



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα Πολιτιστικών
Οργανισμών. Η περίπτωση του κοινωνικού μουσικού
προγράμματος «El Sistema Greece».

Αγάπη Καστέρη

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Κορρές

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Καραχάλης

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος: Γεώργιος Γκαντζιάς

Αθήνα, Ιούνιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα Πολιτιστικών
Οργανισμών. Η περίπτωση του κοινωνικού μουσικού
προγράμματος «El Sistema Greece».

Αγάπη Καστέρη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Γεώργιος Κορρές

Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
(Σ.Ε.Π. Ε.Α.Π.)

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Νικόλαος Καραχάλης

Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο
Αιγαίου (Σ.Ε.Π. Ε.Α.Π.)

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος: Γεώργιος Γκαντζιάς, Καθηγητής, Ε.Α.Π.

Αθήνα, Ιούνιος 2026

Στη μικρή μου κόρη Δανάη, με όλη μου την αγάπη

Περίληψη

Στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό τοπίο, οι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται ολοένα και περισσότερο να λειτουργήσουν ως κρίσιμες υποδομές κοινωνικής συνοχής. Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τον τρόπο με τον οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει την πολυδιάστατη βιωσιμότητα (οικονομική, κοινωνική, οργανωσιακή και πολιτιστική) τέτοιων φορέων, εξετάζοντας ως μελέτη περίπτωσης το κοινωνικό μουσικό πρόγραμμα El Sistema Greece (ESG). Υιοθετώντας μια ποιοτική επαγωγική προσέγγιση, η έρευνα συνδυάζει σύγχρονα στρατηγικά εργαλεία (PESTEL, VRIO, ERRC) και αξιολογεί τον αντίκτυπο του οργανισμού βάσει των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ και των προτύπων λογοδοσίας GRI. Η συστηματική τριγωνοποίηση πρωτογενών δεδομένων (συνεντεύξεις διευθυντικών στελεχών) με δευτερογενείς πηγές (οικονομικοί απολογισμοί 2019-2025) καταδεικνύει ότι το ESG επιτυγχάνει μια ριζική καινοτομία αξίας, καταργώντας τους φραγμούς πρόσβασης και μετατρέποντας τη μουσική εκπαίδευση σε όχημα «Μουσικού Ακτιβισμού» (*Artivism*). Τα ευρήματα αναδεικνύουν ένα ανθεκτικό επιχειρησιακό μοντέλο, το οποίο εξασφαλίζει χρηματοδοτική αυτονομία (ανεξαρτησία από κρατικούς πόρους κατά 98,1%) μέσω διεθνών δικτύων και στρατηγικών συνεργασιών. Παράλληλα, η επένδυση σε σταθερό, επαγγελματικό εκπαιδευτικό προσωπικό (*Teaching Artists*) και η στροφή προς μια διακυβέρνηση βασισμένη στα δεδομένα (*data-driven governance*) θωρακίζουν την οργανωσιακή του ετοιμότητα.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή Ανάλυσης SWOT και Κενών (*Gap Analysis*), τα ευρήματα των οποίων ενσωματώνονται σε έναν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard). Μέσω αυτού, προτείνονται στοχευμένες δράσεις, όπως η πιστοποίηση στην «Πολιτιστική Συνταγογράφηση» και η ενίσχυση της ψηφιακής διαφάνειας, για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του φορέα.

Λέξεις-κλειδιά:

Στρατηγικός Σχεδιασμός, Βιωσιμότητα, Πολιτιστικοί Οργανισμοί, Κοινωνική Ένταξη, El Sistema Greece, Balanced Scorecard, Καινοτομία Αξίας, SDGs, GRI Standards.

Strategic Planning and Sustainability of Cultural Organizations. The Case of the Social Music Program "El Sistema Greece"

