάγουν την κοινωνική συνοχή και συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη του πολιτιστικού τομέα.

3.4 Κίνδυνοι, ευκαιρίες και ηθικά ζητήματα

Η συνεργασία μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών και χορηγών, παρότι αποτελεί σημαντικό εργαλείο ενίσχυσης της βιωσιμότητας και της εξωστρέφειας του πολιτιστικού τομέα, συνοδεύεται από ένα σύνολο κινδύνων, ευκαιριών και ηθικών ζητημάτων που απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η χορηγία δεν είναι μια ουδέτερη διαδικασία, αλλά μια σχέση που ενσωματώνει οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές δυναμικές, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν ή να υπονομεύσουν την αποστολή των πολιτιστικών οργανισμών. Η κατανόηση αυτών των παραμέτρων είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη συνεργασιών που προάγουν τη βιωσιμότητα χωρίς να θυσιάζουν την καλλιτεχνική αυτονομία ή την κοινωνική ευθύνη. Ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους που αναφέρονται στη βιβλιογραφία αφορά την εμπορευματοποίηση του πολιτισμού. Όταν οι χορηγοί αποκτούν υπερβολική επιρροή στη διαμόρφωση του προγράμματος, υπάρχει ο κίνδυνος οι πολιτιστικές δράσεις να προσαρμοστούν στις ανάγκες της αγοράς εις βάρος της

καλλιτεχνικής ποιότητας. Ο Mulcahy (2006) επισημαίνει ότι η πίεση για υψηλή επισκεψιμότητα και θετική δημοσιότητα μπορεί να οδηγήσει σε επιλογές που ευνοούν εμπορικά ελκυστικά έργα, παραμερίζοντας πιο πειραματικές ή κοινωνικά παρεμβατικές μορφές τέχνης. Αυτός ο κίνδυνος είναι ιδιαίτερα έντονος σε περιβάλλοντα όπου η δημόσια χρηματοδότηση είναι περιορισμένη και οι πολιτιστικοί οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από ιδιωτικούς πόρους.

Ένας δεύτερος κίνδυνος αφορά την απώλεια καλλιτεχνικής αυτονομίας. Η επιρροή των χορηγών μπορεί να εκδηλωθεί με άμεσες ή έμμεσες παρεμβάσεις στο περιεχόμενο των δράσεων, στη θεματολογία ή στην επιλογή συνεργατών. Ο Alexander (2020) αναφέρει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι χορηγοί επιδιώκουν να αποφύγουν τη σύνδεση του ονόματός τους με έργα που θεωρούνται πολιτικά ευαίσθητα ή κοινωνικά αμφιλεγόμενα, γεγονός που μπορεί να περιορίσει την ελευθερία έκφρασης των καλλιτεχνών. Η ανάγκη για διατήρηση της ανεξαρτησίας καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη σαφών συμβάσεων και μηχανισμών διακυβέρνησης που προστατεύουν την καλλιτεχνική ακεραιότητα. Παράλληλα, η συνεργασία με χορηγούς μπορεί να δημιουργήσει ζητήματα ηθικής φύσης, ιδιαίτερα όταν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν έχουν αμφιλεγόμενο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Η συζήτηση γύρω από τις «τοξικές χορηγίες» έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις αντιδράσεις απέναντι σε εταιρείες πετρελαίου ή φαρμακευτικούς κολοσσούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη δημόσια εικόνα τους μέσω της τέχνης. Παράδειγμα αποτελεί η Tate, η οποία διέκοψε τη συνεργασία της με την BP μετά από 26 χρόνια (Khomami, 2021). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί οφείλουν να αξιολογούν όχι μόνο τα οικονομικά οφέλη, αλλά και τις ηθικές συνέπειες της συνεργασίας, καθώς η σύνδεση με αμφιλεγόμενους χορηγούς μπορεί να υπονομεύσει την αξιοπιστία τους (Eagle, 2020).

Παρά τους κινδύνους, η χορηγία προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη του πολιτιστικού τομέα. Μία από τις σημαντικότερες είναι η δυνατότητα ενίσχυσης της οικονομικής βιωσιμότητας. Οι χορηγίες επιτρέπουν στους οργανισμούς να υλοποιήσουν δράσεις που δεν θα ήταν εφικτές με αποκλειστικά δημόσια χρηματοδότηση, ενώ παράλληλα ενισχύουν την ικανότητά τους να προσελκύουν νέο κοινό. Ο Klamer (2017) επισημαίνει ότι η χορηγία μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με στρατηγική σκέψη και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Μια δεύτερη ευκαιρία αφορά την ενίσχυση της κοινωνικής απήχησης των πολιτιστικών οργανισμών. Μέσω συνεργασιών με επιχειρήσεις που διαθέτουν ισχυρά δίκτυα επικοινωνίας, οι οργανισμοί μπορούν να προσεγγίσουν ευρύτερα κοινά και να ενισχύσουν την κοινωνική

τους παρουσία. Επιπλέον, η χορηγία προσφέρει ευκαιρίες για καινοτομία και ψηφιακό μετασχηματισμό. Πολλοί πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν αξιοποιήσει τη συνεργασία με τεχνολογικές εταιρείες για την ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων, εικονικών εκθέσεων και διαδραστικών εμπειριών. Ο Parry (2021) αναφέρει ότι τέτοιες συνεργασίες μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα των οργανισμών, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν στις νέες ανάγκες του κοινού και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της ψηφιακής εποχής. Ωστόσο, η αξιοποίηση των ευκαιριών προϋποθέτει την αντιμετώπιση των ηθικών ζητημάτων που ανακύπτουν. Ένα από τα σημαντικότερα αφορά τη διαφάνεια. Η έλλειψη σαφούς ενημέρωσης σχετικά με τους όρους των συνεργασιών μπορεί να δημιουργήσει καχυποψία και να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη του κοινού. Ένα ακόμη ηθικό ζήτημα αφορά την ισότητα πρόσβασης. Οι μεγάλες πολιτιστικές οργανώσεις έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να προσελκύουν χορηγούς, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει τις ανισότητες στον πολιτιστικό τομέα. Ο Belfiore (2020) επισημαίνει ότι η υπερβολική εξάρτηση από χορηγίες μπορεί να οδηγήσει σε συγκέντρωση πόρων σε λίγους μεγάλους οργανισμούς, αφήνοντας μικρότερους φορείς στο περιθώριο. Η αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος απαιτεί πολιτικές που ενισχύουν την ισότιμη πρόσβαση στη χρηματοδότηση και προωθούν τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών διαφορετικού μεγέθους. Συμπερασματικά, οι κίνδυνοι, οι ευκαιρίες και τα ηθικά ζητήματα που συνδέονται με τη χορηγία απαιτούν μια ισορροπημένη και στρατηγική προσέγγιση. Η επιτυχία των συνεργασιών εξαρτάται από την ικανότητα των πολιτιστικών οργανισμών να διατηρούν την καλλιτεχνική τους αυτονομία, να ενισχύουν τη διαφάνεια και να επιλέγουν συνεργασίες που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την κοινωνική τους αποστολή. Η χορηγία μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο ανάπτυξης, αρκεί να αξιοποιείται με υπευθυνότητα και κριτική σκέψη.

3.4.1 Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και οι τοξικές χορηγίες

Η συστηματικότερη θεωρητική προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στη διεθνή βιβλιογραφία οφείλεται στον Carroll (1991, 2016), ο οποίος πρότεινε ένα μοντέλο τεσσάρων ιεραρχικά διατεταγμένων επιπέδων ευθύνης. Στη βάση της πυραμίδας τοποθετείται η οικονομική ευθύνη, δηλαδή η υποχρέωση της επιχείρησης να είναι κερδοφόρα. Ακολουθεί η νομική ευθύνη, που αφορά τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανόνες. Στο τρίτο επίπεδο τοποθετείται η ηθική ευθύνη, που αφορά την υιοθέτηση πρακτικών οι οποίες, ακόμη και αν δεν επιβάλλονται από τον νόμο, θεωρούνται κοινωνικά αναμενόμενες. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η φιλανθρωπική ευθύνη, που αφορά την οικειοθελή συνεισφορά στη βελτίωση της κοινωνίας. Η πολιτιστική χορηγία τοποθετείται κατά κανόνα στα δύο ανώτερα

επίπεδα της πυραμίδας του Carroll, καθώς υπερβαίνει τις νομικές υποχρεώσεις και εκφράζει την ηθική ή φιланθρωπική διάσταση της εταιρικής δραστηριότητας.

Παρά τη φιλοδοξία του μοντέλου, η πρακτική εφαρμογή της ΕΚΕ στον τομέα της πολιτιστικής χορηγίας έχει αναδείξει σοβαρές αντιφάσεις, οι οποίες περιγράφονται στη βιβλιογραφία με τον όρο τοξικές χορηγίες (toxic sponsorships). Η ύπαρξη φιλανθρωπικής δραστηριότητας στην κορυφή της πυραμίδας δεν εξασφαλίζει αυτόματα τη συμμόρφωση με τα χαμηλότερα επίπεδα, και πολλές υψηλά προβεβλημένες πολιτιστικές χορηγίες έχουν χαρακτηριστεί ως προσπάθειες αναπλήρωσης μέσω της φιλανθρωπίας σοβαρών ηθικών ελλειμμάτων σε άλλες περιοχές της εταιρικής δραστηριότητας. Το παράδειγμα της Tate Gallery και της BP, που τερματίστηκε το 2016 μετά από εικοσιεξαετή συνεργασία, αποτελεί την πιο μελετημένη περίπτωση τέτοιας έντασης (Khomami, 2016· Beard, 2020). Οι αντιδράσεις καλλιτεχνών, ακτιβιστών και τμημάτων του κοινού εστίασαν στο ότι η συνεργασία επέτρεπε στην BP να βελτιώσει την κοινωνική της εικόνα ενώ συνέχιζε δραστηριότητες με σοβαρό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, μια πρακτική που στη βιβλιογραφία χαρακτηρίζεται ως πολιτιστικό πράσινο ξέπλυμα (cultural greenwashing).

Παρόμοιες δυναμικές εντοπίστηκαν στην περίπτωση της οικογένειας Sackler και των μεγάλων αμερικανικών μουσείων, όπου η αποκάλυψη της εμπλοκής της εταιρείας Purdue Pharma στην επιδημία οπιοειδών οδήγησε σε αλυσίδα τερματισμού συνεργασιών από το Metropolitan Museum of Art, το Guggenheim και τη Tate (Brooks, 2019). Στις περιπτώσεις αυτές, η φιλανθρωπική ευθύνη της κορυφής της πυραμίδας ήρθε σε σύγκρουση με σοβαρές παραβιάσεις της ηθικής και της νομικής ευθύνης στις βασικότερες λειτουργίες της εταιρείας, αναδεικνύοντας τη σημασία της διαχείρισης χορηγιών ως ζητήματος ηθικής ακεραιότητας. Στο πλαίσιο της Ελευσίνας 2023, οι παραπάνω θεωρητικές παρατηρήσεις αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς η πόλη συνδέθηκε με σημαντικές χορηγίες από βιομηχανικούς και ενεργειακούς φορείς που έχουν ιστορική παρουσία στην ευρύτερη περιοχή και αμφιλεγόμενο περιβαλλοντικό αποτύπωμα, θέτοντας ερωτήματα γύρω από τη φύση και τα όρια της χορηγικής σχέσης πολιτιστικής διοργάνωσης και βιομηχανικού κλάδου.

3.5 Πολιτιστικές χορηγίες, βιώσιμη ανάπτυξη και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η σύνδεση των πολιτιστικών χορηγιών με την ευρύτερη ατζέντα της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας. Η Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων Εθνών και οι δεκαεπτά Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals, SDGs) έχουν αναδειχθεί σε σταθερό πλαίσιο αναφοράς για τη χάραξη εταιρικών

στρατηγικών ΕΚΕ, ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνουν τις προσδοκίες των κοινωνιών για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων (United Nations, 2015). Η UNESCO (2022) έχει υπογραμμίσει τη συμβολή του πολιτισμού στην επίτευξη όλων των δεκαεπτά SDGs, αναδεικνύοντας τον πολιτισμό ως οριζόντιο παράγοντα ανάπτυξης που συνδέεται με την εκπαίδευση, την κοινωνική συνοχή, την οικονομική ευημερία, τη βιώσιμη πόλη και την προστασία του περιβάλλοντος (Πούλιος κ.ά., 2015).

Στο πλαίσιο αυτό, οι πολιτιστικές χορηγίες σε διοργανώσεις όπως οι Πολιτιστικές Πρωτεύουσες της Ευρώπης αποκτούν νέα στρατηγική σημασία, καθώς λειτουργούν ως εργαλεία υλοποίησης συγκεκριμένων SDGs. Ο Στόχος 11 για βιώσιμες πόλεις και κοινότητες, ο Στόχος 8 για αξιοπρεπή εργασία και οικονομική ανάπτυξη και ο Στόχος 17 για συνεργασίες ενίσχυσης των στόχων συνδέονται άμεσα με τις δραστηριότητες των ΠΠΕ. Παράλληλα, η σύνδεση των πολιτιστικών χορηγιών με τη βιωσιμότητα ανοίγει τη συζήτηση για τη φύση των ίδιων των χορηγιών, καθώς οι φορείς με ισχυρή στρατηγική βιωσιμότητας τείνουν να επιδιώκουν συνεργασίες που ενσωματώνονται οργανικά στο μοντέλο τους, ενώ οι φορείς με αμφιλεγόμενο περιβαλλοντικό αποτύπωμα αντιμετωπίζουν αυξανόμενη κοινωνική κριτική.

Η σύγκλιση πολιτισμού, τουρισμού και τεχνολογίας έχει επίσης διαμορφώσει νέες μορφές χορηγικής δραστηριότητας. Οι έννοιες του έξυπνου τουρισμού (smart tourism) και των ψηφιακών και υβριδικών εμπειριών (phygital experiences) αποτυπώνουν την αυξανόμενη σημασία της τεχνολογικής μεσολάβησης στην πολιτιστική παραγωγή και κατανάλωση. Σύμφωνα με τους Buonincontri και Micera (2016), ο έξυπνος τουρισμός βασίζεται στη συστηματική αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και δεδομένων για τη βελτίωση της εμπειρίας του επισκέπτη, ενώ οι Loureiro, Guerreiro και Ali (2020) αναδεικνύουν τη σημασία των phygital εμπειριών στη δημιουργία βαθύτερων σχέσεων μεταξύ επισκεπτών και πολιτιστικών χώρων. Οι τεχνολογικοί χορηγοί διεκδικούν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στη χορηγική πίτα των πολιτιστικών διοργανώσεων, εισάγοντας νέες μορφές συνεργασίας που υπερβαίνουν τη συμβατική χρηματοδότηση και αφορούν τη συν-δημιουργία περιεχομένου, την παροχή υποδομής και τη συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων κοινού.

Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, η ενσωμάτωση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στις πολιτιστικές χορηγίες απαιτεί τον επανασχεδιασμό των κριτηρίων αξιολόγησης. Η Throsby (2017) έχει επισημάνει την αναγκαιότητα ανάπτυξης δεικτών βιωσιμότητας που να συλλαμβάνουν τη μακροπρόθεσμη αξία των πολιτιστικών παρεμβάσεων, πέρα από τα βραχυπρόθεσμα στοιχεία επισκεψιμότητας και προβολής. Οι Πολιτιστικές Πρωτεύουσες της Ευρώπης έχουν την

ιστορική ευκαιρία να λειτουργήσουν ως εργαστήρια εφαρμογής τέτοιων προσεγγίσεων, ενσωματώνοντας στις χορηγικές τους στρατηγικές κριτήρια που υπερβαίνουν την οικονομική και επικοινωνιακή απόδοση και αγκαλιάζουν τη συνολική κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική επίπτωση της κάθε συνεργασίας.

4. Μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε ως ποιοτική μελέτη περίπτωσης, υιοθετώντας ερμηνευτική και κονστρουκτιβιστική προσέγγιση. Σύμφωνα με τους Denzin και Lincoln (2018), η ποιοτική έρευνα αποτελεί ιδιαίτερα κατάλληλη επιλογή για τη διερεύνηση πολύπλοκων κοινωνικών φαινομένων όπου το ζητούμενο είναι η εις βάθος κατανόηση των υποκειμενικών νοηματοδοτήσεων των εμπλεκόμενων υποκειμένων. Η μελέτη περίπτωσης, όπως αναπτύσσεται από τους Stake (1995) και Yin (2018), επιτρέπει την εστιασμένη εξέταση ενός οριοθετημένου φαινομένου μέσα στο φυσικό του πλαίσιο, αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων και των διεργασιών που το διαμορφώνουν. Στην προκειμένη περίπτωση, η Ελευσίνα 2023 ως Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης αποτέλεσε τη μελετώμενη περίπτωση, με εστίαση στις χορηγικές πολιτικές και τις πολυεπίπεδες συνεργασίες που αναπτύχθηκαν.

Η ερευνητική διαδικασία οργανώθηκε γύρω από τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων για τον ρόλο των χορηγιών, τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των συνεργασιών στην πράξη, τα προκύπτοντα οφέλη και τις δυσκολίες, εντάσεις και ηθικές προκλήσεις. Ο επιστημολογικός προσανατολισμός της έρευνας υπήρξε κονστρουκτιβιστικός, με την παραδοχή ότι η γνώση συγκροτείται μέσα από τις υποκειμενικές εμπειρίες και τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις των συμμετεχόντων, και ότι η ερευνήτρια αποτελεί ενεργό μέρος της διαδικασίας παραγωγής νοήματος (Creswell & Poth, 2018).

4.2 Λόγοι επιλογής ποιοτικής προσέγγισης

Η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης τεκμηριώθηκε από τέσσερις βασικούς λόγους. Πρώτον, το αντικείμενο της έρευνας, δηλαδή οι υποκειμενικές αντιλήψεις, αξιολογήσεις και βιωμένες εμπειρίες των εμπλεκόμενων στη διοργάνωση της Ελευσίνας 2023, δεν προσφερόταν για ποσοτική μέτρηση, αλλά απαιτούσε τη διερεύνηση σε βάθος των ερμηνειών και των νοηματοδοτήσεων που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες αποδίδουν στις χορηγικές σχέσεις και στις πολυεπίπεδες συνεργασίες (Patton, 2015). Δεύτερον, το πεδίο της έρευνας χαρακτηριζόταν από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας, καθώς η Ελευσίνα 2023 ενέπλεκε ποικιλία θεσμικών φορέων με διαφορετικούς ρόλους, κίνητρα και θέσεις στην ιεραρχία της διοργάνωσης. Μια

ποσοτική προσέγγιση θα είχε δυσκολίες να συλλάβει τη συστοιχία των αλληλεπιδράσεων αυτών.

Τρίτον, το θέμα της μελέτης περιείχε ευαίσθητες πλευρές που σχετίζονταν με ηθικά ζητήματα, με σχέσεις εξουσίας και με ζητήματα κοινωνικής αποδοχής χορηγικών συμπράξεων, ιδιαίτερα στο πλαίσιο μιας βιομηχανικής πόλης όπως η Ελευσίνα. Η ποιοτική προσέγγιση επέτρεψε στους συμμετέχοντες να εκφράσουν αυτές τις πλευρές με τη δική τους φωνή, χωρίς τις περιοριστικές δομές ενός ποσοτικού εργαλείου. Τέταρτον, η περίπτωση αυτή ήταν πρόσφατη και σχετικά μη μελετημένη στην ελληνική επιστημονική βιβλιογραφία, γεγονός που καθιστούσε την επεξηγηματική και εξερευνητική ποιοτική προσέγγιση πιο κατάλληλη από μια επιβεβαιωτική ποσοτική, καθώς υπήρχε ανάγκη παραγωγής νέας γνώσης και ανάδειξης μη αναμενόμενων διαστάσεων (Creswell & Poth, 2018).