Agapi Kasteri

Abstract

In the contemporary socioeconomic landscape, cultural organizations are increasingly called upon to function as critical infrastructures for social cohesion. This thesis investigates how strategic planning ensures the multidimensional sustainability (economic, social, organizational, and cultural) of such entities, examining the social music program El Sistema Greece (ESG) as a case study. Adopting a qualitative inductive approach, the research integrates modern strategic tools (PESTEL, VRIO, ERRC) and evaluates the organization's impact based on the UN Sustainable Development Goals (SDGs) and GRI accountability standards. The systematic triangulation of primary data (executive interviews) with secondary sources (financial reports 2019-2025) demonstrates that ESG achieves a radical value innovation by eliminating access barriers and transforming music education into a vehicle for "Artivism". The findings highlight a resilient operational model that secures financial autonomy (98.1% independence from state funding) through international networks and strategic partnerships. Concurrently, the investment in a stable, professional educational staff (Teaching Artists) and the shift towards data-driven governance safeguard its organizational readiness. The study culminates in a SWOT and Gap Analysis, the findings of which are integrated into a Balanced Scorecard. Through this framework, targeted actions are proposed, such as certification in "Arts on Prescription" and the enhancement of digital transparency, to ensure the organization's long-term sustainability.

Keywords:

Strategic Planning, Sustainability, Cultural Organizations, Social Inclusion, El Sistema Greece, Balanced Scorecard, Value Innovation, SDGs, GRI Standards.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Κατάλογος Εικόνων/Σχημάτων.....	ix
Κατάλογος Πινάκων.....	x
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xi
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο – Στρατηγική, Βιωσιμότητα και Πολιτισμός	5
Εισαγωγή Κεφαλαίου.....	5
1.1. Θεωρίες Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Πολιτιστικούς Οργανισμούς.....	5
1.2. Η έννοια της Βιωσιμότητας: Οικονομική, Κοινωνική, Οργανωσιακή και Πολιτιστική Διάσταση.....	7
1.3. Διεθνή Πρότυπα Αναφοράς (SDGs, GRI Standards) και Στρατηγική Αξιολόγηση (Balanced Scorecard).....	9
1.4. Μουσική Εκπαίδευση και Κοινωνική Ενσωμάτωση: Θεωρητικές προσεγγίσεις	12
1.5. Πολιτιστικός Εκδημοκρατισμός και Πολιτιστική Δημοκρατία: Το Στρατηγικό Δίλημμα	14
Κεφάλαιο 2: Παρουσίαση Μελέτης Περίπτωσης (Case-Study): El Sistema Greece	16
Εισαγωγή Κεφαλαίου.....	16
2.1. Προφίλ και Ταυτότητα του El Sistema Greece (ESG). Κοινωνικό Πλαίσιο στην Ελλάδα, Ίδρυση και Αποστολή.....	16
2.1.1. Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political Factors).....	16
2.1.2. Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Factors).....	17
2.1.3. Το Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Factors).....	17
2.1.4. Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Factors)	18
2.1.5. Το Γεωγραφικό/Χωρικό Περιβάλλον (Environmental/Spatial Factors).....	18
2.1.6. Το Νομικό και Κανονιστικό Περιβάλλον (Legal Factors)	19
2.1.7. Στρατηγική Σύνθεση: Αποστολή και Όραμα	20
2.2. Οργανόγραμμα και Διοικητική Δομή (Governance)	21
2.2.1. Το Σύστημα Διακυβέρνησης: Το Διοικητικό Συμβούλιο ως Θεματοφύλακας.....	21
2.2.2. Εκτελεστική Διοίκηση: Η Γέφυρα Στρατηγικής και Οργανισμού	22
2.2.3. Ανάλυση Επιχειρησιακών Πυλώνων.....	23
2.2.4. Μηχανισμοί Ελέγχου και Λογοδοσίας	24
2.3. Επιχειρησιακό Μοντέλο: Πόροι, Δίκτυα και Συνεργασίες.....	24
2.3.1. Υλικοί και Χωρικοί Πόροι ως Μοχλοί Κοινωνικής Συμπερίληψης (Value).....	25
2.3.2. Ο Χρηματοδοτικός Πλουραλισμός και το Πλέγμα Θεσμικής Νομιμοποίησης ως Σπάνιος Στρατηγικός Πόρος (Rarity)	26
2.3.3. Κοινωνική Πολυπλοκότητα και χαμηλή δυνατότητα Μίμησης (Imitability)	29
2.3.4. Η Οργάνωση ως Καταλύτης Αξιοποίησης Πόρων (Organization)	30
2.3.5. Σύνθεση: Η Βιωσιμότητα μέσω του Επιχειρησιακού Μοντέλου.....	32
2.4. Η Εκπαιδευτική Μεθοδολογία ως Στρατηγικό Εργαλείο (Value Innovation).....	33
2.4.1. Εξάλειψη (Eliminate): Κατάργηση των Φραγμών Πρόσβασης και Επικοινωνίας.....	34
2.4.2. Μείωση (Reduce): Απομάκρυνση από την Ατομική Δεξιότητα και το «Τραπεζικό Σύστημα» Μάθησης.....	35
2.4.3. Αύξηση (Raise): Ενίσχυση της Οργανωσιακής Ευελιξίας και Ενδυνάμωση Ικανοτήτων (Empowerment)	35