4.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων: η ημιδομημένη συνέντευξη

Ως κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη. Σύμφωνα με τους Kvale και Brinkmann (2009), η ημιδομημένη συνέντευξη αποτελεί έναν προνομιακό χώρο παραγωγής γνώσης, καθώς συνδυάζει τη δομή ενός προκαθορισμένου οδηγού με την ευελιξία να ακολουθήσει τις απρόβλεπτες πλευρές του διαλόγου και να εμβαθύνει σε ζητήματα που αναδύονται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες. Ο οδηγός συνέντευξης σχεδιάστηκε ώστε να καλύπτει συστηματικά τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, ενώ ταυτόχρονα άφηνε χώρο για περαιτέρω διερεύνηση μέσω ανοικτών διευκρινιστικών ερωτημάτων. Η δομή του οδηγού περιλάμβανε τρεις σύντομες εισαγωγικές ερωτήσεις που αφορούσαν τον ρόλο, τη διάρκεια εμπλοκής και τη βασική μορφή συμμετοχής του φορέα στη διοργάνωση, ακολουθούμενες από δεκαέξι ερωτήσεις διανεμημένες σε τέσσερις θεματικές ενότητες, μία ανά ερευνητικό ερώτημα.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε χρόνο και τόπο που εξυπηρετούσε τους συμμετέχοντες, με συνηθέστερο χρόνο διάρκειας τα σαράντα πέντε έως εξήντα λεπτά. Ορισμένες πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης σε χώρους εργασίας των συμμετεχόντων, ενώ άλλες έγιναν μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας βιντεοκλήσης για λόγους ευκολίας. Όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν, αφού ελήφθη η ρητή συγκατάθεση των συμμετεχόντων, και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν κατά λέξη. Η διαδικασία ηχογράφησης και απομαγνητοφώνησης ακολούθησε αυστηρό πρωτόκολλο διασφάλισης της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων.

4.4 Συμμετέχοντες και διαδικασία δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία ακολούθησε τη σκόπιμη προσέγγιση μέγιστης διακύμανσης (maximum variation purposive sampling), όπως περιγράφεται από τον Patton (2015). Η λογική αυτής της επιλογής συνίστατο στην επιδίωξη συμπερίληψης συμμετεχόντων από όλα τα διακριτά είδη φορέων και ρόλων που εμπλέκονταν στη χορηγική και συνεργατική δραστηριότητα της Ελευσίνας 2023, ώστε να αναδυθεί η μέγιστη δυνατή ποικιλία οπτικών γωνιών. Συνολικά διεξήχθησαν δεκαεννέα ημιδομημένες συνεντεύξεις, αριθμός που κρίθηκε επαρκής με βάση το κριτήριο του θεματικού κορεσμού, σύμφωνα με το οποίο η συλλογή δεδομένων ολοκληρώθηκε όταν οι νέες συνεντεύξεις έπαψαν να προσθέτουν ουσιαστικά νέα θεματικά στοιχεία στο υλικό της ανάλυσης (Guest et al., 2006).

Οι συμμετέχοντες προέρχονταν από τις ακόλουθες κατηγορίες θεσμικών φορέων και ρόλων. Στην οργανωτική ομάδα της διοργάνωσης συμπεριλήφθηκαν στελέχη της θεσμοθετημένης εταιρείας 2023 Ελευσίς ΑΕ, μεταξύ των οποίων μέλη της καλλιτεχνικής διεύθυνσης, της γενικής διοίκησης, του τμήματος χορηγιών, του τμήματος επικοινωνίας και marketing, καθώς και του προγράμματος εθελοντισμού. Από την τοπική αυτοδιοίκηση συμμετείχαν οι Δήμαρχοι Ελευσίνας των περιόδων 2014-2019 και 2019-2023, καθώς και πρώην Αντιδήμαρχος και Δημοτική Σύμβουλος της αντιπολίτευσης. Στην κατηγορία της περιφερειακής και κεντρικής διοίκησης εντάχθηκαν εκπρόσωποι της Περιφέρειας Αττικής και πρώην σύμβουλος Υπουργείου Πολιτισμού.

Από τον ιδιωτικό τομέα συμμετείχαν στέλεχος του τμήματος Χορηγιών και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της HELLENiQ ENERGY ως βασικού χορηγού και στέλεχος του αντίστοιχου τμήματος της TITAN A.E. ως δευτερεύοντος βιομηχανικού εταίρου, αμφότερα από τις διευθύνσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρικών Σχέσεων. Από τον φιλανθρωπικό τομέα συμμετείχε στέλεχος του Ιδρύματος Κανελλοπούλου, ενώ από την κοινωνία των πολιτών συμμετείχαν μέλη του Συλλόγου Αδελφότητας Ρωμανιωτών και Λαογραφικού Συλλόγου. Στους καλλιτεχνικούς και επαγγελματικούς φορείς συμμετείχαν επιμελήτρια έκθεσης, εικαστικός που συμμετείχε στο πρόγραμμα. Τέλος, από τον επιχειρηματικό τομέα της Δυτικής Αττικής συμμετείχε μέλος του Δ.Σ του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου της περιοχής.

Η διάρκεια εμπλοκής των συμμετεχόντων στη διοργάνωση κυμαινόταν από δύο έως πέντε έτη, με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση στο εύρος των τριών έως τεσσάρων ετών. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για τον σκοπό της έρευνας, τη διαδικασία

ηχογράφησης, τη χρήση των δεδομένων και τα δικαιώματά τους ως προς την προστασία της ταυτότητας. Στα κείμενα παρουσίασης των αποτελεσμάτων αποφεύχθηκε η αναφορά σε ονόματα, ενώ η ταυτότητα κάθε συμμετέχοντα κωδικοποιήθηκε με αναφορά μόνο στον ρόλο και τη γενική κατηγορία φορέα, ώστε να διασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα.

4.5 Εργαλείο ανάλυσης δεδομένων: η θεματική ανάλυση

Για την ανάλυση των δεδομένων υιοθετήθηκε η θεματική ανάλυση όπως αναπτύσσεται από τις Braun και Clarke (2006, 2019, 2022). Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε ως ευέλικτη, θεωρητικά μη δεσμευτική και ιδιαίτερα κατάλληλη για την ανάλυση εμπειρικού υλικού που προέρχεται από ημιδομημένες συνεντεύξεις με ποικιλία συμμετεχόντων. Η ανάλυση ακολούθησε τα έξι στάδια που προτείνουν οι Braun και Clarke. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε η εξοικείωση με το σύνολο του υλικού μέσα από επαναλαμβανόμενες αναγνώσεις των απομαγνητοφωνημένων κειμένων και την καταγραφή αρχικών εντυπώσεων. Στο δεύτερο στάδιο παρήχθησαν αρχικοί κωδικοί που σήμαιναν συστηματικά τα νοηματικά στοιχεία ενδιαφέροντος σε ολόκληρο το σώμα των δεδομένων.

Στο τρίτο στάδιο, οι κωδικοί ομαδοποιήθηκαν σε υποθέματα, αναζητώντας μοτίβα και σημασιολογικές συνδέσεις. Στο τέταρτο στάδιο, τα υποθέματα ομαδοποιήθηκαν περαιτέρω σε υποψήφια θέματα, τα οποία στη συνέχεια επανεξετάστηκαν με βάση τόσο τους κωδικούς όσο και ολόκληρο το σώμα των δεδομένων, ώστε να διασφαλιστεί η εσωτερική συνοχή και η εξωτερική διαφοροποίηση. Στο πέμπτο στάδιο, τα θέματα οριοθετήθηκαν και ονοματίστηκαν με σαφή τρόπο. Στο έκτο στάδιο, παράχθηκε η τελική αναφορά με την επιλογή ζωντανών αποσπασμάτων και την επιχειρηματολογική σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα. Όπως υπογραμμίζουν οι Nowell, Norris, White και Moules (2017), η σχολαστική τήρηση των έξι σταδίων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διασφάλισης της αξιοπιστίας μιας θεματικής ανάλυσης.

4.6 Κριτήρια εμπιστευσιμότητας

Η εμπιστευσιμότητα της έρευνας διασφαλίστηκε μέσα από την εφαρμογή των τεσσάρων κριτηρίων που πρότειναν οι Lincoln και Guba (1985). Η αξιοπιστία (credibility) ενισχύθηκε μέσα από την παρατεταμένη εμπλοκή με το πεδίο, την τριγωνοποίηση πηγών μέσα από τη συμμετοχή φορέων ποικίλων κατηγοριών και την αναζήτηση αρνητικών περιπτώσεων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν τις πρόωρες ερμηνείες. Η μεταφερσιμότητα (transferability) ενισχύθηκε μέσα από την πυκνή περιγραφή του πλαισίου, των συμμετεχόντων και των

διαδικασιών, ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να αξιολογήσει αν τα ευρήματα μπορούν να μεταφερθούν σε αντίστοιχα πλαίσια.

Η αξιοπιστία διαδικασίας (dependability) διασφαλίστηκε μέσα από τη συστηματική καταγραφή κάθε σταδίου της ανάλυσης, την τήρηση ημερολογίου ερευνήτριας και τη διατήρηση πλήρους πρωτοκόλλου των αποφάσεων που λήφθηκαν. Η επιβεβαιωσιμότητα (confirmability) προωθήθηκε μέσα από τη στενή σύνδεση των ερμηνευτικών συμπερασμάτων με συγκεκριμένα αποσπάσματα του εμπειρικού υλικού, ώστε να φαίνεται με σαφήνεια η δεδομενοκεντρική θεμελίωσή τους. Επιπλέον, αξιοποιήθηκε το πλαίσιο των οκτώ κριτηρίων της Tracy (2010), με ιδιαίτερη έμφαση στη σημαντικότητα του θέματος, στην επάρκεια του υλικού, στην ηθική προσέγγιση και στην ουσιαστική συμβολή. Η αναστοχαστικότητα της ερευνήτριας (reflexivity) τηρήθηκε σε όλη τη διάρκεια της έρευνας, με κριτική αυτοεπίγνωση της θέσης της ερευνήτριας στο πεδίο και της επίδρασής του στις διεργασίες παραγωγής νοήματος (Berger, 2015). Όλες οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν στο πλαίσιο των κανόνων ερευνητικής δεοντολογίας, με πλήρη ενημερωμένη συγκατάθεση, διασφάλιση ανωνυμίας και δυνατότητα απόσυρσης σε οποιαδήποτε φάση.

5. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων

Η εφαρμογή της θεματικής ανάλυσης κατά Braun και Clarke (2006, 2022) στις δεκαεννέα συνεντεύξεις ανέδειξε πλήθος αρχικών κωδικών οι οποίοι, μέσα από συστηματική ομαδοποίηση, οδήγησαν στη διαμόρφωση υποθεμάτων και τελικών θεμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα. Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα ανά ερευνητικό ερώτημα, με πίνακες σύνοψης της διαδρομής κωδικός προς θέμα και ενδεικτικά αποσπάσματα από το εμπειρικό υλικό. Τα αποσπάσματα παρατίθενται σε πλάγια γραφή και συνοδεύονται από αναφορά στον κωδικοποιημένο ρόλο του συμμετέχοντος, χωρίς αποκάλυψη ονομάτων.

5.1 Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 1: Αντιλήψεις για τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά πώς αντιλαμβάνονται οι βασικοί εμπλεκόμενοι τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών στην Ελευσίνα 2023. Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε πέντε κύρια θέματα, τα οποία συνοψίζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Κωδικοί, υποθέματα και θέματα Ερευνητικού Ερωτήματος 1

Κωδικοί	Υποθέματα	Θέματα
Καθοριστικός ρόλος, σημαντικό ποσοστό προϋπολογισμού, χωρίς αυτές δεν θα γινόταν, βασικός χορηγός ΕΛΠΕ, αποκατάσταση κτιρίων με χορηγίες	Χορηγίες ως υπαρξιακή προϋπόθεση, οικονομική βιωσιμότητα, ποσοτική σημασία	1. Καθοριστικός μοχλός οικονομικής βιωσιμότητας
Δημόσιος, ιδιωτικός και φιланθρωπικός τομέας, διαφοροποίηση πηγών, οικοσύστημα χορηγών, συμπληρωματικότητα, μη εξάρτηση από έναν πόρο	Πολυεπίπεδη χρηματοδότηση, ποικιλία εταίρων, συν-ύπαρξη τομέων	2. Πολυεπίπεδο οικοσύστημα δημόσιου, ιδιωτικού και φιλανθρωπικού τομέα

Καθόρισαν ποια έργα γίνονται πρώτα, σεβασμός αυτονομίας, χωρίς επιβολή θεματικών, χρονοδιαγράμματα επηρεάστηκαν, αυτολογοκρισία σε ευαίσθητα θέματα	Έμμεση επιρροή χωρίς ευθεία επέμβαση, σιωπές και αυτολογοκρισίες, αντικειμενικοί περιορισμοί	3. Έμμεση και διακριτική επιρροή στο πολιτιστικό περιεχόμενο
Διεθνής προβολή, εικόνα Ελευσίνας, παρουσία σε κορυφαία ευρωπαϊκή διοργάνωση, αναγνωρισιμότητα της πόλης	Επικοινωνιακή ενίσχυση, διεθνής εμβέλεια, αναγνώριση	4. Επικοινωνιακή ενίσχυση και διεθνής προβολή
Θετική συνολική αξιολόγηση, με αστερίσκους, ασύμμετρα οφέλη, ευκαιρίες που χάθηκαν, παράδειγμα προς αξιολόγηση	Διαβαθμισμένη αποτίμηση, μικτή κρίση, αναγνώριση επιτευγμάτων και ελλείψεων	5. Αμφίσημη συνολική αποτίμηση: θετική με αστερίσκους

5.1.1 Θέμα 1: Καθοριστικός μοχλός οικονομικής βιωσιμότητας

Το πρώτο και πιο διακριτό θέμα που αναδείχθηκε από την ανάλυση αφορά τον καθοριστικό ρόλο που οι συμμετέχοντες αποδίδουν στις χορηγίες ως προς την οικονομική βιωσιμότητα της διοργάνωσης. Η συντριπτική πλειονότητα των φορέων, ανεξάρτητα από τον τομέα προέλευσης, συνέκλιναν στην εκτίμηση ότι χωρίς τη χορηγική στήριξη η Ελευσίνα 2023 δεν θα ήταν δυνατό να υλοποιηθεί στην κλίμακα και την ποιότητα που τελικά παρουσίασε. Ο εν ενεργεία Δήμαρχος της Ελευσίνας κατά τα έτη 2019-2023 τόνισε χαρακτηριστικά:

«Οι χορηγίες είχαν καθοριστικό ρόλο. Από την αρχή υπήρχε πρόβλεψη στον φάκελο της υποψηφιότητας για ένα σημαντικό ποσοστό χρηματοδότησης μέσω χορηγιών. Χωρίς αυτές, πολλά έργα και παρεμβάσεις δεν θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν.»
(Δήμαρχος Ελευσίνας)

Είναι χαρακτηριστικό ότι η ίδια εκτίμηση επιβεβαιώθηκε και από εκπροσώπους χορηγών, οι οποίοι όμως πρόσθεσαν μια ποιοτική διαφοροποίηση. Το στέλεχος της HELLENiQ ENERGY αναγνώρισε τη σημασία της χορηγικής συνεισφοράς αλλά τη συνέδεσε με μια ευρύτερη στρατηγική ΕΚΕ που υπερβαίνει την απλή χρηματοδοτική παροχή. Η σύγκλιση μεταξύ θεσμικών φορέων με διαφορετικά κίνητρα ως προς τον καθοριστικό χαρακτήρα των χορηγιών αποτελεί ισχυρή ένδειξη της δεδομενοκεντρικής θεμελίωσης του θέματος.

5.1.2 Θέμα 2: Πολυεπίπεδο οικοσύστημα δημόσιου, ιδιωτικού και φιланθρωπικού τομέα

Το δεύτερο θέμα συνδέεται στενά με το πρώτο αλλά εστιάζει στη φύση και τη σύνθεση του χορηγικού οικοσυστήματος. Πολλοί συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι η σταθερότητα της διοργάνωσης οφειλόταν όχι μόνο στο ύψος αλλά και στην ποικιλία των πηγών χρηματοδότησης, με συνύπαρξη δημόσιου, ιδιωτικού και φιλανθρωπικού τομέα. Το στέλεχος του Ιδρύματος Κανελλόπουλου ανέδειξε τη συμπληρωματική αυτή λογική:

«Πολύ σημαντικές. Πιστεύω ότι η σύνθεση των φορέων που στήριζαν τη διοργάνωση ήταν αυτό που της έδωσε σταθερότητα. Συνύπαρξη δημόσιου τομέα, εμπορικών χορηγών και φιλανθρωπικών ιδρυμάτων είναι ένα μοντέλο που δουλεύει.» (Στέλεχος Πολιτιστικού- φιλανθρωπικού ιδρύματος)

Η ίδια λογική επανήλθε και στις απαντήσεις του στελέχους του Τμήματος Υποστήριξης Καλλιτεχνικής Διεύθυνσης Ελευσίς ΑΕ, η οποία αξιολόγησε θετικά την ποικιλία ως προστατευτικό παράγοντα έναντι της εξάρτησης από μεμονωμένο πόρο. Η Υπεύθυνη Marketing της διοργάνωσης συμπλήρωσε την εικόνα από την επικοινωνιακή πλευρά:

«Νομίζω ότι το οικοσύστημα χορηγών της Ελευσίνας 2023 ήταν επαρκώς πολυποίκιλο για να μην εξαρτάται η διοργάνωση από έναν μόνο πόρο. Αυτό ήταν εποικοδομητικό.» (Υπεύθυνη Marketing 2023 Ελευσίς ΑΕ)

Στο εσωτερικό του θέματος εμφανίστηκε μια ενδιαφέρουσα νοητική διάκριση που έγινε από το στέλεχος του φιλανθρωπικού ιδρύματος, ανάμεσα στη φιλανθρωπική στήριξη και την εμπορική χορηγία ως διαφορετικές λογικές που συνυπάρχουν. Η διάκριση αυτή θα αποδειχθεί ιδιαίτερα σημαντική στη συζήτηση των αποτελεσμάτων, καθώς υποδεικνύει την παρουσία διαφορετικών μοντέλων χορηγικής σχέσης μέσα στην ίδια διοργάνωση.

5.1.3 Θέμα 3: Έμμεση και διακριτική επιρροή στο πολιτιστικό περιεχόμενο

Το τρίτο θέμα ανέδειξε μια ιδιαίτερα διακριτική αλλά υπαρκτή διάσταση της χορηγικής σχέσης. Στις απαντήσεις των περισσότερων συμμετεχόντων από τον χώρο της οργανωτικής εταιρείας και των χορηγών διατυπώθηκε η θέση ότι οι χορηγίες δεν επηρέασαν άμεσα το πολιτιστικό περιεχόμενο, αλλά αρκετοί αναγνώρισαν την ύπαρξη έμμεσης επιρροής σε επίπεδο επιλογών προτεραιοτήτων, χρονοδιαγραμμάτων και πλέγματος αναγνωρισιμότητας. Η επιμελήτρια έκθεσης στο Ελαιουργείο ανέφερε:

«Στη δική μου έκθεση, η επιρροή ήταν περιορισμένη. Ο σχεδιασμός ήταν κυρίως καλλιτεχνικός και επιστημονικός. Οι χορηγοί ενημερώθηκαν για το πρόγραμμα και υποστήριζαν συγκεκριμένα μέρη του, χωρίς να επεμβαίνουν στο περιεχόμενο. Σε άλλες δράσεις της διοργάνωσης, ξέρω ότι η σχέση ήταν πιο σύνθετη, ιδίως σε ζητήματα ορατότητας και επικοινωνίας.»

Πιο κριτική στάση τήρησε το μέλος της Αδελφότητας Ρωμανιωτών, η οποία ανέδειξε μια διαφορετική όψη της έμμεσης επιρροής:

«Από τη δική μας σκοπιά, ναι, σε ορισμένες περιπτώσεις. Όταν ένας μεγάλος βιομηχανικός χορηγός έχει την κύρια θέση, αυτό αναπόφευκτα επηρεάζει τι θέματα μπορούν και τι δεν μπορούν να αναδειχθούν. Δεν λέω ότι έγινε χυδαία λογοκρισία. Λέω ότι υπάρχουν αυτολογοκρισίες, σιωπές, πλάγια θέματα που δεν συζητούνται.»

5.1.4 Θέμα 4: Επικοινωνιακή ενίσχυση και διεθνής προβολή

Το τέταρτο θέμα συγκεντρώνει αναφορές στην επικοινωνιακή διάσταση των χορηγιών, η οποία αναδεικνύεται ως αμοιβαία λειτουργία. Από την πλευρά της διοργάνωσης, η συμμετοχή ισχυρών χορηγών έδωσε αναγνωρισιμότητα, ενώ από την πλευρά των χορηγών, η συνεργασία με μια ευρωπαϊκή πολιτιστική διοργάνωση πρόσφερε εικόνα ποιοτικής συνεισφοράς. Η Υπεύθυνη Marketing της 2023 Ελευσίς ΑΕ συνόψισε:

«Σε επίπεδο επικοινωνίας, μάλιστα, ίσως πιο σημαντικές από όσο φαίνεται στα οικονομικά μεγέθη. Γιατί η συμμετοχή ισχυρών χορηγών δίνει στη διοργάνωση μια αναγνωρισιμότητα που η ίδια δεν θα μπορούσε να αποκτήσει αυτόνομα.» (Υπεύθυνη Marketing 2023 Ελευσίς ΑΕ)

Η αμοιβαιότητα της επικοινωνιακής ενίσχυσης αναδείχθηκε από το στέλεχος της TITAN, που χαρακτήρισε τη συνεργασία ως μη αμιγώς προβολική:

«Για εμάς, το σημαντικότερο όφελος ήταν η σύνδεση της εταιρείας με ένα κορυφαίο πολιτιστικό γεγονός που είχε διεθνή προβολή και ταυτόχρονα τοπικά βαθιά ρίζα. Δεν είναι μόνο ζήτημα εικόνας. Είναι ζήτημα ουσιαστικής σύνδεσης με την κοινότητα.»
(Στέλεχος Επικοινωνίας TITAN)

5.1.5 Θέμα 5: Αμφίσημη συνολική αποτίμηση: θετική με αστερίσκους

Το πέμπτο και τελευταίο θέμα του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος συνθέτει τη συνολική αποτίμηση των συμμετεχόντων ως προς τον ρόλο των χορηγιών. Παρά την κυρίαρχη θετική κρίση, η ανάλυση ανέδειξε μια χαρακτηριστική επιφυλακτικότητα, που αποτυπώθηκε από πολλούς συμμετέχοντες με αναφορές σε αστερίσκους, αμφισημίες και πλευρές που χρειάζονται κριτική προσέγγιση. Ο πρώην Αντιδήμαρχος διατύπωσε το χαρακτηριστικό αυτό σχήμα:

«Συνολικά θετική, αν και όχι ομαλή. Νομίζω ότι οι χορηγοί συνέβαλαν ουσιαστικά. Παράλληλα, αυτή η συνεισφορά συνοδεύτηκε από εντάσεις και προκλήσεις που χρειάζεται να αναλυθούν για μελλοντικές περιπτώσεις.» (τ.Αντιδήμαρχος)

Πιο κριτική αξιολόγηση διατύπωσε το μέλος Δ.Σ του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου, αναδεικνύοντας την ασυμμετρία των οφελών:

«Συνολικά θετική, αλλά με ασύμμετρα οφέλη. Οι μεγάλοι παίκτες, χορηγοί και διοργανωτές, βγήκαν κερδισμένοι. Οι μικρές επιχειρήσεις της περιοχής βγήκαν κερδισμένες σε μικρότερο βαθμό από όσο ευελπιστούσαμε.» (Μέλος Δ.Σ Ε.Ε.Π)

Ο πιο κριτικός τόνος αποτυπώθηκε στη φωνή του μέλους Λαογραφικού Συλλόγου:

«Μικτή. Η Ελευσίνα 2023 έφερε δράσεις, υποδομές, εικόνες. Όλα αυτά είναι χρήσιμα. Έφερε όμως και ένα μοντέλο χρηματοδότησης που χρειάζεται κριτική αποτίμηση. Δεν είμαστε ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή της κοινωνίας στις αποφάσεις.»

Το θέμα αυτό συνθέτει τη συνολική απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδεικνύοντας μια κρίσιμη πολυφωνία αξιολογήσεων που υπερβαίνει την απλοϊκή διπολική διάκριση μεταξύ θετικής και αρνητικής αποτίμησης.

5.2 Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 2: Η οργάνωση και λειτουργία των συνεργασιών στην πράξη

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά τον τρόπο με τον οποίο οργανώθηκαν και λειτούργησαν στην πράξη οι συνεργασίες μεταξύ οργανωτικής ομάδας, πολιτιστικών φορέων, χορηγών και τοπικής αυτοδιοίκησης. Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε έξι κύρια θέματα, τα οποία αποτυπώνονται συστηματικά στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Κωδικοί, υποθέματα και θέματα Ερευνητικού Ερωτήματος 2

Κωδικοί	Υποθέματα	Θέματα
Προσωπικές επαφές, τηλέφωνα, ανθρώπινες σχέσεις, πρωτοβουλίες Δημάρχου, παρέμβαση διοίκησης, ανεπίσημες συνεννοήσεις	Διαπροσωπικές διαμεσολαβήσεις, ηγετικές παρεμβάσεις, ανεπίσημα κανάλια	1. Διαπροσωπικές σχέσεις και άμεση παρέμβαση ως μηχανισμός εκκίνησης
Νομιμότητα, καπνικά αποκλείστηκαν, συμβατότητα με αξίες, αξιοπιστία, στρατηγική ευθυγράμμιση, αποστολή φορέα	Νομικά και ηθικά κριτήρια αποδοχής, στρατηγική συμβατότητα, αξιολόγηση φορέα	2. Κριτήρια επιλογής: νομιμότητα, αξίες και στρατηγική συμβατότητα
Συμβατικό μοντέλο, στρατηγική συνεργασία, φιλανθρωπική στήριξη, πολυετής δέσμευση, ad hoc χορηγία γεγονότος	Συμβάσεις, μακροχρόνιες σχέσεις, φιλανθρωπικά παραδοτέα, μεμονωμένη χορηγία	3. Πλήθος μοντέλων χορηγικής σχέσης σε λειτουργία
Καθημερινή επικοινωνία, τμήμα χορηγιών, τριμερείς συναντήσεις, διοικητικά πρωτόκολλα, ευχαριστήρια εκδηλώσεις	Πολυκαναλική επικοινωνία, διαμεσολαβητικός ρόλος τμήματος, θεσμικές συναντήσεις	4. Πολυεπίπεδος συντονισμός με κεντρικό ρόλο του τμήματος χορηγιών
Δημόσιο λογιστικό, διαγωνισμοί, ΦΠΑ	Νομοθετικές αγκυλώσεις, χρονικές καθυστερήσεις, ανάγκη εξαιρέσεων	5. Νομικά και διοικητικά εμπόδια του δημόσιου τομέα

προβλήματα, καθυστερήσεις, ειδική νομοθεσία		
Σαφές πρωτόκολλο, καθαρές γραμμές, σαφή κριτήρια προβολής, καλή συνεννόηση, ευθυγράμμιση προσδοκιών	Δομικά χαρακτηριστικά καλής πρακτικής, διαφανείς προσδοκίες	6. Σαφές πρωτόκολλο ως καλή πρακτική και προϋπόθεση επιτυχίας

5.2.1 Θέμα 1: Διαπροσωπικές σχέσεις και άμεση παρέμβαση ως μηχανισμός εκκίνησης

Η ανάλυση των απαντήσεων αναφορικά με τον τρόπο εκκίνησης των χορηγικών σχέσεων ανέδειξε ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα. Παρά την ύπαρξη ειδικού τμήματος χορηγιών στην 2023 Ελευσίς ΑΕ, η πλειονότητα των σημαντικών συμφωνιών εκκίνησε μέσα από προσωπικές επαφές και άμεση ανώτερη παρέμβαση. Ο εν ενεργεία -κατά τη διεξαγωγή της ΠΠΕ- Δήμαρχος της Ελευσίνας περιέγραψε:

«Οι περισσότερες συνεργασίες ξεκινούσαν μέσα από προσωπικές επαφές, επικοινωνία και διαπραγμάτευση. Πολλές φορές έπρεπε προσωπικά να σηκώσω το τηλέφωνο και να απευθυνθώ σε ανθρώπους ή εταιρείες για να προχωρήσουν έργα ή χορηγίες. Υπήρχε τμήμα χορηγιών στην Πολιτιστική, αλλά στην πράξη δεν λειτουργούσε αποτελεσματικά λόγω της συνολικής δυσκολίας του οργανισμού και των συνθηκών της εποχής.» (Δήμαρχος Ελευσίνας 2019-2023)

Η ίδια εικόνα αναδείχθηκε και από τη Διευθύντρια Χορηγιών της 2023 Ελευσίς ΑΕ, η οποία αναγνώρισε την κεντρικότητα της προσωπικής διαμεσολάβησης ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του ελληνικού πλαισίου. Η εικόνα συμπληρώθηκε από την οπτική των χορηγών. Το στέλεχος της HELLENiQ ENERGY περιέγραψε μια διαφορετική, πιο θεσμοθετημένη διαδικασία, χαρακτηριστική των μεγάλων στρατηγικών συνεργασιών, ενώ ο εκπρόσωπος του Επιμελητηρίου τόνισε ότι, παρά την ύπαρξη θεσμικών διαύλων, το αποφασιστικό βήμα γινόταν συχνά μέσα από προσωπικές γνωριμίες και ευρύτερα δίκτυα επιρροής.

5.2.2 Θέμα 2: Κριτήρια επιλογής χορηγών - νομιμότητα, αξίες και στρατηγική συμβατότητα

Ως προς τα κριτήρια επιλογής χορηγών, η ανάλυση ανέδειξε τρεις διακριτές αλλά συνδεδεμένες λογικές. Η πρώτη αφορά τη νομική συμβατότητα, η οποία λειτούργησε ως

απόλυτος περιορισμός σε ορισμένες περιπτώσεις. Ο Δήμαρχος (2019-2023) ανέφερε χαρακτηριστικά την περίπτωση των καπνικών εταιρειών:

«Σημαντικό ήταν ο χορηγός να μπορεί να στηρίζει ουσιαστικά το έργο και να υπάρχει πραγματική δυνατότητα υλοποίησης. Επίσης έπρεπε να υπάρχει συμβατότητα με το θεσμικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, υπήρξαν περιπτώσεις όπου αναμενόταν χορηγία από εταιρείες καπνικών προϊόντων, αλλά αυτό δεν ήταν νομικά εφικτό.»(Δήμαρχος 2019-2023)

Η δεύτερη λογική αφορά τη συμβατότητα αξιών, που εφαρμόστηκε σε διαφορετικό βαθμό από διαφορετικούς φορείς. Το στέλεχος του φιλανθρωπικού ιδρύματος ανέδειξε τη σπουδαιότητα της ιδρυματικής αποστολής ως πρώτου κριτηρίου, ενώ το στέλεχος της HELLENiQ ENERGY ανέφερε τα εξής:

«Πρώτο, η συμβατότητα με τη στρατηγική ΕΚΕ της εταιρείας. Δεύτερο, η ποιότητα και η αξιοπιστία της διοργάνωσης. Τρίτο, η τοπική διάσταση, δεδομένης της παρουσίας μας στην ευρύτερη περιοχή. Τέταρτο, η εγκυρότητα της οικονομικής διαχείρισης.» (Στέλεχος HELLENiQ ENERGY)

Η τρίτη λογική, αυτή της στρατηγικής συμβατότητας, αναδείχθηκε ιδιαίτερα σε στελέχη μεγάλων εταιρειών. Όπως ανέφερε το στέλεχος της TITAN, η εταιρεία επιδίωκε να επιλέξει δράσεις που ταιριάζουν στη στρατηγική της, χωρίς να επεμβαίνει στο περιεχόμενο, αναδεικνύοντας μια ενδιαφέρουσα συνύπαρξη στρατηγικής στόχευσης και σεβασμού της πολιτιστικής αυτονομίας.

5.2.3 Θέμα 3: Πλήθος μοντέλων χορηγικής σχέσης σε λειτουργία

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα της ανάλυσης είναι η συνύπαρξη πολλαπλών μοντέλων χορηγικής σχέσης στο πλαίσιο της ίδιας διοργάνωσης. Στις απαντήσεις των συμμετεχόντων διακρίνονται καθαρά τρία μοντέλα. Το πρώτο είναι το πολυετές στρατηγικό μοντέλο, που εφαρμόστηκε από μεγάλους εταιρικούς χορηγούς όπως αναδείχθηκε στην απάντηση του στελέχους της TITAN:

«Η σχέση μας με τη διοργάνωση οικοδομήθηκε σε στρατηγικό επίπεδο. Δεν ήταν μία απλή χορηγία ενός γεγονότος, αλλά πολυετής στήριξη με συγκεκριμένες θεματικές.» (Στέλεχος TITAN)

Το δεύτερο μοντέλο είναι το φιλανθρωπικό, που εφαρμόστηκε από ιδρύματα όπως το Ίδρυμα Κανελλόπουλου. Η σχετική περιγραφή ήταν εξαιρετικά σαφής:

«Δεν επρόκειτο για εμπορική χορηγία αλλά για φιλανθρωπική στήριξη, στο πλαίσιο της αποστολής του Ιδρύματος. Είχα ευθύνη να αξιολογώ προτάσεις, να συνεννοούμαι με τη διοίκηση της 2023 Ελευσίς ΑΕ και να παρακολουθώ την υλοποίηση των έργων που στηρίζαμε.»

Το τρίτο μοντέλο είναι το συμβατικό μοντέλο μεμονωμένης χορηγίας γεγονότος, που εφαρμόστηκε σε μικρότερους εταίρους και δράσεις. Η συνύπαρξη των μοντέλων αυτών στο πλαίσιο της ίδιας διοργάνωσης δημιούργησε τόσο ευκαιρίες όσο και δυσκολίες, καθώς απαιτούσε διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης και επικοινωνίας.

5.2.4 Θέμα 4: Πολυεπίπεδος συντονισμός με κεντρικό ρόλο του τμήματος χορηγιών

Σε ό,τι αφορά την επικοινωνία και τον συντονισμό, η ανάλυση ανέδειξε ένα πολυεπίπεδο σύστημα, με κεντρικό ρόλο το τμήμα χορηγιών της 2023 Ελευσίς ΑΕ. Η Υπεύθυνη του Τμήματος Χορηγιών περιέγραψε τη διαμεσολαβητική φύση του ρόλου ως κρίσιμη, ενώ από την πλευρά των χορηγών, η εικόνα ήταν συνεπής. Το στέλεχος της TITAN τόνισε:

«Επί καθημερινής βάσης, μέσω του τμήματος χορηγιών της 2023 Ελευσίς ΑΕ. Σε στρατηγικό επίπεδο, μέσω τακτικών συναντήσεων ανώτερης διοίκησης. Όταν προέκυπταν θέματα, υπήρχαν διαβουλεύσεις. Πρέπει να πω ότι η συνεννόηση ήταν σχετικά ομαλή.»

Η Υπεύθυνη Marketing της 2023 Ελευσίς ΑΕ προσέθεσε την επικοινωνιακή διάσταση του πολυεπίπεδου συντονισμού, αναδεικνύοντας τη συνεργασία της επικοινωνιακής διεύθυνσης με τις αντίστοιχες διευθύνσεις των χορηγών, μέσα από κοινά πρωτόκολλα προβολής και τακτικές συναντήσεις. Παράλληλα, η επιμελήτρια έκθεσης ανέδειξε τη διαμεσολάβηση του τμήματος χορηγιών ως προστατευτική:

«Στη δική μου περίπτωση, η σχέση με τους χορηγούς διαμεσολαβήθηκε από το τμήμα χορηγιών της 2023 Ελευσίς ΑΕ. Δεν είχα απευθείας διαπραγμάτευση. Αυτό μου επέτρεψε να επικεντρωθώ στο επιμελητικό έργο, χωρίς να ασχολούμαι με όρους και συμβάσεις.» (Επιμελήτρια έκθεσης)

5.2.5 Θέμα 5: Νομικά και διοικητικά εμπόδια του δημόσιου τομέα

Ένα ιδιαίτερα ισχυρό θέμα που αναδείχθηκε από πολλούς συμμετέχοντες αφορά τα νομικά και διοικητικά εμπόδια που γέννησε η δημόσια φύση της διοργάνωσης. Ο Δήμαρχος (2019-2023) περιέγραψε εκτενώς το ζήτημα:

«Υπήρξαν σοβαρά προβλήματα με το δημόσιο λογιστικό και τις διαδικασίες του κράτους. Οι πολιτιστικές παραγωγές λειτουργούν ως πακέτο, όμως το δημόσιο απαιτούσε ξεχωριστές διαδικασίες για κάθε επιμέρους δαπάνη. Αυτό δημιούργησε μεγάλες καθυστερήσεις και δυσκολίες. Χρειάστηκε να υπάρξει ειδική εξαίρεση από το θεσμικό πλαίσιο ώστε να μπορούν να προχωρούν πολιτιστικές διαδικασίες χωρίς χρονοβόρους διαγωνισμούς.»

Από την πλευρά των ιδιωτικών χορηγών, η ίδια δυσλειτουργία αναγνωρίστηκε ως πηγή τριβής. Το στέλεχος της TITAN ανέφερε:

«Δημιούργησε προβλήματα σε ορισμένες περιπτώσεις η κρατική γραφειοκρατία στη σύναψη συμβάσεων με δημόσιο φορέα. Συνολικά, οι σχέσεις ήταν εποικοδομητικές.»
(Στέλεχος TITAN)

Ο πρώην Σύμβουλος του ΥΠΠΟΑ επικύρωσε τη θεσμική φύση του προβλήματος, αναδεικνύοντας τις νομοθετικές παρεμβάσεις που έγιναν για την αντιμετώπιση του ζητήματος της σύναψης χορηγικών συμβάσεων με δημόσιους πολιτιστικούς φορείς.

5.2.6 Θέμα 6: Σαφές πρωτόκολλο ως καλή πρακτική και προϋπόθεση επιτυχίας

Το τελευταίο θέμα του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος συγκεντρώνει τις απαντήσεις που αναγνώρισαν την ύπαρξη ή την ανάγκη σαφούς πρωτοκόλλου ως καλή πρακτική. Η Υπεύθυνη Marketing της 2023 Ελευσίς ΑΕ ανέδειξε χαρακτηριστικά:

«Από επικοινωνιακή πλευρά, η σχέση με τους χορηγούς δούλεψε μέσω σαφών πρωτοκόλλων. Ορίσαμε εξαρχής τι ορατότητα δικαιούται κάθε επίπεδο χορηγίας, σε ποιες δράσεις, με ποιους τρόπους. Είχαμε καθοδηγητικές γραμμές για χρήση σημάτων, για διαφημίσεις και για παρουσία σε δηλώσεις.»

Από την πλευρά των χορηγών, το στέλεχος του ιδρύματος Κανελλόπουλου συμπλήρωσε:

«Λειτουργήσε καλά η ξεκάθαρη συμφωνία παραδοτέων από την αρχή. Δημιούργησε προβλήματα σε ορισμένες περιπτώσεις η ανάγκη επαναπροσδιορισμού χρονοδιαγραμμάτων λόγω εξωτερικών παραγόντων. Συνολικά, η εμπειρία μας ήταν θετική.»