2.4.4. Δημιουργία (Create): Η Ορχήστρα ως Μικρο-Κοινωνία - Από το Musicking στο Artivism	36
2.4.5. Σύνθεση: Η Υπέρβαση των Ορίων του Κλάδου	36
Κεφάλαιο 3: Δια-συγκριτική και Διαχρονική Ανάλυση του El Sistema	38
Εισαγωγή Κεφαλαίου	38
3.1. Το Αρχικό Παράδειγμα της Βενεζουέλας: Κρατικός Παρεμβατισμός και η Κριτική του Baker	38
3.1.1. Η Θεσμική Υπόσταση και η Στρατηγική της Κρατικής Εξάρτησης	39
3.1.2. Η Ακαδημαϊκή Αποδόμηση: Η Κριτική του Geoffrey Baker	39
3.1.3. Από τη Βενεζουέλα στον Κόσμο	40
3.2. Δια-συγκριτική Ανάλυση: Από το Κράτος στην Κοινωνία των Πολιτών (Διεθνή Παραδείγματα & ESG)	41
3.3. Διαχρονική Εξέλιξη και Μετασχηματισμοί του ESG σε Περιόδους Κρίσεων	44
Κεφάλαιο 4: Τοπική Ανάπτυξη, Κοινωνικές Επιπτώσεις και Ευρήματα Έρευνας	49
Εισαγωγή Κεφαλαίου	49
4.1. Η Επίδραση του ESG στην Τοπική Ανάπτυξη και την Κοινωνική Συνοχή βάσει των SDGs	50
4.1.1. Εκπαιδευτική Συμπερίληψη και Άρση Ανισοτήτων (SDG 4 & SDG 10)	50
4.1.2. Πολιτισμική Ανθεκτικότητα και Ενδυνάμωση σε Δομές Φιλοξενίας (SDGs 3, 5 & 11)	52
4.1.3. Ο Μουσικός Ακτιβισμός ως Μοχλός Ειρηνικών Κοινωνιών (SDG 16 & SDG 17)	55
4.2. Οργανωσιακή Βιωσιμότητα, Διακυβέρνηση και Λογοδοσία (Βάσει του GRI)	61
4.2.1. Οικονομική Επίδοση, Χρηματοδοτική Ανεξαρτησία και Θεσμική Ωρίμανση (GRI 2 & GRI 201)	61
4.2.2. Εξέλιξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου και Εκπαιδευτικές Πρακτικές (GRI 404)	65
4.2.3. Επικοινωνιακή Στρατηγική, Οικοδόμηση Κοινότητας και Προστασία Ωφελούμενων (GRI 2-29 & GRI 413)	68
4.3. Συμπερασματική Σύνθεση Ευρημάτων: Η Γέφυρα προς το Balanced Scorecard	71
Κεφάλαιο 5: Στρατηγικές Προτάσεις, Συμπεράσματα & Προοπτικές	73
Εισαγωγή Κεφαλαίου	73
5.1. Αποτίμηση Στρατηγικού Προφίλ και Οργανωσιακή Ετοιμότητα	73
5.1.1. Ανάλυση SWOT: Στρατηγικά Πλεονεκτήματα και Εξωγενείς Προκλήσεις	73
5.1.2. Ανάλυση Κενών (Gap Analysis): Εντοπισμός Αποκλίσεων και Στρατηγικές Γεφύρωσης	76
5.2. Στρατηγικός Χάρτης: Η Εφαρμογή του Μοντέλου Balanced Scorecard (BSC)	80
5.3. Γενικά Συμπεράσματα και Προοπτικές	84
5.3.1. Βασικά Πορίσματα και Στρατηγικά Συμπεράσματα	84
5.3.2. Περιορισμοί της Έρευνας και Προοπτικές Μελλοντικής Μελέτης	86
Βιβλιογραφία	89
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	89
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	92
Πρωτογενείς Πηγές/Κατάλογος Συνεντεύξεων	100
Παράρτημα Α: Έντυπο Συγκατάθεσης Συμμετέχοντος / Συμμετέχουσας	101
Παράρτημα Β: Οδηγός Ημι-δομημένων Συνεντεύξεων	103