Η σύγκλιση αυτή σε όσους είχαν εμπλακεί ενεργά στη χορηγική σχέση ως προς την αξία του σαφούς πρωτοκόλλου συνιστά σημαντικό δεδομενοκεντρικό εύρημα, που έχει άμεση εφαρμογή σε προτάσεις βελτίωσης για μελλοντικές αντίστοιχες διοργανώσεις.

5.3 Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 3: Τα οφέλη από τις χορηγίες και τις συνεργασίες

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τα συγκεκριμένα οργανωτικά, επικοινωνιακά, οικονομικά και αναπτυξιακά οφέλη που προέκυψαν από τις χορηγίες και τις συνεργασίες. Από την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψαν πέντε κύρια θέματα, τα οποία συνοψίζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Κωδικοί, υποθέματα και θέματα Ερευνητικού Ερωτήματος 3

Κωδικοί	Υποθέματα	Θέματα
Αποκατάσταση Ελαιουργείου, Ίριδος, Κρόνου, αναπλάσεις δημόσιου χώρου, νέοι πολιτιστικοί χώροι, δεκαετίες καθυστερημένα έργα	Φυσικές υποδομές, υλικό αποτύπωμα, αστική αναβάθμιση	1. Πολιτιστικές υποδομές και αναπλάσεις ως διαρκές αποτύπωμα
Διεθνής εικόνα, εθνική προβολή, ορατότητα στα ΜΜΕ, αναγνωρισιμότητα Ελευσίνας, ευρωπαϊκή εμβέλεια	Επικοινωνιακή ενίσχυση πόλης, ενίσχυση εικόνας χορηγών, αμοιβαία προβολή	2. Επικοινωνιακή και διεθνής προβολή της πόλης και των εταίρων
Αύξηση επισκεψιμότητας, οφέλη εστίασης, ασύμμετρα οφέλη, τοπικές επιχειρήσεις σε δεύτερη μοίρα, μερική διάχυση	Άμεσα τουριστικά οφέλη, οικονομική διάχυση με όρια, ανισότητες κατανομής	3. Οικονομικά οφέλη με ασύμμετρη κατανομή στην τοπική αγορά
Δίκτυο εθελοντών, νέοι άνθρωποι στον πολιτισμό, εκπαιδευτικά προγράμματα,	Ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο, εκπαιδευτικό	4. Δίκτυα, κοινωνικό κεφάλαιο και εκπαιδευτικά οφέλη

ενεργοποιημένες κοινότητες, κοινωνικό κεφάλαιο	αποτύπωμα, ένταξη κοινοτήτων	
Τεχνογνωσία διαχείρισης, σχέσεις με χορηγούς, εμπειρία προσωπικού, διαδικαστικά πρότυπα, μελλοντικές συνεργασίες	Συσσωρευμένη μάθηση, οργανωτική ικανότητα, υπόλοιπο τεχνογνωσίας	5. Τεχνογνωσία πολιτιστικής διαχείρισης ως μακροπρόθεσμο όφελος

5.3.1 Θέμα 1: Πολιτιστικές υποδομές και αναπλάσεις ως διαρκές αποτύπωμα

Το ισχυρότερο και πιο ευρέως υποστηριζόμενο θέμα που αναδείχθηκε από την ανάλυση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος αφορά τις πολιτιστικές υποδομές και τις αστικές αναπλάσεις, που λειτουργούν ως διαρκές υλικό αποτύπωμα της διοργάνωσης. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες ανεξαρτήτως ρόλου αναγνώρισαν αυτή τη διάσταση. Ο Δήμαρχος (2019-2023) της Ελευσίνας τόνισε:

«Μέσα από αυτές τις συνεργασίες δημιουργήθηκαν χώροι, έγιναν αναπλάσεις και διαμορφώθηκαν πολιτιστικές υποδομές που παραμένουν μέχρι σήμερα. Η πόλη επωφελήθηκε ουσιαστικά, καθώς απέκτησε πολιτιστικούς χώρους και δυνατότητες ανάπτυξης που διαφορετικά δεν θα υπήρχαν.» (Δήμαρχος Ελευσίνας)

Από την αρχιτεκτονική σκοπιά, η αποτίμηση ήταν ιδιαίτερα κατηγορηματική:

«Από αρχιτεκτονική σκοπιά, το σημαντικότερο όφελος είναι ορατό. Έχουμε αποκατεστημένα κτίρια, αναπλασμένο δημόσιο χώρο, νέα ροή στην πόλη. Αυτά είναι μεταβολές που η Ελευσίνα είχε ανάγκη δεκαετίες και που η διοργάνωση κατάφερε να επιταχύνει.»

Ο ίδιος συμμετέχων προσέθεσε ότι στο πλαίσιο των αποκαταστάσεων, η Ελευσίνα είναι το πιο διαρκές αποτέλεσμα της διοργάνωσης, καθώς τα κτίρια μένουν, ο δημόσιος χώρος μένει και η αρχιτεκτονική ταυτότητα της πόλης ενισχύεται. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ακόμη και κριτικές φωνές αναγνώρισαν την αξία των αναπλάσεων. Το μέλος του Δ.Σ του Συλλόγου δεν αρνήθηκε αυτό το όφελος, αν και διατύπωσε επιφυλάξεις για άλλες πλευρές. Η σύγκλιση αυτή ποικίλων θεσμικών φωνών ως προς τη σημασία των φυσικών υποδομών

συνιστά ισχυρή ένδειξη του ότι το θέμα αποτυπώνει ένα σταθερό και ευρέως αναγνωρισμένο όφελος.

5.3.2 Θέμα 2: Επικοινωνιακή και διεθνής προβολή της πόλης και των εταίρων

Το δεύτερο θέμα αφορά την επικοινωνιακή ενίσχυση και τη διεθνή προβολή. Σε αντίθεση με το πρώτο θέμα που είναι κυρίως υλικό, αυτό έχει συμβολικό χαρακτήρα. Η Υπεύθυνη Marketing της 2023 Ελευσίς ΑΕ ανέδειξε τη συνολική ενίσχυση της εικόνας:

«Από επικοινωνιακή σκοπιά, το σημαντικότερο όφελος ήταν η αναβάθμιση της εικόνας της Ελευσίνας στο εθνικό και διεθνές κοινό. Αυτό δεν θα είχε επιτευχθεί στον ίδιο βαθμό χωρίς τη συμμετοχή χορηγών με ισχυρή προβολή.» (Υπεύθυνη Marketing 2023 Ελευσίς ΑΕ)

Η διάσταση αυτή λειτούργησε αμοιβαία, με τους χορηγούς να εξασφαλίζουν εικόνα συνεισφοράς. Το στέλεχος της TITAN ανέφερε ότι η εταιρεία απέκτησε σύνδεση με κορυφαίο πολιτιστικό γεγονός διεθνούς εμβέλειας με τοπική ρίζα, ενώ η Καλλιτεχνική Διευθύντρια αναγνώρισε τη συμβολή των μεγάλων χορηγών στη συνολική επικοινωνιακή απήχηση. Από την πλευρά της κοινωνίας των πολιτών, η αξιολόγηση ήταν μικτή. Ορισμένοι συμμετέχοντες εξέφρασαν αμφιβολίες ως προς το αν η ενίσχυση της εικόνας μεταφράστηκε σε ουσιαστική αλλαγή για την καθημερινότητα της Ελευσίνας, εστιάζοντας στην ανάγκη να διακριθεί η επικοινωνιακή προβολή από την κοινωνική αναγνώριση.

5.3.3 Θέμα 3: Οικονομικά οφέλη με ασύμμετρη κατανομή στην τοπική αγορά

Το τρίτο θέμα συνδέεται με τα άμεσα οικονομικά οφέλη της διοργάνωσης, αλλά με ιδιαίτερη έμφαση στην ασύμμετρη κατανομή τους. Το μέλος του Δ.Σ του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιώς, ως κατεξοχήν εκπρόσωπος της τοπικής επιχειρηματικής κοινότητας, ανέδειξε:

«Από τη σκοπιά μας, το σημαντικότερο όφελος ήταν η αύξηση της επισκεψιμότητας στην Ελευσίνα κατά τη διάρκεια της διοργάνωσης. Επωφελήθηκαν χώροι εστίασης, καταλύματα, εμπορικά μαγαζιά. Επίσης, η εικόνα της πόλης βελτιώθηκε, κάτι που έχει μεσοπρόθεσμα οφέλη για την επιχειρηματική δραστηριότητα.» (Μέλος Δ.Σ Επαγγελματικού Επιμελητηρίου)

Παράλληλα, ο ίδιος συμμετέχων ανέδειξε με σαφήνεια τα όρια της οικονομικής διάχυσης:

«Οι μεγάλοι παίκτες, χορηγοί και διοργανωτές, βγήκαν κερδισμένοι. Οι μικρές επιχειρήσεις της περιοχής βγήκαν κερδισμένες σε μικρότερο βαθμό από όσο ευελπιστούσαμε. Η μεγαλύτερη δυσκολία από τη σκοπιά μας ήταν η περιορισμένη ενσωμάτωση των τοπικών επιχειρήσεων στους χορηγικούς μηχανισμούς.» (Μέλος Δ.Σ Επαγγελματικού Επιμελητηρίου)

Το μέλος Δ.Σ του Λαογραφικού διατύπωσε ερωτηματικά ως προς το ποιες κοινωνικές ομάδες και ποιες γειτονιές της πόλης απολαύσαν πραγματικά τα οφέλη. Η ένταση μεταξύ άμεσων οικονομικών ωφελειών και ασύμμετρης κατανομής τους αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη συνολική αξιολόγηση της διοργάνωσης.

5.3.4 Θέμα 4: Δίκτυα, κοινωνικό κεφάλαιο και εκπαιδευτικά οφέλη

Το τέταρτο θέμα αναδεικνύει μια λιγότερο αναγνωρισμένη αλλά εξαιρετικά σημαντική διάσταση των οφελών, που αφορά τη συσσώρευση κοινωνικού κεφαλαίου και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Ο Συντονιστής Εθελοντισμού εστίασε σε αυτό το όφελος:

«Από την οπτική του εθελοντισμού, το σημαντικότερο όφελος ήταν η ένταξη εκατοντάδων ανθρώπων, κυρίως νέων, σε μια εμπειρία πολιτιστικού εθελοντισμού. Πολλοί από αυτούς συνέχισαν να ασχολούνται με τον πολιτισμό μετά τη λήξη της διοργάνωσης. Αυτό είναι κοινωνικό κεφάλαιο που μένει.» (Συντονιστής Εθελοντισμού)

Από τη φιланθρωπική σκοπιά, το μέλος Δ.Σ του Ιδρύματος Κανελλόπουλου συμπλήρωσε:

«Νομίζω ότι το σημαντικότερο όφελος ήταν η δημιουργία προγραμμάτων με κοινωνική και εκπαιδευτική προστιθέμενη αξία. Δράσεις που αγκάλιασαν τοπικές κοινότητες, που εκπαίδευσαν νέους ανθρώπους, που έφεραν την τέχνη κοντά σε κοινό που δεν την πλησιάζει συνήθως. Αυτά είναι οφέλη που υπερβαίνουν τα στενά όρια της ίδιας της διοργάνωσης.» (Μέλος Δ.Σ Ιδρύματος)

5.3.5 Θέμα 5: Τεχνογνωσία πολιτιστικής διαχείρισης ως μακροπρόθεσμο όφελος

Το τελευταίο θέμα του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος εστιάζει στη συσσωρευμένη τεχνογνωσία ως ένα μη χρηματιστηριακό αλλά μακροπρόθεσμο κρίσιμο όφελος. Η Υπεύθυνη Marketing της 2023 Ελευσίς ΑΕ ανέδειξε:

«Νομίζω ναι. Οι σχέσεις που χτίστηκαν με τους χορηγούς ανοίγουν δρόμους για μελλοντικές συνεργασίες. Επίσης, η εμπειρία μας στη διαχείριση πολυσύνθετων χορηγικών σχέσεων αποτελεί τεχνογνωσία που μένει.» (Υπεύθυνη Marketing 2023 Ελευσίς ΑΕ)

Παρόμοια εκτίμηση διατύπωσε και ο εκπρόσωπος της HELLENiQ ENERGY:

«Από τη δική μας πλευρά, χτίσαμε σχέσεις με τοπική κοινωνία και θεσμούς που συνεχίζουν να αποδίδουν.» (Στέλεχος HELLENiQ ENERGY)

Η διάσταση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τη δυνατότητα μετάβασης της Ελευσίνας σε μια μετα-2023 περίοδο όπου η πολιτιστική παραγωγή θα χρειαστεί να συνεχιστεί χωρίς το κεντρικό θεσμικό πλαίσιο της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας. Η συσσωρευμένη γνώση και τα δίκτυα συνεργασίας αποτελούν πραγματικό περιουσιακό στοιχείο για τη συνέχιση της πολιτιστικής δραστηριότητας στην πόλη.

5.4 Αποτελέσματα Ερευνητικού Ερωτήματος 4: Δυσκολίες, εντάσεις και ηθικές προκλήσεις

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά τις δυσκολίες, τις εντάσεις και τις ηθικές προκλήσεις που εμφανίστηκαν, καθώς και τις προτάσεις για τη βελτίωση μελλοντικών αντίστοιχων διοργανώσεων. Από την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψαν έξι κύρια θέματα, τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Κωδικοί, υποθέματα και θέματα Ερευνητικού Ερωτήματος 4

Κωδικοί	Υποθέματα	Θέματα
Πανδημία COVID, αναβολή, αλλαγή προτεραιοτήτων εταιρειών, οικονομική	Παγκόσμια κρίση υγείας, αναπροσαρμογή ροών χρηματοδότησης, χρονικές μετατοπίσεις	1. Η πανδημία ως ριζική διαταραχή του χορηγικού σχεδιασμού

στενότητα, εξωτερικοί παράγοντες		
ΦΠΑ, νομικό πλαίσιο, δημόσιο λογιστικό, καπνικές αποκλείστηκαν, καθυστερήσεις διαδικασιών	Νομοθετικά εμπόδια συμβασιοποίησης, γραφειοκρατικές αγκυλώσεις	2. Νομικά εμπόδια και γραφειοκρατία στις δημόσιες συμβάσεις
Εμπορική προβολή vs καλλιτεχνικός σχεδιασμός, αυτολογοκρισίες, εντάσεις σήματος, αισθητικές διαφωνίες	Συγκρούσεις αυτονομίας και προβολής, διαπραγμάτευση ορίων	3. Εντάσεις πολιτιστικής αυτονομίας και εμπορικής προβολής
Διαφάνεια, δεν ξέραμε ποιος χρηματοδότησε τι, ελλιπής δημόσια συζήτηση, ψιθυριστές δυσφορίες	Ελλείμματα διαφάνειας, ανεπαρκής δημόσια ενημέρωση, κοινωνικός σχολιασμός	4. Ελλείμματα διαφάνειας και κοινωνικής συμμετοχής
Βιομηχανικοί χορηγοί, περιβαλλοντικό αποτύπωμα, βιομηχανικό παρελθόν Ελευσίνας, εξιλαστήρια τελετουργία, ηθικά διλήμματα	Ηθικά διλήμματα συσχέτισης πολιτισμού και ρυπογόνας βιομηχανίας, νομιμοποίηση χορηγού	5. Ηθικές προκλήσεις βιομηχανικών χορηγιών σε βιομηχανική πόλη
Πολυετής σχεδιασμός, σαφή κριτήρια, συμμετοχικότητα κοινωνίας, διαφάνεια δαπανών, μείωση γραφειοκρατίας, ένταξη τοπικών επιχειρήσεων	Στρατηγική, θεσμικές, συμμετοχικές και επιχειρησιακές προτάσεις	6. Συστάσεις για μελλοντικές αντίστοιχες διοργανώσεις

5.4.1 Θέμα 1: Η πανδημία ως ριζική διαταραχή του χορηγικού σχεδιασμού

Η πανδημία COVID-19 αναδείχθηκε σε όλη την ανάλυση ως κορυφαία εξωτερική διαταραχή που επηρέασε ριζικά τη χορηγική στρατηγική της Ελευσίνας 2023. Ο Δήμαρχος (2019-2023) περιέγραψε:

«Η πανδημία άλλαξε πλήρως το τοπίο, καθώς πολλές εταιρείες κατεύθυναν τους πόρους τους στη δημόσια υγεία και όχι στον πολιτισμό. Αυτό δυσκόλεψε πολύ την εξεύρεση νέων χορηγών.»

Από την οργανωτική σκοπιά, εκπρόσωπος του τμήματος Υποστήριξης της Καλλιτεχνικής Διεύθυνσης της 2023 Ελευσίς ΑΕ ανέδειξε τη βαθύτερη φύση της διαταραχής, με την αναγκαία αναβολή της διοργάνωσης και την επαναπροσαρμογή στρατηγικών σε όλα τα επίπεδα. Από τη φιλανθρωπική πλευρά, το στέλεχος του Ιδρύματος Κανελλόπουλου προσέθεσε:

«Από τη δική μας πλευρά, η μεγαλύτερη δυσκολία ήταν η ανάγκη ευελιξίας απέναντι στην πανδημία. Πολλά προγράμματα έπρεπε να ξανασχεδιαστούν.» (Στέλεχος φιλανθρωπικού ιδρύματος)

Η σύγκλιση όλων των τομέων στην αναγνώριση της πανδημίας ως κρίσιμου παράγοντα διαταραχής συνιστά εύρημα με σημαντικές θεωρητικές συνέπειες ως προς την ευθραυστότητα μοντέλων χορηγικής χρηματοδότησης σε συνθήκες κρίσης.

5.4.2 Θέμα 2: Νομικά εμπόδια και γραφειοκρατία στις δημόσιες συμβάσεις

Παρότι το θέμα της γραφειοκρατίας αναδείχθηκε ήδη στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, στην ενότητα των δυσκολιών παίρνει επιπρόσθετη βαρύτητα. Ο πρώην Δήμαρχος της Ελευσίνας περιέγραψε αναλυτικά την προέλευση των εμποδίων, ενώ ο εν ενεργεία κατά την διεξαγωγή της ΠΠΕ Δήμαρχος εστίασε στο ζήτημα του ΦΠΑ που εμπόδιζε χορηγίες προς δημόσιο φορέα. Ο πρώην Σύμβουλος Υπουργού Πολιτισμού επικύρωσε:

«Από θεσμική σκοπιά, οι δυσκολίες δεν ήταν μόνο πρακτικές αλλά και νομικές. Υπήρχαν περιπτώσεις όπου το πλαίσιο δεν επέτρεπε τη σύναψη χορηγικής συμφωνίας με δημόσιο φορέα όπως είχε αρχικά σχεδιαστεί. Χρειάστηκαν νομοθετικές παρεμβάσεις και ειδικές ρυθμίσεις.» (Πρώην Σύμβουλος Υπουργείου Πολιτισμού)

Από την ιδιωτική πλευρά, το στέλεχος της ΤΙΤΑΝ ανέφερε:

«Επίσης, ορισμένα νομικά και διοικητικά θέματα που είχαν να κάνουν με συμβάσεις δημόσιου φορέα. Πρώτο, να μειωθεί η γραφειοκρατία στη σύναψη συμβάσεων με δημόσιους πολιτιστικούς φορείς.» (Στέλεχος TITAN)

Η ομοιόμορφη αναγνώριση των νομικών εμποδίων από όλες τις πλευρές της σχέσης συνιστά εξαιρετικά ισχυρή θεσμική παρατήρηση που χρειάζεται κεντρική θέση στις προτάσεις πολιτικής.

5.4.3 Θέμα 3: Εντάσεις πολιτιστικής αυτονομίας και εμπορικής προβολής

Το τρίτο θέμα συγκεντρώνει τις εντάσεις που αναδείχθηκαν μεταξύ καλλιτεχνικού περιεχομένου και χορηγικών απαιτήσεων προβολής. Η Υπεύθυνη Marketing της 2023 Ελευσίς ΑΕ ανέδειξε τη φύση των εντάσεων:

«Υπήρξαν στιγμές που χορηγοί ζητούσαν επικοινωνιακή προβολή που, αν δινόταν, θα αλλοίωνε την εικόνα της διοργάνωσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η διοίκηση αναλάμβανε διαβούλευση και βρίσκαμε ισορροπία.» (Υπεύθυνη Marketing 2023 Ελευσίς ΑΕ)

Η επιμελήτρια έκθεσης διατύπωσε με ακρίβεια τη δύσκολη ισορροπία:

«Έχω παρατηρήσει εντάσεις, αν και όχι στη δική μου έκθεση. Υπήρξαν περιπτώσεις όπου οι χορηγοί ζητούσαν προβολή ή τοποθέτηση σήματος με τρόπο που οι καλλιτεχνικοί υπεύθυνοι θεωρούσαν αλλοιωτικό. Ήταν θέμα διαπραγμάτευσης. Νομίζω ότι σε μια διοργάνωση πολιτιστικού χαρακτήρα, η αισθητική αρτιότητα δεν πρέπει να θυσιάζεται για χάρη της εμπορικής προβολής.» (Επιμελήτρια έκθεσης)

Ο Συντονιστής Εθελοντισμού έθεσε μια ευαίσθητη παράπλευρη πλευρά της ίδιας έντασης, σχετική με τη χρήση του εθελοντισμού:

«Υπήρχαν στιγμές που ένιωσα ότι η εικόνα του εθελοντισμού κινδύνευε να γίνει επικοινωνιακό εργαλείο για χορηγούς. Σε αυτές τις περιπτώσεις, βάλαμε όρια.» (Συντονιστής Εθελοντισμού)

5.4.4 Θέμα 4: Ελλείμματα διαφάνειας και κοινωνικής συμμετοχής

Το τέταρτο θέμα συγκεντρώνει ισχυρές κριτικές που αναδείχθηκαν κυρίως από φωνές της κοινωνίας των πολιτών και της δημοτικής αντιπολίτευσης, εστιάζοντας στα ελλείμματα διαφάνειας. Ο Δημοτικός Σύμβουλος της αντιπολίτευσης δήλωσε χαρακτηριστικά ότι ο

πολίτης δεν είχε επαρκή πληροφόρηση για το πώς χρηματοδοτήθηκε η διοργάνωση. Το μέλος Δ.Σ Λαογραφικού Συλλόγου ανέδειξε:

«Από τη δική μας σκοπιά, η διαφάνεια δεν ήταν επαρκής. Δεν ξέραμε ποιος χρηματοδότησε ποια δράση, με πόσα, με ποιους όρους. Σε ηθικά ζητήματα, νομίζω ότι η διοργάνωση δεν συζήτησε αρκετά τη σχέση πολιτισμού και χρηματοδότησης. Το θεώρησε αυτονόητο.» (Μέλος Δ.Σ Συλλόγου)

Η ίδια συμμετέχουσα αναφέρθηκε εκτενώς και στη διάσταση της συμμετοχικότητας:

«Πολλοί κάτοικοι ένιωσαν ότι η διοργάνωση γινόταν δίπλα τους και όχι μαζί τους. Αυτό δεν είναι κατηγορία προς συγκεκριμένα πρόσωπα, είναι θεσμική παρατήρηση. Δεν υπήρχε όμως ουσιαστική συμμετοχή σε αποφάσεις σχετικά με τη χορηγική πολιτική. Αυτό κρίθηκε ως θέμα της διοίκησης.» (Μέλος Δ.Σ Συλλόγου)

Ακόμη και η επιμελήτρια έκθεσης, που εργάστηκε στο εσωτερικό της διοργάνωσης, αναγνώρισε:

«Νομίζω ότι η διαφάνεια ήταν επαρκής, χωρίς να είναι πλήρης. Δεν υπήρχε ξεκάθαρη πληροφορία προς το κοινό για το ποιο μέρος της κάθε δράσης χρηματοδοτούνταν από ποιον.» (Επιμελήτρια έκθεσης)

5.4.5 Θέμα 5: Ηθικές προκλήσεις βιομηχανικών χορηγιών σε βιομηχανική πόλη

Αυτό το θέμα αποτελεί το πιο ευαίσθητο και κρίσιμο εύρημα της έρευνας. Η ιδιαιτερότητα της Ελευσίνας ως πόλης με ισχυρό βιομηχανικό παρελθόν δημιούργησε ηθικά διλήμματα γύρω από τη συσχέτιση της κορυφαίας πολιτιστικής της διοργάνωσης με τους ιστορικούς βιομηχανικούς της παίκτες. Το μέλος Δ.Σ Λαογραφικού Συλλόγου διατύπωσε με σπάνια ευθύτητα:

«Από τη σκοπιά μιας τοπικής κοινωνίας με βιομηχανική ταυτότητα και βαριά ιστορία, η συζήτηση για χορηγίες δεν είναι ουδέτερη. Η Ελευσίνα έζησε πάνω από έναν αιώνα δίπλα σε εργοστάσια. Όταν έρχονται οι ίδιοι αυτοί φορείς ως χορηγοί πολιτιστικών δράσεων, οι αντιδράσεις είναι μικτές. Άλλοι το βλέπουν θετικά, άλλοι το βιώνουν ως ένα είδος εξιλαστήριας τελετουργίας.» (Μέλος Συλλόγου)

Από την πλευρά των ίδιων των βιομηχανικών χορηγών, το ζήτημα δεν αγνοήθηκε. Το στέλεχος της TITAN αναγνώρισε:

«Σε ζητήματα κοινωνικής αποδοχής, αναγνωρίζω ότι η συζήτηση γύρω από τη χορηγία βιομηχανικών εταιρειών σε πολιτιστικές διοργανώσεις είναι ευαίσθητη και χρειάζεται προσοχή.» (Στέλεχος TITAN)

Από τη σκοπιά της κεντρικής διοίκησης, ο Δημοτικός Σύμβουλος της αντιπολίτευσης έθεσε ευθέως ερωτήματα σχετικά με τη φύση της χορηγικής σχέσης και τη σύνδεση των φορέων εκείνων που είχαν διαμορφώσει αρνητικά το περιβάλλον της πόλης με την αναγέννησή της. Η ένταση αυτή μεταξύ της παροχής αναγκαίας χρηματοδότησης και του ηθικού φορτίου των χορηγών συνιστά κεντρικό μάθημα της Ελευσίνας 2023.

5.4.6 Θέμα 6: Συστάσεις για μελλοντικές αντίστοιχες διοργανώσεις

Το τελευταίο θέμα συνθέτει τις προτάσεις των συμμετεχόντων για μελλοντικές διοργανώσεις. Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε τέσσερις διακριτές αλλά αλληλένδετες κατηγορίες προτάσεων. Πρώτον, στρατηγικές προτάσεις: η ανάγκη πολυετούς προγραμματισμού. Όπως ανέφερε το μέλος Δ.Σ του ιδρύματος Κανελλόπουλου:

«Πρώτο, να ξεκινά νωρίτερα η συνεργασία με ιδρύματα, σε φάση σχεδιασμού. Όχι όταν χρειάζονται χρήματα την τελευταία στιγμή. Δεύτερο, να γίνεται διάκριση μεταξύ φιланθρωπικής στήριξης και εμπορικής χορηγίας. Τρίτο, να υπάρχει επιστημονική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά τη λήξη.» (Μέλος Δ.Σ Ιδρύματος Κανελλόπουλου)

Δεύτερον, θεσμικές προτάσεις για την απλοποίηση της νομοθεσίας, όπως διατυπώθηκε από το στέλεχος της TITAN που πρότεινε τη μείωση της γραφειοκρατίας στις δημόσιες χορηγικές συμβάσεις και την προώθηση πολυετούς στρατηγικής στήριξης αντί μεμονωμένης χορηγίας γεγονότος. Τρίτον, συμμετοχικές προτάσεις. Το μέλος του Συλλόγου Αδελφότητας Ρωμανιωτών τόνισε:

«Ουσιαστική συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών στις αποφάσεις. Δημοσιοποιημένα κριτήρια αποδοχής χορηγών. Ξεκάθαρη διάκριση ανάμεσα σε φορείς με προβληματική παρουσία και σε φορείς που πραγματικά θέλουν να συνεισφέρουν. Εξωτερική αξιολόγηση μετά τη λήξη, με συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας.» (Μέλος Δ.Σ Συλλόγου Αδελφότητας Ρωμανιωτών)

Τέταρτον, επιχειρησιακές προτάσεις. Μέλος του Δ.Σ του Επιμελητηρίου πρότεινε τη σύνδεση μεγάλων χορηγιών με στήριξη τοπικών επιχειρήσεων, την ένταξη των Επιμελητηρίων στα όργανα σχεδιασμού και τη μέτρηση του οικονομικού αντίκτυπου με κριτήρια που αφορούν

την τοπική επιχειρηματικότητα και όχι μόνο τα τουριστικά μεγέθη. Η σύνθεση των προτάσεων αυτών δίνει ένα πλήρες πλαίσιο μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων που μπορούν να ενημερώσουν τόσο τη μελλοντική ελληνική όσο και τη διεθνή πολιτική για τις πολιτιστικές χορηγίες.

6. Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Η συζήτηση των αποτελεσμάτων διεξάγεται με συστηματική αναφορά στις θεωρητικές προσεγγίσεις του δεύτερου και τρίτου κεφαλαίου της διπλωματικής εργασίας. Στόχος είναι η διαλεκτική σύνδεση των εμπειρικών ευρημάτων με τη διεθνή βιβλιογραφία, ώστε να αναδειχθεί τόσο η συμβολή της παρούσας έρευνας στο επιστημονικό πεδίο, όσο και η ιδιαιτερότητα της περίπτωσης της Ελευσίνας 2023 σε σχέση με άλλες διοργανώσεις του θεσμού. Η συζήτηση οργανώνεται κατά ερευνητικό ερώτημα, ενσωματώνοντας οριζόντιες θεωρητικές αναγνώσεις όπου είναι αναγκαίο.

6.1 Αντιλήψεις για τον ρόλο των χορηγιών στο φως της θεωρίας

Τα ευρήματα του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος επιβεβαιώνουν την κεντρική θέση της διεθνούς βιβλιογραφίας ότι οι χορηγίες αποτελούν καθοριστικό μηχανισμό βιωσιμότητας των Πολιτιστικών Πρωτευουσών. Η σύγκλιση των συμμετεχόντων στην εκτίμηση της υπαρξιακής σημασίας των χορηγιών ευθυγραμμίζεται με τις αναλύσεις του Evans (2009) για τη Λίβερπουλ 2008 και του West (2022) για τη μακροπρόθεσμη κληρονομιά της ίδιας διοργάνωσης, όπου η ιδιωτική χρηματοδότηση υπήρξε καθοριστικός παράγοντας υλοποίησης. Η αντίθεση με την περίπτωση της Πάτρας 2006, όπως αναλύεται από τη Sassatelli (2009) και τον Αυδίκιο (2014), αναδεικνύει με σαφήνεια ότι η απουσία στρατηγικής χορηγικής προσέγγισης μπορεί να υπονομεύσει ακόμη και μια φιλόδοξη πολιτιστική στρατηγική. Η Ελευσίνα 2023, στην εμπειρική μας ανάλυση, εμφανίζεται ως μια διοργάνωση που κατάφερε να αποφύγει το σύνδρομο της Πάτρας μέσα από την ενεργοποίηση πολυεπίπεδου μηχανισμού χρηματοδότησης.

Το δεύτερο θέμα, αυτό του πολυεπίπεδου οικοσυστήματος δημόσιου, ιδιωτικού και φιланθρωπικού τομέα, βρίσκει θεμελιώδες θεωρητικό υπόβαθρο στη θεωρία ενδιαφερόμενων μερών του Freeman (2010) και στη δικτυακή διακυβέρνηση των Provan και Kenis (2008). Η περίπτωση της Ελευσίνας προσφέρει εμπειρική επιβεβαίωση ότι το μοντέλο διαχειριστικού φορέα, όπως εφαρμόζεται από την 2023 Ελευσίς ΑΕ, μπορεί να συντονίσει αποτελεσματικά ένα ευρύ δίκτυο εταίρων με διαφορετική θεσμική φύση. Η σαφής διάκριση που έγινε από το στέλεχος του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος ανάμεσα στη φιλανθρωπική στήριξη και την εμπορική χορηγία αντηχεί τη θεωρητική διάκριση που ανέπτυξαν οι Austin και Seitanidi (2012) μεταξύ συμβατικής, στρατηγικής και συμμετοχικής συνεργασίας. Στην Ελευσίνα 2023 ανιχνεύεται και ένα παραπροϊόν αυτής της διάκρισης, δηλαδή η ταυτόχρονη παρουσία

πολλαπλών μοντέλων μέσα στην ίδια διοργάνωση, εύρημα που εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία ως προς τη συνύπαρξη παρά την αλληλοαποκλειόμενη επιλογή.

Το τρίτο θέμα, η έμμεση επιρροή στο πολιτιστικό περιεχόμενο, συνομιλεί με τις κριτικές προσεγγίσεις των Mulcahy (2006), Zukin (1995) και Alexander (2020). Στη βιβλιογραφία, η εμπορευματοποίηση του πολιτισμού περιγράφεται ως διαδικασία όπου οι πιέσεις της αγοράς αλλοιώνουν την καλλιτεχνική αυτονομία. Στην Ελευσίνα, η εμπειρική μας ανάλυση ανέδειξε μια πιο διακριτική εκδοχή του φαινομένου, αυτή της αυτολογοκρισίας και των σιωπών, που δεν αποδίδεται σε ευθεία επιβολή αλλά σε διάχυτες προσδοκίες. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική, καθώς αναδεικνύει ότι η επιρροή των χορηγών μπορεί να είναι δυναμικά πιο σύνθετη από όσο προβλέπει η κλασική κριτική θεώρηση. Το θεωρητικό πλαίσιο του Bourdieu (1986) για το πολιτιστικό κεφάλαιο και τη συμβολική εξουσία αποδεικνύεται ιδιαίτερα διαφωτιστικό εδώ, αναδεικνύοντας τη χορηγία ως μετατροπή οικονομικού σε συμβολικό κεφάλαιο, η οποία συνεπιφέρει σιωπηρές αλλαγές στις δυναμικές εξουσίας του πεδίου.

Το τέταρτο και πέμπτο θέμα, η επικοινωνιακή προβολή και η αμφίσημη συνολική αποτίμηση, ευθυγραμμίζονται με την έννοια της δημιουργίας κοινής αξίας των Porter και Kramer (2006). Η αμοιβαία επικοινωνιακή ενίσχυση μεταξύ διοργάνωσης και χορηγών αποτυπώνει την ιδέα ότι η σύγχρονη χορηγία υπερβαίνει την κλασική προβολή και συγκροτεί δίκαια αμοιβαία αξία. Όμως η ίδια εικόνα παρουσιάζει αμφισημία, καθώς η ασύμμετρη κατανομή των οφελών που αναδείχθηκε από φωνές του Επιμελητηρίου και της κοινωνίας των πολιτών συνομιλεί με τη θέση της Belfiore (2020) για τις ανισότητες πρόσβασης στο πολιτιστικό κεφάλαιο. Η Ελευσίνα 2023 εμφανίζει έτσι μια χαρακτηριστική ένταση ανάμεσα στη δημιουργία αξίας σε μακρο-επίπεδο και την άνιση κατανομή της σε μεσο-επίπεδο τοπικής κοινωνίας.

6.2 Η οργάνωση των συνεργασιών μέσα από θεωρητική σκοπιά

Τα ευρήματα του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος αναδεικνύουν μια ιδιαίτερη μορφή λειτουργίας των χορηγικών σχέσεων, που χαρακτηρίζεται από την κεντρικότητα των διαπροσωπικών δικτύων ως μηχανισμό εκκίνησης. Το εύρημα αυτό συνομιλεί κριτικά με τη βιβλιογραφία του Walliser (2003) για το συμβατικό μοντέλο και των Austin και Seitani (2012) για το στρατηγικό μοντέλο, καθώς αναδεικνύει ότι, στο ελληνικό πλαίσιο, η εκκίνηση της σχέσης ακολουθεί συχνά μια άτυπη, διαπροσωπική λογική, ανεξάρτητα από το τυπικό μοντέλο που θα την περιγράψει εκ των υστέρων. Αυτό παραπέμπει σε ένα ευρύτερο χαρακτηριστικό του ελληνικού πολιτιστικού οικοσυστήματος, όπου οι θεσμικές δομές συχνά συμπληρώνονται από προσωποπαγείς διεργασίες (Νικολακάκης, 2018).

Τα κριτήρια επιλογής χορηγών που αναδείχθηκαν συμφωνούν εν μέρει με τη θεωρητική σύλληψη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Carroll, 1991, 2016· Maignan & Ferrell, 2004), στον βαθμό που η συμβατότητα με τις αξίες του φορέα αναδεικνύεται ως κρίσιμη παράμετρος. Όμως το κριτήριο της νομικής συμβατότητας, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τον αποκλεισμό των καπνικών εταιρειών, υπερβαίνει το ηθικό-φιλανθρωπικό επίπεδο της πυραμίδας του Carroll και τοποθετείται στο νομικό επίπεδο της βάσης της πυραμίδας. Η Ελευσίνα 2023 αναδεικνύει έτσι ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις πολιτιστικές χορηγίες δεν λειτουργεί μόνο ως αυτορυθμιζόμενος εταιρικός μηχανισμός, αλλά πλαισιώνεται από νομικά όρια του δημόσιου τομέα. Η συνύπαρξη πολλαπλών μοντέλων χορηγικής σχέσης ευθυγραμμίζεται με τη φιλοσοφία της ευέλικτης πολυεπίπεδης συνεργασίας που εφαρμόζει το Φεστιβάλ του Εδιμβούργου (Stevenson, 2014), προτείνοντας ότι αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί κοινό μοτίβο μεγάλων πολιτιστικών διοργανώσεων.

Το θέμα του πολυεπίπεδου συντονισμού με κεντρικό ρόλο του τμήματος χορηγιών εμφανίζεται σε διάλογο με τις θεωρίες δικτυακής διακυβέρνησης. Η διαμεσολαβητική λειτουργία του τμήματος αντιστοιχεί σε αυτό που οι Provan και Kenis (2008) περιγράφουν ως μοντέλο διαχειριστικού φορέα. Αξιοσημείωτη είναι η ένταση μεταξύ της θεωρητικής αυτής εικόνας και της πραγματικότητας που περιέγραψε ο Δήμαρχος, σύμφωνα με τον οποίο το τμήμα στην πράξη δεν λειτούργησε όπως είχε προβλεφθεί. Το χάσμα αυτό μεταξύ θεσμοθετημένης δομής και πραγματικής λειτουργίας συνιστά ένα γνωστό φαινόμενο της διεθνούς βιβλιογραφίας για τη διοίκηση μεγάλων πολιτιστικών διοργανώσεων (Bonet & Donato, 2011) και αναδεικνύει την ανάγκη πέρα από τη σύσταση δομών να επενδύεται και στη λειτουργική τους ενδυνάμωση.

Τα νομικά εμπόδια που αναδείχθηκαν, ιδιαίτερα σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις και τον ΦΠΑ, αποτελούν εμπειρική επιβεβαίωση των δομικών δυσκολιών που αναφέρουν οι Durrer, Miller και O'Brien (2017) ως προς το θεσμικό πλαίσιο των πολιτιστικών χορηγιών. Η ελληνική περίπτωση προσθέτει στο πεδίο αυτό μια συγκεκριμένη ιδιαιτερότητα, που αφορά την ισχυρή δημόσια διάσταση της οργανωτικής εταιρείας και τη συνεπαγόμενη υπαγωγή της στο δημόσιο λογιστικό. Τα ευρήματα σχετικά με το σαφές πρωτόκολλο ως καλή πρακτική επιβεβαιώνουν τη σημασία της διαφάνειας που υπογραμμίζουν οι Lopes και Serrasqueiro (2017), προσφέροντας πρακτικά παραδείγματα από το ελληνικό περιβάλλον.

6.3 Τα οφέλη σε αντιπαραβολή με τη διεθνή εμπειρία

Τα ευρήματα του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος συνομιλούν εκτενώς με τη διεθνή βιβλιογραφία για τις μακροπρόθεσμες κληρονομίες των Πολιτιστικών Πρωτευουσών. Το θέμα

των πολιτιστικών υποδομών και των αναπλάσεων ως διαρκούς αποτυπώματος ευθυγραμμίζεται με την κλασική ανάλυση της Garcia (2005) για τη Γλασκώβη 1990 και τις πιο πρόσφατες μελέτες των West (2022) για τη Λίβερπουλ 2008 και των Jones και Ponzini (2021) για τη Μασσαλία 2013. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, οι αστικές αναπλάσεις και οι πολιτιστικές υποδομές αποτελούν τη βασική μακροπρόθεσμη παρακαταθήκη, χάρη και στη σύζευξη δημόσιων και ιδιωτικών πόρων. Η Ελευσίνα 2023 επιβεβαιώνει αυτό το πρότυπο και προσθέτει την ιδιαιτερότητα της αξιοποίησης βιομηχανικής κληρονομιάς, ζήτημα που έχει αναδειχθεί ως πεδίο ενδιαφέροντος στη βιβλιογραφία της βιομηχανικής μετάβασης.

Το θέμα της επικοινωνιακής και διεθνούς προβολής συνδέεται με τις προσεγγίσεις του Cornwell (2008) για τη συναισθηματική σύνδεση που γεννά η πολιτιστική χορηγία και του Meenaghan (2001) για την επικοινωνιακή της αξία. Στην Ελευσίνα 2023, η αμοιβαιότητα της προβολής εμφανίζεται έντονη, αλλά με ιδιαίτερη ένταση στην ασυμμετρία της απήχησης ανάμεσα σε εθνικά μεγέθη και τοπική καθημερινότητα, εύρημα που έχει αναδειχθεί και στη μελέτη του Lähdesmäki (2014) για μετα-σοσιαλιστικές πόλεις. Το θέμα των οικονομικών οφελών με ασύμμετρη κατανομή αποτελεί ισχυρή εμπειρική επιβεβαίωση των ανησυχιών που έχει εκφράσει η Belfiore (2020) για τις ανισότητες στις πολιτιστικές βιομηχανίες. Η περίπτωση της Ελευσίνας αναδεικνύει ότι, ακόμη και όταν μια διοργάνωση προσελκύει σημαντικούς πόρους και επισκεψιμότητα, η ευεργετική επίδραση στις μικρές τοπικές επιχειρήσεις δεν είναι αυτονόητη και απαιτεί σχεδιασμένους μηχανισμούς διάχυσης.

Το θέμα των δικτύων, του κοινωνικού κεφαλαίου και των εκπαιδευτικών οφελών αναδεικνύει μια διάσταση που έχει αναπτυχθεί από τους Bonet και Donato (2011) ως κρίσιμη για τη βιωσιμότητα πολιτιστικών οργανισμών. Η ενεργοποίηση εκατοντάδων εθελοντών, ιδιαίτερα νέων, αποτελεί παράδειγμα της δυνατότητας πολιτιστικών διοργανώσεων να παράγουν κοινωνικά οφέλη που υπερβαίνουν τη διοργάνωση καθαυτήν, σε ευθυγράμμιση με τις θέσεις της Simon (2010) για τη συμμετοχική κουλτούρα. Το θέμα της συσσωρευμένης τεχνογνωσίας αντηχεί τις προσεγγίσεις των Bakhshi και Throsby (2010) για την καινοτομία στους πολιτιστικούς οργανισμούς και του Klamer (2017) για τη μετατροπή οικονομικής αξίας σε ευρύτερη πολιτιστική και κοινωνική αξία.

6.4 Δυσκολίες, εντάσεις και ηθικές προκλήσεις: θεωρητικές αναγνώσεις

Τα ευρήματα του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος αναδεικνύουν τη χρησιμότητα ποικίλων θεωρητικών οπτικών για την ερμηνεία τους. Η πανδημία COVID-19 ως ριζική διαταραχή αποτελεί έναν εξωγενή παράγοντα που η διεθνής βιβλιογραφία αρχίζει μόλις τώρα να

ενσωματώνει συστηματικά στις αναλύσεις πολιτιστικών διοργανώσεων (European Commission, 2025). Η Ελευσίνα 2023, ως μία από τις πρώτες Πολιτιστικές Πρωτεύουσες που λειτούργησαν εξ ολοκλήρου μέσα και μετά την πανδημία, προσφέρει σπάνιο εμπειρικό υλικό για την επίδραση τέτοιων κρίσεων στα μοντέλα χορηγικής χρηματοδότησης.

Οι εντάσεις πολιτιστικής αυτονομίας και εμπορικής προβολής συνομιλούν άμεσα με την κλασική θέση του Mulcahy (2006) για την εμπορευματοποίηση και του Alexander (2020) για τις πιέσεις αυτολογοκρισίας. Η ελληνική περίπτωση δείχνει ότι, με κατάλληλο διαπραγματευτικό πλαίσιο, οι εντάσεις αυτές μπορούν να διαχειριστούν χωρίς να αλλοιωθεί η πολιτιστική φυσιογνωμία, εύρημα που εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία. Όμως η ίδια ανάλυση αποκαλύπτει και τα όρια της διαχείρισης, ιδιαίτερα όταν οι εντάσεις περνούν από το ορατό στο διακριτικό επίπεδο των σιωπών.

Τα ελλείμματα διαφάνειας και κοινωνικής συμμετοχής συνιστούν ίσως το πιο κρίσιμο εύρημα της έρευνας από κανονιστική σκοπιά. Σε ευθυγράμμιση με τις θέσεις των Lopes και Serrasqueiro (2017) για τη σπουδαιότητα της διαφάνειας, η περίπτωση της Ελευσίνας αναδεικνύει ότι η τυπική θεσμική διαβούλευση δεν επαρκεί όταν δεν συνοδεύεται από ουσιαστική συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στις στρατηγικές χορηγίας. Η ένταση αυτή είναι ιδιαίτερα έντονη σε βιομηχανικές πόλεις, όπου η ιστορική σχέση κατοίκων και βιομηχανίας προσφέρει συναισθηματικό υπόβαθρο στις αντιδράσεις σε χορηγικές συμφωνίες.

Τέλος, οι ηθικές προκλήσεις βιομηχανικών χορηγιών σε βιομηχανική πόλη συνιστούν το πιο πρωτότυπο εύρημα της έρευνας και διεκδικούν θέση στη διεθνή βιβλιογραφία. Σε σύγκριση με τις περιπτώσεις Tate/BP (Khomami, 2016) και Sackler/Met (Brooks, 2019), η Ελευσίνα προσφέρει μια διαφορετική γεωγραφία της τοξικότητας. Δεν πρόκειται για μια διεθνή πολυεθνική που στοχοποιείται για παγκόσμιο περιβαλλοντικό κόστος, αλλά για τοπικούς βιομηχανικούς παίκτες των οποίων το αποτύπωμα είναι άμεσα ορατό στην καθημερινότητα της κοινότητας που συνδιαλέγονται. Η περίπτωση αυτή αναδεικνύει την ανάγκη επέκτασης της θεωρητικής έννοιας των τοξικών χορηγιών ώστε να συμπεριλάβει τη χωρική και κοινωνική εγγύτητα ως κρίσιμη παράμετρο. Η συμβολή του Bourdieu (1986) για το συμβολικό κεφάλαιο και τη συμβολική εξουσία προσφέρει διαφωτιστική οπτική, καθώς αποκαλύπτει ότι η πολιτιστική χορηγία λειτουργεί ως μηχανισμός μετατροπής βιομηχανικού στίγματος σε πολιτιστική νομιμοποίηση, με αμφιλεγόμενες κοινωνικές συνέπειες.

7. Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερεύνησε ποιοτικά τις χορηγικές πολιτικές και τις πολυεπίπεδες συνεργασίες που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της Ελευσίνας 2023 ως Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης. Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κύριες συνθετικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, καταγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας και διατυπώνονται κατευθύνσεις για μελλοντικές μελέτες. Η οργάνωση των συμπερασμάτων ακολουθεί τη λογική των τεσσάρων ερευνητικών ερωτημάτων, προσφέροντας συνεκτικές απαντήσεις χωρίς να επαναλαμβάνει τη θεωρητική σύγκριση που πραγματοποιήθηκε στο κεφάλαιο της Συζήτησης.

7.1 Συνθετικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τις συνθετικές απαντήσεις στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, οργανωμένες σε ξεχωριστές υποενότητες. Η κάθε απάντηση συγκροτείται με βάση τα συνολικά ευρήματα της θεματικής ανάλυσης, αναδεικνύοντας τη σύγκλιση και τη διαφοροποίηση μεταξύ των φωνών των συμμετεχόντων, καθώς και τις πρακτικές συνεπαγωγές των ευρημάτων για τη χορηγική πολιτική στις σύγχρονες Πολιτιστικές Πρωτεύουσες. Η ανάλυση αποφεύγει την επανάληψη της θεωρητικής σύγκρισης που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και επικεντρώνεται στην εμπειρική σύνθεση των ευρημάτων.

7.1.1 Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 1

Πώς αντιλαμβάνονται οι βασικοί εμπλεκόμενοι τον ρόλο των χορηγιών και των συνεργασιών στην Ελευσίνα 2023;

Η ανάλυση των αντιλήψεων των εμπλεκόμενων για τον ρόλο των χορηγιών στην Ελευσίνα 2023 ανέδειξε μια σύνθετη και πολυεπίπεδη εικόνα, η οποία υπερβαίνει την απλοϊκή διχοτόμηση θετικής ή αρνητικής αξιολόγησης. Το κυρίαρχο συμπέρασμα είναι ότι οι χορηγίες έγιναν αντιληπτές ως καθοριστικός μηχανισμός βιωσιμότητας, αλλά μέσα σε ένα πλαίσιο διαβαθμισμένης κρίσης που αναγνώριζε ταυτόχρονα τα επιτεύγματα και τα όρια της σχέσης. Η σύγκλιση όλων των τομέων προέλευσης, της οργανωτικής ομάδας, της τοπικής αυτοδιοίκησης, των χορηγών, των πολιτιστικών φορέων και της κοινωνίας των πολιτών, ως προς την υπαρκτή σημασία των χορηγιών συνιστά ισχυρότατο εμπειρικό εύρημα. Δεν ανιχνεύτηκε κανένας συμμετέχων που να αμφισβητεί τον καθοριστικό ρόλο, ενώ η

ποικιλομορφία των ερμηνειών εστίαζε στη φύση και στις συνέπειες αυτού του ρόλου, όχι στην ύπαρξή του.

Ένα δεύτερο κρίσιμο συμπέρασμα είναι ότι το χορηγικό οικοσύστημα της Ελευσίνας 2023 παρήγαγε σταθερότητα όχι μόνο μέσω του ύψους αλλά και μέσω της ποικιλίας των πηγών. Η συνύπαρξη δημόσιων, ιδιωτικών εμπορικών και φιλανθρωπικών εταίρων λειτούργησε ως ασφάλεια έναντι της εξάρτησης από μεμονωμένο πόρο, εύρημα που έχει άμεσες πρακτικές συνέπειες για τον σχεδιασμό μελλοντικών διοργανώσεων. Η διάκριση μεταξύ φιλανθρωπικής στήριξης και εμπορικής χορηγίας, που αναδείχθηκε με ιδιαίτερη σαφήνεια από τους φιλανθρωπικούς εταίρους, αποτελεί μια κρίσιμη εννοιολογική επεξεργασία που η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία ωφελείται να αναπτύξει συστηματικότερα. Σε επίπεδο πρακτικής πολιτικής, η διάκριση αυτή υποδηλώνει ότι μελλοντικές διοργανώσεις χρειάζεται να διαμορφώνουν διακριτές στρατηγικές προσέγγισης για κάθε τύπο εταίρου, με αντίστοιχα διαφοροποιημένα παραδοτέα, χρονοδιαγράμματα και επικοινωνιακά πρωτόκολλα.

Ένα τρίτο σημαντικό συμπέρασμα αφορά την παρουσία μιας έμμεσης αλλά ανιχνεύσιμης επιρροής των χορηγιών στο πολιτιστικό περιεχόμενο. Παρότι η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων από το εσωτερικό της διοργάνωσης απέκρουσε την ιδέα της ευθείας λογοκρισίας, η ανάλυση των επιμέρους αναφορών ανέδειξε την παρουσία αυτολογοκρισιών, σιωπών και επιλεκτικών εστιάσεων που σχετίζονται με την παρουσία χορηγών. Η διάκριση μεταξύ φανεράς επιβολής και διακριτικής επίδρασης αποτελεί κρίσιμο εμπειρικό εύρημα, που έχει σημασία τόσο για την κατανόηση των χορηγικών δυναμικών όσο και για την ανάπτυξη πρωτοκόλλων που προστατεύουν την καλλιτεχνική αυτονομία. Η κριτική φωνή της κοινωνίας των πολιτών παρήγαγε εδώ ένα αντίβαρο που είναι αναγκαίο για την ολοκληρωμένη κατανόηση του φαινομένου, αναδεικνύοντας τη σημασία της συμπερίληψης μη θεσμοθετημένων φωνών στις αξιολογήσεις πολιτιστικών διοργανώσεων.

Ένα τέταρτο συμπέρασμα αφορά την αμφίσημη συνολική αποτίμηση που χαρακτηρίζει την κρίση των συμμετεχόντων. Η Ελευσίνα 2023 αξιολογείται κυρίως ως επιτυχημένη, αλλά αυτή η επιτυχία συνοδεύεται από αναγνωρίσιμα όρια, ασυμμετρίες και προβλήματα που χρειάζονται κριτική επεξεργασία. Η αμφισημία αυτή δεν αποτελεί αδυναμία της απάντησης, αλλά γνώρισμα της ίδιας της δυναμικής των πολιτιστικών χορηγιών. Σε μια διοργάνωση που κινητοποίησε εκατομμύρια ευρώ και πολυάριθμους εταίρους, η ύπαρξη ασύμμετρων οφελών και κριτικών αντιδράσεων είναι μάλλον αναμενόμενη παρά εξαιρετική. Η συμβολή της παρούσας έρευνας έγκειται στην ανάδειξη του ότι η συνολική αποτίμηση δεν μπορεί να

αναχθεί σε ένα δείκτη, αλλά απαιτεί τη σύνθεση πολλαπλών οπτικών γωνιών και επιπέδων ανάλυσης. Συνολικά, ο ρόλος των χορηγιών στην Ελευσίνα 2023 συνοψίζεται ως καθοριστικός, πολυλειτουργικός, εν μέρει αμφιλεγόμενος και διδακτικός για μελλοντικές διοργανώσεις, με σαφή τα όρια μεταξύ της θεσμικής επιτυχίας και της κοινωνικής αποδοχής.

7.1.2 Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 2

Πώς οργανώθηκαν και πώς λειτούργησαν στην πράξη οι συνεργασίες μεταξύ οργανωτικής ομάδας, πολιτιστικών φορέων, χορηγών και τοπικής αυτοδιοίκησης;

Η ανάλυση της οργάνωσης και λειτουργίας των συνεργασιών στην πράξη ανέδειξε ότι η Ελευσίνα 2023 λειτούργησε ως ένα σύστημα διπλής λογικής, όπου οι θεσμικές δομές συνυπήρχαν με ισχυρές διαπροσωπικές διεργασίες. Το κυρίαρχο συμπέρασμα είναι ότι, παρά την παρουσία οργανογράμματος, τμήματος χορηγιών και τυπικών διαδικασιών, η ουσιαστική εκκίνηση και διαχείριση των σημαντικών χορηγικών σχέσεων στηρίχθηκε σε προσωπικές επαφές και άμεση παρέμβαση της ηγεσίας. Το εύρημα αυτό δεν συνιστά απαραίτητα αδυναμία της οργάνωσης, αλλά μάλλον χαρακτηριστικό του ελληνικού πολιτιστικού οικοσυστήματος, όπου οι θεσμοί λειτουργούν συμπληρωματικά με τα προσωπικά δίκτυα. Σε επίπεδο πρακτικής συνεπαγωγής, αυτό σημαίνει ότι ο μελλοντικός σχεδιασμός Πολιτιστικών Πρωτευουσών στην Ελλάδα οφείλει να αναγνωρίζει και να ενσωματώνει την προσωποπαγή διάσταση των συνεργασιών, αντί να επιδιώκει αποκλειστικά τη θεσμοθετημένη απόσταση.

Δεύτερο κεντρικό συμπέρασμα είναι ότι τα κριτήρια επιλογής χορηγών δομήθηκαν σε τρία διακριτά αλλά αλληλένδετα επίπεδα, νομικό, ηθικό και στρατηγικό. Στο νομικό επίπεδο, ο αποκλεισμός των καπνικών εταιρειών αποτέλεσε χαρακτηριστικό όριο που υπερέβαινε την εταιρική αυτορρύθμιση και επιβαλλόταν από το θεσμικό πλαίσιο. Στο ηθικό επίπεδο, οι φορείς εφάρμοσαν δικά τους κριτήρια συμβατότητας αξιών, με τη φιλανθρωπικά οργανωμένη πλευρά να εφαρμόζει αυστηρότερα φίλτρα μέσω της ιδρυματικής αποστολής. Στο στρατηγικό επίπεδο, οι μεγαλύτεροι εταιρικοί χορηγοί επιδίωξαν συμβατότητα με τη δική τους στρατηγική ΕΚΕ, χωρίς να επεμβαίνουν στο περιεχόμενο. Η τριπλή αυτή αρχιτεκτονική κριτηρίων προσφέρει ένα πρακτικό μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μελλοντικές διοργανώσεις για τη συστηματοποίηση των διαδικασιών αποδοχής χορηγιών.

Τρίτο σημαντικό συμπέρασμα είναι η συνύπαρξη πολλαπλών μοντέλων χορηγικής σχέσης στο πλαίσιο της ίδιας διοργάνωσης. Το πολυετές στρατηγικό μοντέλο, το φιλανθρωπικό μοντέλο και το συμβατικό μοντέλο μεμονωμένης χορηγίας γεγονότος λειτούργησαν παράλληλα,

εξυπηρετώντας διαφορετικές ανάγκες και απαιτώντας διαφορετική διαχείριση. Η ικανότητα της οργανωτικής εταιρείας να φιλοξενεί ταυτόχρονα διαφορετικά μοντέλα συνιστά κρίσιμη οργανωτική αρετή, που μπορεί να καλλιεργηθεί συστηματικά σε μελλοντικές διοργανώσεις. Παράλληλα, ο πολυεπίπεδος συντονισμός μέσω του τμήματος χορηγιών αναδείχθηκε ως μηχανισμός που λειτούργησε στο επίπεδο της καθημερινής διαχείρισης, αλλά εμφάνισε δυσκολίες στο επίπεδο της στρατηγικής εκκίνησης μεγάλων συμφωνιών. Το χάσμα μεταξύ τυπικής δομής και πραγματικής λειτουργίας αποτελεί σημαντικό μάθημα για μελλοντικούς διοργανωτές, που χρειάζεται να επενδύουν όχι μόνο στη σύσταση τμημάτων αλλά και στην ενδυνάμωση των στελεχών και στη σαφή κατανομή ρόλων ηγεσίας.

Τέταρτο και πρακτικά σημαντικότερο συμπέρασμα είναι η ανάδειξη των νομικών και διοικητικών εμποδίων του δημόσιου τομέα ως δομικού προβλήματος που υπερβαίνει την περίπτωση της Ελευσίνας. Το δημόσιο λογιστικό, οι διαδικασίες διαγωνισμών και τα ζητήματα ΦΠΑ στην αποδοχή χορηγιών από δημόσιο πολιτιστικό φορέα δημιούργησαν συστηματικές καθυστερήσεις και τριβές. Η συμφωνία όλων των πλευρών της σχέσης, οργανωτικής, χορηγικής και θεσμικής, στην αναγνώριση αυτών των εμποδίων συνιστά ισχυρή ένδειξη της ανάγκης για νομοθετική παρέμβαση. Στο αντίθετο άκρο, η ύπαρξη σαφούς πρωτοκόλλου χορηγικής σχέσης, με ξεκάθαρα ορισμένα δικαιώματα προβολής ανά επίπεδο χορηγίας και διαφανείς διαδικασίες, αναδείχθηκε ως καλή πρακτική που λειτούργησε επιτυχώς όπου εφαρμόστηκε. Η συνθετική απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα συνοψίζεται ως εξής, οι συνεργασίες της Ελευσίνας 2023 λειτούργησαν μέσα από μια διπλή λογική θεσμικού πλαισίου και προσωπικών δικτύων, με τριπλά κριτήρια επιλογής, πολλαπλά μοντέλα σχέσης και κεντρικό ρόλο διαμεσολάβησης, σημαντικά εμπόδια από το δημόσιο πλαίσιο και ισχυρή θετική επίδραση όπου εφαρμόστηκαν σαφή πρωτόκολλα.

7.1.3 Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 3

Ποια συγκεκριμένα οργανωτικά, επικοινωνιακά, οικονομικά και αναπτυξιακά οφέλη θεωρούν οι εμπλεκόμενοι ότι προέκυψαν από τις χορηγίες και τις συνεργασίες;

Η ανάλυση των οφελών που προέκυψαν από τις χορηγίες και τις συνεργασίες της Ελευσίνας 2023 ανέδειξε ένα πολυδιάστατο πλέγμα αποτελεσμάτων που εκτείνεται σε πέντε αλληλένδετα πεδία. Το πρώτο και πιο εμφανές συμπέρασμα είναι ότι οι φυσικές υποδομές και οι αστικές αναπλάσεις αποτελούν το πιο διαρκές και ευρέως αναγνωρισμένο υλικό αποτύπωμα της διοργάνωσης. Η αποκατάσταση εμβληματικών χώρων όπως το παλαιό Ελαιουργείο, η ανάπλαση του δημόσιου χώρου και η δημιουργία νέων πολιτιστικών υποδομών συγκέντρωσε

την ομόφωνη αναγνώριση όλων των τύπων συμμετεχόντων, ανεξάρτητα από το αν είχαν θετική ή κριτική στάση απέναντι σε άλλες πλευρές της διοργάνωσης. Η σημασία αυτού του ευρήματος υπερβαίνει την περιγραφή. Πρόκειται για ένα πραγματικό κεκτημένο που θα συνεχίσει να αποδίδει αξία στην Ελευσίνα και στους κατοίκους της μετά τη λήξη της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας, καθιστώντας τη φυσική υποδομή το πιο αξιόπιστο μέσο μετουσίωσης μιας μεγάλης πολιτιστικής διοργάνωσης σε διαρκή τοπικό πόρο.

Το δεύτερο συμπέρασμα αφορά την επικοινωνιακή ενίσχυση και τη διεθνή προβολή, που λειτούργησαν ως αμοιβαία οφέλη μεταξύ διοργάνωσης και χορηγών. Η Ελευσίνα απέκτησε έκθεση και αναγνωρισιμότητα σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο που δεν θα ήταν εφικτή χωρίς τη συμμετοχή ισχυρών εταίρων με δικά τους δίκτυα επικοινωνίας. Παράλληλα, οι χορηγοί απέκτησαν σύνδεση με μια κορυφαία πολιτιστική διοργάνωση και ενίσχυσαν τη συνολική εικόνα ΕΚΕ. Ωστόσο, η εμπειρική ανάλυση ανέδειξε μια κρίσιμη διάκριση μεταξύ επικοινωνιακής προβολής και κοινωνικής αναγνώρισης. Η αύξηση της ορατότητας της Ελευσίνας στα εθνικά και διεθνή μέσα δεν μεταφράστηκε αυτόματα σε ριζική αλλαγή στην καθημερινότητα των κατοίκων, εύρημα που συνιστά σημαντικό μάθημα για μελλοντικές διοργανώσεις. Η επικοινωνιακή ενίσχυση είναι αναγκαία αλλά όχι επαρκής συνθήκη για την κοινωνική απήχηση, και η σύνδεσή της με μετρήσιμα κοινωνικά οφέλη απαιτεί πρόσθετο σχεδιασμό.

Το τρίτο συμπέρασμα είναι ίσως το πιο πολιτικά ευαίσθητο, η αναγνώριση των οικονομικών οφελών με ασύμμετρη κατανομή στην τοπική αγορά. Η Ελευσίνα 2023 παρήγαγε αναμφισβήτητα οικονομική δραστηριότητα, αύξησε την επισκεψιμότητα και ωφέλησε τομείς όπως η εστίαση, η φιλοξενία και το εμπόριο κατά τις περιόδους εκδηλώσεων. Όμως η κατανομή αυτών των οφελών δεν υπήρξε ισόνομη. Οι μεγάλοι εταίροι και διοργανωτές βγήκαν σαφώς κερδισμένοι, ενώ οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις είχαν περιορισμένη ένταξη στις χορηγικές αλυσίδες. Το εύρημα αυτό συγκλίνει με την εμπειρία άλλων διεθνών Πολιτιστικών Πρωτευουσών και θέτει το ερώτημα της δίκαιης διανομής των οφελών σε κεντρική θέση. Σε επίπεδο πρακτικής πολιτικής, η συνεπαγωγή είναι ότι μελλοντικές διοργανώσεις χρειάζεται να σχεδιάζουν συστηματικούς μηχανισμούς διάχυσης των οικονομικών οφελών προς τη μικρομεσαία τοπική επιχειρηματικότητα, μέσω καθορισμού ποσοστώσεων τοπικών προμηθευτών, μέσω προβολής τοπικών παραγωγών και μέσω ένταξης εκπροσώπων του Επιμελητηρίου στα όργανα σχεδιασμού.

Το τέταρτο συμπέρασμα αφορά τα κοινωνικά και εκπαιδευτικά οφέλη, που λειτούργησαν με μεγαλύτερη οργανικότητα από όσο συχνά αναγνωρίζεται. Η ενεργοποίηση εκατοντάδων εθελοντών, η ένταξη νέων ανθρώπων σε εμπειρία πολιτιστικής εργασίας και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών δράσεων μέσω φιλανθρωπικών συνεργασιών παρήγαγαν κοινωνικό κεφάλαιο που υπερβαίνει τη χρονική διάρκεια της διοργάνωσης. Πολλοί από τους εθελοντές της Ελευσίνας 2023 συνεχίζουν να ασχολούνται με τον πολιτισμό μετά τη λήξη του προγράμματος, ενώ τα δίκτυα συνεργασίας μεταξύ πολιτιστικών φορέων διατήρησαν λειτουργικότητα. Πρόκειται για ένα είδος αόρατου αλλά ουσιαστικού αποτυπώματος που δεν αποτυπώνεται σε επίσημα στατιστικά αλλά αποτελεί πραγματικό αναπτυξιακό πόρο για τη μετά-2023 πόλη.

Το πέμπτο συμπέρασμα συμπληρώνει την εικόνα με τη συσσώρευση τεχνογνωσίας πολιτιστικής διαχείρισης ως μακροπρόθεσμο όφελος. Η εμπειρία διαχείρισης πολυσύνθετων χορηγικών σχέσεων, η δημιουργία πρωτοκόλλων προβολής, η αντιμετώπιση νομικών εμποδίων και η συντονισμένη διοίκηση πολυεπίπεδης διοργάνωσης παρήγαγαν εξειδικευμένη γνώση που μένει στους θεσμικούς φορείς, στα στελέχη και στους πολιτιστικούς οργανισμούς που συμμετείχαν. Η τεχνογνωσία αυτή θα μπορούσε να αξιοποιηθεί συστηματικά σε μελλοντικές διοργανώσεις, υπό την προϋπόθεση ότι θα τεκμηριωθεί και θα κωδικοποιηθεί. Συνολικά, τα οφέλη της Ελευσίνας 2023 συνθέτουν μια πολυδιάστατη εικόνα όπου το υλικό αποτύπωμα συνυπάρχει με το συμβολικό, η οικονομική δραστηριότητα με την κοινωνική κινητοποίηση και η ορατή κληρονομιά με την αόρατη τεχνογνωσία, σχηματίζοντας ένα πλέγμα που υπερβαίνει την οικονομική λογιστική και απαιτεί ολιστικές προσεγγίσεις αξιολόγησης.

7.1.4 Συμπέρασμα Ερευνητικού Ερωτήματος 4

Ποιες δυσκολίες, εντάσεις και ηθικές προκλήσεις προέκυψαν και ποιες προτάσεις διατυπώνονται για το μέλλον;

Η ανάλυση των δυσκολιών, εντάσεων και ηθικών προκλήσεων ανέδειξε ίσως το πιο σύνθετο πεδίο της έρευνας, καθώς αφορά διαστάσεις που υπερβαίνουν την επιχειρησιακή διαχείριση και αγγίζουν τη φύση της σχέσης πολιτισμού, οικονομίας και κοινωνίας. Το πρώτο συμπέρασμα αφορά την πανδημία COVID-19 ως κρίσιμη εξωγενή διαταραχή που αναμόρφωσε ολόκληρη τη χορηγική στρατηγική. Η Ελευσίνα 2023 ανήκει στην πρώτη γενιά Πολιτιστικών Πρωτευουσών που σχεδιάστηκαν πριν από την πανδημία και υλοποιήθηκαν μέσα και μετά από αυτήν, γεγονός που της προσδίδει μοναδική θέση ως εμπειρικό υλικό για τη μελέτη της ανθεκτικότητας πολιτιστικών χορηγικών μοντέλων σε συνθήκες κρίσης. Η

αναβολή της διοργάνωσης, η αναπροσαρμογή προτεραιοτήτων από τις χορηγούσες εταιρείες και η μετατόπιση πόρων προς τη δημόσια υγεία δημιούργησαν προκλήσεις που η Ελευσίνα διαχειρίστηκε με σχετική επιτυχία, αλλά με βαρύ κόστος σε χρόνο και ενέργεια. Το συμπέρασμα αυτό έχει σημαντικές συνεπαγωγές για τον μελλοντικό σχεδιασμό. Οι Πολιτιστικές Πρωτεύουσες χρειάζεται να ενσωματώνουν σενάρια έκτακτης ανάγκης και μηχανισμούς ευελιξίας στις χορηγικές τους στρατηγικές, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε μελλοντικές κρίσεις χωρίς να καταρρεύσει η συνολική τους αρχιτεκτονική.

Το δεύτερο κεντρικό συμπέρασμα είναι η συστηματική αναγνώριση των νομικών εμποδίων του δημόσιου τομέα ως δομικού προβλήματος. Η σύγκλιση όλων των πλευρών της χορηγικής σχέσης ως προς την προβληματικότητα του δημόσιου λογιστικού πλαισίου, των διαδικασιών διαγωνισμών και των ζητημάτων ΦΠΑ συνιστά μια εξαιρετικά ισχυρή θεσμική παρατήρηση. Δεν πρόκειται για μεμονωμένα παράπονα, αλλά για συντονισμένη διαπίστωση φορέων με αντιτιθέμενα συμφέροντα, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία του ευρήματος. Η συνεπαγωγή για τη δημόσια πολιτική είναι σαφής, η Ελλάδα χρειάζεται μια νομοθετική παρέμβαση που να δημιουργεί ευέλικτο πλαίσιο για τη σύναψη χορηγικών συμβάσεων με δημόσιους πολιτιστικούς φορείς, εξαιρώντας τις από τους κανόνες που έχουν σχεδιαστεί για εμπορικές προμήθειες. Η εμπειρία της Ελευσίνας αποτελεί ισχυρή τεκμηριωμένη βάση για μια τέτοια παρέμβαση.

Το τρίτο συμπέρασμα αφορά τις εντάσεις μεταξύ πολιτιστικής αυτονομίας και εμπορικής προβολής. Η ανάλυση ανέδειξε ότι, παρά την επιτυχή διαπραγμάτευση και την κατά κανόνα ισορροπημένη διαχείριση, διατηρήθηκαν στοιχεία αυτολογοκρισίας και υπολανθάνουσας πίεσης. Το συμπέρασμα δεν είναι ότι η Ελευσίνα 2023 παρουσίασε ιδιαίτερα έντονες εντάσεις, αλλά ότι ακόμη και σε μια σχετικά καλά διαχειρισμένη διοργάνωση, οι εντάσεις παραμένουν δομικές. Αυτό σημαίνει ότι ο μελλοντικός σχεδιασμός χρειάζεται να ενσωματώνει ρητούς μηχανισμούς προστασίας της καλλιτεχνικής αυτονομίας, με σαφή πρωτόκολλα διαπραγμάτευσης σε περιπτώσεις σύγκρουσης και με ανεξάρτητη επιτροπή ηθικής που να μπορεί να επιλύει διαφωνίες χωρίς απευθείας εμπλοκή της διοίκησης.

Το τέταρτο συμπέρασμα είναι ίσως το πιο κανονιστικά απαιτητικό. Η Ελευσίνα 2023 εμφάνισε αναγνωρισμένα ελλείμματα διαφάνειας και κοινωνικής συμμετοχής, παρά τις θεσμικές υποχρεώσεις. Η σύγκλιση κριτικών φωνών της κοινωνίας των πολιτών, της δημοτικής αντιπολίτευσης και ακόμη ορισμένων εργαζομένων μέσα στη διοργάνωση ως προς τα ελλείμματα διαφάνειας συνιστά ισχυρή ένδειξη ότι το πρόβλημα δεν είναι ερμηνευτικό αλλά

δομικό. Η κατανομή χορηγικών πόρων, τα κριτήρια αποδοχής εταίρων και η αξιολόγηση του αντίκτυπου χρειάζεται να γίνονται με συστηματικό τρόπο δημόσιες, μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες ανοιχτών δεδομένων και τακτικές αναφορές προς τη συνέλευση της τοπικής κοινωνίας. Η συμμετοχικότητα της κοινωνίας στις αποφάσεις δεν αποτελεί τυπική διαδικασία αλλά ουσιαστικό στοιχείο νομιμοποίησης του θεσμού, και η εφαρμογή της απαιτεί δομές που υπερβαίνουν την περιστασιακή διαβούλευση.

Το πέμπτο και πιο πρωτότυπο συμπέρασμα της έρευνας αφορά τις ηθικές προκλήσεις βιομηχανικών χορηγιών σε βιομηχανική πόλη. Η Ελευσίνα δεν είναι οποιαδήποτε πόλη και η σχέση της με τους βιομηχανικούς της φορείς δεν είναι ουδέτερη. Η ανάδειξη της σύνδεσης πολιτισμού και ιστορικού βιομηχανικού φορτίου ως ηθικά ευαίσθητου πεδίου αποτελεί συμβολή της παρούσας έρευνας στη διεθνή συζήτηση. Σε επίπεδο πρακτικής, αυτό σημαίνει ότι σε πόλεις με βιομηχανικό παρελθόν, η αποδοχή χορηγιών από τους ίδιους τους ιστορικούς ρυπαντές χρειάζεται να συνοδεύεται από ρητούς όρους περιβαλλοντικής δέσμευσης, από διαφανή δημόσια συζήτηση γύρω από την έννοια της εξιλέωσης και από μηχανισμούς ώστε η χορηγία να μην λειτουργεί ως μηχανισμός νομιμοποίησης βλαπτικών πρακτικών αλλά ως αυθεντικό στοιχείο μιας ευρύτερης στρατηγικής μετατόπισης.

Τελευταίο και ίσως πιο πρακτικά αξιοποιήσιμο συμπέρασμα είναι η σύνθεση των προτάσεων των συμμετεχόντων σε τέσσερις άξονες παρέμβασης. Στρατηγικά, η ανάγκη πολυετούς προγραμματισμού και έγκαιρης εμπλοκής των εταίρων στη φάση σχεδιασμού. Θεσμικά, η απλοποίηση της νομοθεσίας και η ξεκάθαρη διάκριση πολιτιστικών χορηγικών συμβάσεων από εμπορικές προμήθειες. Συμμετοχικά, η ουσιαστική ένταξη της κοινωνίας των πολιτών στις αποφάσεις, με δημοσιοποιημένα κριτήρια και ανοιχτές διαδικασίες αξιολόγησης. Επιχειρησιακά, η σύνδεση μεγάλων χορηγιών με στήριξη τοπικών επιχειρήσεων και η μέτρηση του αντίκτυπου με δείκτες που υπερβαίνουν την επισκεψιμότητα. Η Ελευσίνα 2023 αφήνει στο επιστημονικό και πολιτικό πεδίο ένα ολοκληρωμένο πλέγμα μαθημάτων, που μπορεί να ενημερώσει τόσο τη μελλοντική ελληνική όσο και τη διεθνή πολιτική για τις πολιτιστικές χορηγίες στις μεγάλες διοργανώσεις του θεσμού.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα φέρει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάγνωση των ευρημάτων της. Ο πρώτος περιορισμός είναι ότι πρόκειται για μελέτη μιας μεμονωμένης περίπτωσης. Η Ελευσίνα 2023 παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως το βιομηχανικό της παρελθόν, η γεωγραφική της θέση στη Δυτική Αττική και η ταυτότητά της

ως πόλης μεσαίου μεγέθους, τα οποία περιορίζουν την ευθεία γενίκευση των ευρημάτων σε άλλες Πολιτιστικές Πρωτεύουσες ή σε ελληνικές πόλεις διαφορετικού προφίλ. Παρά την επιλογή της σκόπιμης δειγματοληψίας μέγιστης διακύμανσης που ενίσχυσε την εσωτερική ποικιλότητα του δείγματος, η μεταφερσιμότητα των συμπερασμάτων σε άλλα πλαίσια επαφίεται στην κρίση του αναγνώστη μέσα από την πυκνή περιγραφή του πλαισίου που παρέχεται στη μεθοδολογία.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά τη σύνθεση του δείγματος. Παρότι συμπεριλήφθηκαν δεκαεννέα συμμετέχοντες από όλους τους βασικούς θεσμικούς τύπους που εμπλέκονταν στη χορηγική και συνεργατική δραστηριότητα, ορισμένες κατηγορίες εκπροσωπήθηκαν με έναν μόνο συμμετέχοντα. Η εκπροσώπηση μεμονωμένων χορηγών, μεμονωμένων πολιτικών φορέων ή μεμονωμένων κοινωνικών φωνών δεν συλλαμβάνει την πιθανή ετερογένεια απόψεων εντός της κάθε κατηγορίας. Επιπλέον, οι κάτοικοι της Ελευσίνας που δεν συμμετείχαν θεσμικά στη διοργάνωση εκπροσωπήθηκαν κυρίως μέσω των μελών Δ.Σ Συλλόγων όπως ο Λαογραφικός και της Αδελφότητας Ρωμανιωτών, ενώ μια πιο εκτεταμένη συμμετοχή απλών κατοίκων θα είχε εμπλουτίσει τη συζήτηση γύρω από την κοινωνική αποδοχή.

Ο τρίτος περιορισμός αφορά τη χρονική στιγμή της έρευνας. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε χρόνο πολύ κοντινό στη λήξη της διοργάνωσης, γεγονός που από τη μία προσφέρει φρεσκάδα εντυπώσεων και ζωντάνια αναμνήσεων, αλλά από την άλλη δεν επιτρέπει την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης παρακαταθήκης της Ελευσίνας 2023. Η συνολική εκτίμηση της κληρονομιάς μιας Πολιτιστικής Πρωτεύουσας απαιτεί χρονικό διάστημα τουλάχιστον πέντε έως δέκα ετών μετά τη λήξη, ώστε να αναδειχθεί η πραγματική βιωσιμότητα των υποδομών, των δικτύων και των κοινωνικών επιπτώσεων.

Ένας τέταρτος περιορισμός σχετίζεται με τη φύση των δεδομένων. Η ποιοτική ανάλυση συνεντεύξεων προσφέρει βαθιά κατανόηση των υποκειμενικών νοηματοδοτήσεων, αλλά δεν προσφέρει ποσοτικά στοιχεία για την οικονομική επίδραση, την επισκεψιμότητα ή τους κοινωνικοοικονομικούς δείκτες της περιοχής. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης θα μπορούσαν να εμπλουτιστούν με ποσοτικά δεδομένα που θα προσφέρονταν είτε από δευτερογενείς πηγές είτε από συνοδευτική ποσοτική έρευνα. Ένας πέμπτος περιορισμός αφορά την αναστοχαστικότητα της ερευνήτριας. Παρά τις προσπάθειες κριτικής αυτοεπίγνωσης, η θέση της ερευνήτριας στο πεδίο, το γεγονός ότι η ίδια είναι υπάλληλος του Δήμου Ελευσίνας, με προηγούμενη γνώση της Ελευσίνας και προσωπική κατανόηση των πολιτιστικών

δυναμικών, ενδέχεται να έχει επηρεάσει την επιλογή θεμάτων, τη διατύπωση των ερωτήσεων και την ερμηνεία των δεδομένων με τρόπους που δεν είναι πλήρως ορατοί.

Τέλος, ένας έκτος περιορισμός αφορά τη δυσκολία απομάκρυνσης ορισμένων συμμετεχόντων από τη θεσμική τους θέση. Παρά τη διασφάλιση της ανωνυμίας, ορισμένοι συμμετέχοντες ενδέχεται να επέλεξαν να μη διατυπώσουν πιο κριτικές απόψεις για ζητήματα που θα μπορούσαν να τους εκθέσουν επαγγελματικά. Η συνέπεια αυτού του περιορισμού είναι ότι οι κριτικές διαστάσεις της διοργάνωσης ενδέχεται να εμφανίζονται ηπιότερες σε σχέση με αυτό που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να εκφράσουν σε άλλο πλαίσιο. Η σύνθεση των κριτικών φωνών μέσω της κοινωνίας των πολιτών και της δημοτικής αντιπολίτευσης λειτούργησε ως μερικό αντίβαρο σε αυτή τη δυναμική.

7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη ανοίγει αρκετές γόνιμες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Πρώτη και πιο άμεση πρόταση είναι η διεξαγωγή μιας μακροχρόνιας μελέτης παρακολούθησης της Ελευσίνας 2023, με επανεξέταση των ίδιων ή παρόμοιων συμμετεχόντων σε ορίζοντα πέντε και δέκα ετών μετά τη λήξη της διοργάνωσης. Η μελέτη αυτή θα μπορούσε να αξιολογήσει τη μακροπρόθεσμη παρακαταθήκη των υποδομών, την επιβίωση των δικτύων συνεργασίας, την προσαρμογή των τοπικών πολιτιστικών οργανισμών στη μετά-2023 εποχή και τις πραγματικές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα της πολιτιστικής ζωής της πόλης. Μια τέτοια προσέγγιση θα έδινε εμπειρικό περιεχόμενο στη θεωρητική συζήτηση για τις πολιτιστικές παρακαταθήκες των ευρωπαϊκών Πολιτιστικών Πρωτευουσών.

Δεύτερη πρόταση είναι η διεξαγωγή συγκριτικής μελέτης μεταξύ της Ελευσίνας 2023 και άλλων ελληνικών Πολιτιστικών Πρωτευουσών, ιδιαίτερα της Πάτρας 2006. Η συγκριτική προσέγγιση θα μπορούσε να διερευνήσει τι έκανε διαφορετική την Ελευσίνα από την Πάτρα ως προς τη χορηγική στρατηγική, τη θεσμική οργάνωση, την προσέλκυση ιδιωτικών πόρων και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Παράλληλα, μια διακρατική συγκριτική μελέτη μεταξύ της Ελευσίνας 2023 και άλλων Πολιτιστικών Πρωτευουσών μεσαίου μεγέθους όπως η Βαλέτα 2018 ή η Ματέρα 2019, θα μπορούσε να αναδείξει αν τα φαινόμενα που εντοπίστηκαν είναι ιδιαιτερότητες του ελληνικού πλαισίου ή πιο γενικά χαρακτηριστικά του θεσμού.

Τρίτη πρόταση αφορά τη μελέτη της ηθικής διάστασης των βιομηχανικών χορηγιών σε βιομηχανικές πόλεις ως αυτόνομο πεδίο έρευνας. Η Ελευσίνα 2023 ανέδειξε ότι η σχέση μεταξύ ιστορικού βιομηχανικού παρελθόντος μιας πόλης και χορηγικής σχέσης με τους ίδιους

βιομηχανικούς παίκτες αποτελεί μια ηθικά φορτισμένη περιοχή. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει αντίστοιχες περιπτώσεις σε άλλες ευρωπαϊκές πόλεις με βιομηχανικό παρελθόν, όπως η Ruhr 2010, η Λίβερπουλ 2008 ή το Esch sur Alzette 2022. Η συγκριτική αυτή προσέγγιση θα μπορούσε να αναπτύξει μια συστηματική τυπολογία τοξικών και νόμιμων χορηγιών στις πολιτιστικές διοργανώσεις, με βάση τη γεωγραφική και κοινωνική εγγύτητα του χορηγού και της κοινότητας.

Τέταρτη πρόταση είναι η διεξαγωγή ποσοτικής μελέτης με μεγαλύτερο δείγμα, που θα συμπληρώνει την παρούσα ποιοτική προσέγγιση. Μια έρευνα ερωτηματολογίου σε δείγμα κατοίκων της Ελευσίνας, επισκεπτών, εργαζομένων στον πολιτιστικό τομέα και επιχειρήσεων θα μπορούσε να μετρήσει ποσοτικά τις αντιλήψεις για τις χορηγίες, να υπολογίσει συγκεκριμένους δείκτες ικανοποίησης και να εντοπίσει στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ κοινωνικοδημογραφικών ομάδων. Η σύνθεση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων μέσα από μικτή μεθοδολογία θα μπορούσε να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της κοινωνικής αποδοχής της χορηγικής πρακτικής.

Πέμπτη πρόταση είναι η εστιασμένη μελέτη της κοινωνικής αποδοχής και της συμμετοχικότητας. Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι τα ελλείμματα διαφάνειας και η περιορισμένη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα, που όμως δεν διερευνήθηκαν σε βάθος ως αυτόνομα πεδία. Μια έρευνα δράσης (action research) σε συνεργασία με τοπικούς συλλόγους, σχολεία και κοινωνικούς φορείς της Ελευσίνας θα μπορούσε να αναπτύξει και να δοκιμάσει συμμετοχικά μοντέλα χορηγικής διακυβέρνησης, με δυνητική εφαρμογή σε μελλοντικές πολιτιστικές διοργανώσεις.

Έκτη και τελευταία πρόταση αφορά τη μελέτη του ρόλου των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων στις Πολιτιστικές Πρωτεύουσες. Η ανάλυση ανέδειξε ότι η φιλανθρωπική στήριξη διαφοροποιείται ουσιαστικά από την εμπορική χορηγία, τόσο ως προς τα κίνητρα όσο και ως προς τις λειτουργικές διαδικασίες. Η διεθνής βιβλιογραφία δεν έχει επεξεργαστεί συστηματικά αυτή τη διάκριση στο πλαίσιο πολιτιστικών διοργανώσεων μεγάλης κλίμακας. Μια μελέτη που θα συγκρίνει τη συμπεριφορά και τις επιπτώσεις φιλανθρωπικών ιδρυμάτων όπως το Σταύρος Νιάρχος, το Ωνάση και το Λαμπράκη σε διαφορετικές πολιτιστικές διοργανώσεις θα μπορούσε να εμπλουτίσει σημαντικά την κατανόηση των διαφορετικών μοντέλων χορηγικής σχέσης.

Η Ελευσίνα 2023 αποτελεί μια διοργάνωση που, παρά τα πεπερασμένα της όρια, ανοίγει εκτεταμένα ερευνητικά πεδία για το ελληνικό και διεθνές επιστημονικό κοινό. Η ολοκλήρωση

της παρούσας μελέτης δεν αποτελεί κατάληξη αλλά αφετηρία μιας ευρύτερης συζήτησης για τη φύση, τα όρια και τις δυνατότητες της πολιτιστικής χορηγίας στις σύγχρονες κοινωνίες.

8. Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αυδίκος, Β. (2014). *Οι πολιτιστικές βιομηχανίες στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Βερνίκος, Ν., Δασκαλοπούλου, Σ., Μπαντιμαρούδης, Φ., & Μπουμπάρης, Ν. (Επιμ.). (2005). *Πολιτιστικές βιομηχανίες: Διαδικασίες, υπηρεσίες, αγαθά*. Κριτική.
- Γκαντζιάς, Γ. (2010). *Πολιτιστική πολιτική, χορηγία και εταιρική κοινωνική ευθύνη*. Παπασωτηρίου.
- Γκαντζιάς, Γ., & Κορρές, Γ. (2011). Πολιτιστική διαχείριση και χορηγία στην Ελλάδα: Ιστορική προσέγγιση. *Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 38, 107-135.
- Γκούμα, Μ. Ε., & Πετσίνης, Α. (2023). *Κρόνος σε δεύτερη χρήση: Πυκνωτής πολιτιστικών και συλλογικών δράσεων στην Ελευσίνα* [Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο].
- Δέφνερ, Α., & Καραχάλης, Ν. (Επιμ.). (2012). *Marketing και branding του τόπου: Η διεθνής εμπειρία και η ελληνική πραγματικότητα*. Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο & Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014). Απόφαση αριθ. 445/2014/ΕΕ για τη θέσπιση δράσης της Ένωσης όσον αφορά τις πολιτιστικές πρωτεύουσες της Ευρώπης για τα έτη 2020 έως 2033. *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, L 132, 1-13. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:32014D0445>
- Ζούνης, Θ. Π. (2001). *Η πολιτιστική χορηγία ως μέσο επικοινωνίας*. Παρατηρητής.
- Καλομοίρης, Π. (2019). *Η εταιρική χορηγία και το crowdfunding ως μορφές χρηματοδότησης των πολιτιστικών οργανισμών: Το χορηγικό πρόγραμμα της Εθνικής Τράπεζας με επίκεντρο τον πολιτισμό* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/157070>
- Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*. Παπαζήσης.
- Μπιτσάνη, Ε. (2004). *Πολιτισμική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη: Σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*. Διόνικος.

- Νικολακάκης, Μ. (2018). Πολιτιστική πολιτική και θεσμοί στην Ελλάδα: Από τη Μερκούρη έως τη σύγχρονη εποχή. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 150, 85-112.
- Νόμος 3525/2007. *Πολιτιστική χορηγία*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ Α' 16/26.1.2007).
- Πούλιος, Ι., Αλιβιζάτου, Μ., Αραμπατζής, Γ., Γιαννακίδης, Α., Καραχάλης, Ν., Μάσχα, Ε., Μούλιου, Μ., Παπαδάκη, Μ., Προσύλης, Χ., & Τουλούπα, Σ. (2015). *Πολιτισμική διαχείριση, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/2394>
- Σκαλτσά, Μ. (1992). *Η χορηγία των τεχνών: Μουσεία, πινακοθήκες, πολιτιστικά ιδρύματα στη Μεγάλη Βρετανία και την Ελλάδα*. ΟΜΕΠΟ.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Alexander, V. D. (2020). *Sociology of the arts: Exploring fine and popular forms* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Andres, L., & Gresillon, B. (2014). European Capital of Culture: A leverage for regional development and governance? The case of Marseille Provence 2013. *Regions Magazine*, 295(1), 8-10. <https://doi.org/10.1080/13673882.2014.11431605>
- Ashworth, G. J., & Tunbridge, J. (2016). Multiple approaches to heritage in urban regeneration: The case of City Gate, Valletta. *Journal of Urban Design*, 22(4), 1-8. <https://doi.org/10.1080/13574809.2015.1133230>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2010). *Culture of innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*. NESTA. https://media.nesta.org.uk/documents/culture_of_innovation.pdf
- Beard, M. (2020). *The Tate Modern controversy and the politics of cultural sponsorship*. Routledge.

- Belfiore, E. (2020). Whose cultural value? Representation, power and creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 26(3), 383-397. <https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1495713>
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Bianchini, F., & Parkinson, M. (Eds.). (1993). *Cultural policy and urban regeneration: The West European experience*. Manchester University Press.
- Bonet, L., & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4-11. <https://doi.org/10.3389/ejcmp.2023.v1iss1-article-1>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Brooks, K. (2019). The Sacklers and the museums: Art institutions reconsider tainted philanthropy. *Cultural Trends*, 28(4), 287-303. <https://doi.org/10.1080/09548963.2019.1644776>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Bullen, C. (2011). European Capital of Culture as a regional development tool? The case of Marseille-Provence 2013. *Tafer Journal*, 42. <https://www.taferjournal.it/european-capital-of-culture-as-a-regional-development-tool-the-case-of-marseille-provence-2013/>

- Buonincontri, P., & Micera, R. (2016). The experience co-creation in smart tourism destinations: A multiple case analysis of European destinations. *Information Technology & Tourism*, 16(3), 285-315. <https://doi.org/10.1007/s40558-016-0060-5>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Colbert, F. (2007). *Marketing culture and the arts* (3rd ed.). HEC Montréal.
- Cornwell, T. B. (2008). State of art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), 41-55. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370304>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Deffner, A., & Labrianidis, L. (2005). Planning culture and time in a mega-event: Thessaloniki as the European city of culture in 1997. *International Planning Studies*, 10(3-4), 241-264. <https://doi.org/10.1080/13563470500378457>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE.
- Durrer, V., Miller, T., & O'Brien, D. (Eds.). (2017). *The Routledge handbook of global cultural policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315718408>
- Eagle, L., Taylor, C. R., De Pelsmacker, P., & Dahl, S. (2020). *The SAGE handbook of marketing ethics*. SAGE.
- Ebejer, J. (2019). Urban heritage and cultural tourism development: A case study of Valletta's role in Malta's tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(5), 1-17. <https://doi.org/10.1080/14766825.2019.1606226>
- European Commission. (2025). *Strategic framework for the EU's cultural policy*. <https://culture.ec.europa.eu/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy>

- European Parliament. (2019). *European Capitals of Culture: In search of the perfect cultural event*.
[https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2019\)644196](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)644196)
- Evans, G. (2009). Creative cities, creative spaces and urban policy. *Urban Studies*, 46(5-6), 1003-1040. <https://doi.org/10.1177/0042098009103853>
- Falk, M., & Hagsten, E. (2017). Measuring the impact of the European Capital of Culture programme on overnight stays: Evidence for the last two decades. *European Planning Studies*, 25(12), 2175-2191. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1349738>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Garcia, B. (2004). Cultural policy and urban regeneration in Western European cities: Lessons from experience, prospects for the future. *Local Economy*, 19(4), 312-326. <https://doi.org/10.1080/0269094042000286828>
- Garcia, B. (2005). Deconstructing the City of Culture: The long-term cultural legacies of Glasgow 1990. *Urban Studies*, 42(5), 841-868. <https://doi.org/10.1080/00420980500107532>
- Garcia, B., & Cox, T. (2013). *European Capitals of Culture: Success strategies and long-term effects*. Liverpool University Press.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/IPOL-CULT_ET\(2013\)513985_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/IPOL-CULT_ET(2013)513985_EN.pdf)
- Gomes, P., & Librero-Cano, A. (2018). Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme: A difference-in-differences approach. *Journal of Cultural Economics*, 42(4), 567-589. <https://doi.org/10.1007/s10824-016-9281-x>
- Gray, C. (2007). Commodification and instrumentality in cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13(2), 203-215. <https://doi.org/10.1080/10286630701342899>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hesmondhalgh, D. (2013). *The cultural industries* (3rd ed.). SAGE.

- Holden, J. (2015). *The ecology of culture*. Arts and Humanities Research Council. <https://publicartonline.org.uk/downloads/news/AHRC%20Ecology%20of%20Culture.pdf>
- Jeannotte, M. S. (2017). Caretakers of the Earth: Integrating Canadian Aboriginal perspectives on culture and sustainability into local plans. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 199-213. <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280784>
- Jones, Z. M., & Ponzini, D. (2021). Cultural mega-events in heritage-rich cities: Insights from the European Capital of Culture and broader policy perspectives. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 43, 1-15. <https://doi.org/10.15847/cct.23977>
- Khomami, N. (2016, March 11). BP to end Tate sponsorship after 26 years. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/mar/11/bp-to-end-tate-sponsorship-climate-protests>
- Klamer, A. (2017). *Doing the right thing: A value based economy* (2nd ed.). Ubiquity Press. <https://doi.org/10.5334/bbb>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE.
- Lähdesmäki, T. (2014). European Capital of Culture designation as an initiator of urban transformation in the post-socialist countries. *European Planning Studies*, 22(3), 481-497. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.752438>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Lopes, I. T., & Serrasqueiro, R. M. (2017). The influence of culture and transparency on global research and development intensity: An overview across Europe. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1408-1422. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.002>
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Ali, F. (2020). 20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*, 77, 104028. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104028>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>

- McGuigan, J. (2016). *Neoliberal culture*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9781137466464>
- Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10(1), 35-47.
<https://doi.org/10.1080/02650487.1991.11104326>
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95-122.
[https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200102\)18:2<95::AID-MAR1001>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200102)18:2<95::AID-MAR1001>3.0.CO;2-H)
- Mercouris, S. (1986). Culture and the Cultural Capitals of Europe. *Greek Economy*, 3, 142-151.
- Mulcahy, K. V. (2006). Cultural policy: Definitions and theoretical approaches. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(4), 319-330.
<https://doi.org/10.3200/JAML.35.4.319-330>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- O'Hagan, J. W. (2000). The state and the arts: An analysis of key economic policy issues in Europe and the United States. *Journal of Cultural Economics*, 24(2), 165-167.
<https://doi.org/10.1023/A:1007639718301>
- Palmer, R. (2004). *European cities and capitals of culture: Study prepared for the European Commission*. Palmer/Rae Associates.
<https://eurocid.mne.gov.pt/sites/default/files/repository/paragraph/documents/22160/estudo.pdf>
- Pappa, E. (2024). Cultural mega-events and post-industrial urban transformation: The case of Eleusis 2023 European Capital of Culture. *European Journal of Cultural Studies*, 27(3), 412-431.
- Parry, R. (Ed.). (2010). *Museums in a digital age*. Routledge.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pratt, A. C. (2011). The cultural economy and the global city. In P. Taylor, B. Derudder, M. Hoyler, & F. Witlox (Eds.), *International handbook of globalization and world cities* (pp. 265-274). Edward Elgar.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Rentschler, R. (2014). *Arts governance: People, passion, performance* (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315818016>
- Richards, G. (2000). The European Cultural Capital Event: Strategic weapon in the cultural arms race? *International Journal of Cultural Policy*, 6(2), 159-181.
<https://doi.org/10.1080/10286630009358119>
- Richards, G., & Palmer, R. (2012). *Eventful cities: Cultural management and urban revitalisation*. Routledge.
- Sassatelli, M. (2009). *Becoming Europeans: Cultural identity and cultural policies*. Palgrave Macmillan.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Stevenson, D. (2014). *Cities of culture: A global perspective*. Routledge.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107590106>
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511845253>
- Throsby, D. (2017). Culturally sustainable development: Theoretical concept or practical policy instrument? *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 133-147.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280788>

- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight big-tent criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- UNESCO. (2021). *Policy monitoring platform: European Capitals of Culture*. <https://www.unesco.org/creativity/en/policy-monitoring-platform/european-capitals-culture>
- UNESCO. (2022). *Culture and the Sustainable Development Goals: Challenges and opportunities*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381111>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations General Assembly. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5-40. <https://doi.org/10.1080/02650487.2003.11072838>
- West, T. (2022). Liverpool's European Capital of Culture legacy narrative: A selective heritage? *European Planning Studies*, 30(3), 534-553. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1959725>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
- Zukin, S. (1995). *The cultures of cities*. Blackwell.
-