Κατάλογος Εικόνων/Σχημάτων

Σχήμα 1 Επικαιροποιημένο Οργανόγραμμα El Sistema Greece, 2025-2026	22
Σχήμα 2 Κατανομή Πηγών Χρηματοδότησης του El Sistema Greece	28
Σχήμα 3 Κατανομή Λειτουργικών Εξόδων και Επενδύσεων στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο του El Sistema Greece.....	52
Σχήμα 4 Χαρτογράφηση των Σημείων Δράσης του El Sistema Greece	55

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Συνοπτική Ανάλυση PESTEL του Μακρο-περιβάλλοντος του El Sistema Greece	19
Πίνακας 2 Στρατηγική Αξιολόγηση των Εσωτερικών Πόρων και Ικανοτήτων του El Sistema Greece βάσει του Υποδείγματος VRIO.....	31
Πίνακας 3 Στρατηγικό Πλέγμα ERRC του El Sistema Greece ως Μοντέλο Καινοτομίας Αξίας (Value Innovation).....	33
Πίνακας 4 Αντιστοίχιση των Δράσεων του El Sistema Greece με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ	60
Πίνακας 5 Μήτρα Στρατηγικής Ανάλυσης SWOT του El Sistema Greece.....	73
Πίνακας 6 Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης (BSC) ESG	80

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

Ελληνόγλωσσα Ακρωνύμια

ΑΜΚΕ	Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία
ΓΕΜΗ	Γενικό Εμπορικό Μητρώο
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
ΔΟΜ	Διεθνής Οργανισμός Μετανάστευσης
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΛΣ	Εθνική Λυρική Σκηνή
ΙΣΝ	Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
ΚΔΑΠ	Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών
ΚΕΜ	Κέντρα Ένταξης Μεταναστών
ΚΠΙΣΝ	Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

Ξενόγλωσσα Ακρωνύμια

AIM	Academy for Impact through Music
ARTE	Κορεατικό Ινστιτούτο Πολιτιστικής Καλλιτεχνικής Εκπαίδευσης
BSC	Balanced Scorecard (Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας)
ERRC	Eliminate - Reduce - Raise - Create
ESG	El Sistema Greece
ESGYC	El Sistema Greece Youth Choir (Νεανική Χορωδία El Sistema Greece)
ESGYO	El Sistema Greece Youth Orchestra (Νεανική Ορχήστρα El Sistema Greece)
GCPH	Glasgow Centre for Population Health
GDPR	General Data Protection Regulation
GRI	Global Reporting Initiative
IOM	International Organization for Migration (ΔΟΜ)
KPIs	Key Performance Indicators (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης)
MAC	Music for Active Citizenship
NPM	New Public Management (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ)
NPOs	Non-Profit Organizations (Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί)
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal factors

RBV	Resource-Based View (Προσέγγιση των Πόρων)
SDGs	Sustainable Development Goals (Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης)
SEL	Social and Emotional Learning (Κοινωνικο-συναισθηματική Μάθηση)
SEYO	Sistema Europe Youth Orchestra (Νεανική Ορχήστρα Sistema Ευρώπης)
SROI	Social Return on Investment (Κοινωνική Απόδοση Επένδυσης)
ToC	Theory of Change (Θεωρία της Αλλαγής)
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees (Υπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες)
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο, ραγδαία μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό τοπίο, οι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται να επιτελέσουν έναν ρόλο που υπερβαίνει την παραδοσιακή καλλιτεχνική δημιουργία. Η ανάγκη στρατηγικού σχεδιασμού καθίσταται επιτακτική, ιδιαίτερα για φορείς που ενσωματώνουν στην αποστολή τους έντονα κοινωνικά χαρακτηριστικά. Η παρούσα διπλωματική εργασία, εστιάζει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ στρατηγικής και βιωσιμότητας μέσα από τη μελέτη περίπτωσης του El Sistema Greece (ESG). Το ESG αποτελεί ένα μοναδικό παράδειγμα πολιτιστικού φορέα στην Ελλάδα, ο οποίος χρησιμοποιεί τη μουσική εκπαίδευση ως μοχλό κοινωνικής ένταξης και συμπερίληψης, Δρώντας σε ένα περιβάλλον πολλαπλών κρίσεων, καλείται να αντιμετωπίσει προκλήσεις οικονομικής και οργανωσιακής σταθερότητας.

Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα που τίθεται προς διερεύνηση είναι: «Πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός πολιτιστικού οργανισμού με κοινωνική αποστολή, όπως το El Sistema Greece, μπορεί να διασφαλίσει την πολυδιάστατη βιωσιμότητά του (οικονομική, κοινωνική, οργανωσιακή και πολιτιστική) σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον;». Η σημασία της έρευνας έγκειται στην ανάγκη κατανόησης του πώς ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός μπορεί να ισορροπήσει ανάμεσα στην καλλιτεχνική αριστεία και την κοινωνική ανταποδοτικότητα, διατηρώντας παράλληλα τη χρηματοδοτική του αυτονομία.

Για την ολιστική προσέγγιση του θέματος, η έρευνα εξειδικεύεται στα ακόλουθα υπο-ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι κρίσιμοι πόροι (υλικοί και άυλοι) που προσδίδουν αξία και στρατηγικό πλεονέκτημα στο ESG;
2. Πώς η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών (*Stakeholders*), όπως οι μεγάλοι δωρητές, το κράτος και η τοπική κοινότητα, επηρεάζει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;
3. Με ποιους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες μπορεί να μετρηθεί η κοινωνική βιωσιμότητα και ο αντίκτυπος (*Social Impact*) του οργανισμού;

Μεθοδολογική Προσέγγιση και Ερευνητικό Μοντέλο

Η παρούσα εργασία υιοθετεί έναν μεθοδολογικό σχεδιασμό μεικτού χαρακτήρα, ο οποίος συνδυάζει τη βιβλιογραφική επισκόπηση (δευτερογενής έρευνα) με την πρωτογενή ποιοτική έρευνα. Μέσω μιας ποιοτικής επαγωγικής προσέγγισης και με κεντρικό όχημα τη μεθοδολογία

της Μελέτης Περίπτωσης (*Case Study*), επιτυγχάνεται η εις βάθος εξέταση των στρατηγικών και διοικητικών μηχανισμών του El Sistema Greece (ESG). Το ερευνητικό μοντέλο αξιοποιεί ένα συνδυαστικό θεωρητικό πλαίσιο: η επίδραση του μακρο-περιβάλλοντος αναλύεται μέσω του εργαλείου PESTEL, το εσωτερικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζεται βάσει του πλαισίου VRIO (Barney, 1991), ενώ η καινοτομία αξίας της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας χαρτογραφείται μέσω του υποδείγματος ERRC (*Eliminate-Reduce-Raise-Create*) της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών (Kim & Mauborgne, 2005). Κεντρικό άξονας της ανάλυσης αποτελεί η στρατηγική ευθυγράμμιση (*strategic alignment*) της κοινωνικής αποστολής με τις επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού.

Η πρωτογενής ποιοτική έρευνα διεξάγεται μέσω τεσσάρων ημι-δομημένων συνεντεύξεων με ανώτατα ηγετικά στελέχη του οργανισμού (σκόπιμη δειγματοληψία). Το ερευνητικό εργαλείο δομείται σε πέντε θεματικούς άξονες (Στρατηγική και Όραμα, Οικονομική Βιωσιμότητα, Καλλιτεχνικός/Παιδαγωγικός Άξονας, Οργανωσιακή Δομή, Επικοινωνία), οι οποίοι εναρμονίζονται πλήρως με τα πρότυπα λογοδοσίας GRI και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Συμπληρωματικά, η δευτερογενής έρευνα περιλαμβάνει την ανάλυση απολογιστικών εκθέσεων, οικονομικών στοιχείων και καταστατικών εγγράφων του φορέα, τροφοδοτώντας αναδρομικά τη βιβλιογραφική τεκμηρίωση. Η διεξαγωγή της έρευνας τηρεί αυστηρά τους κανόνες ακαδημαϊκής δεοντολογίας, εξασφαλίζοντας την ενημερωμένη συναίνεση και την εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων.

Η μετάβαση από τα εμπειρικά και βιβλιογραφικά δεδομένα στα τελικά συμπεράσματα και τον στρατηγικό σχεδιασμό ακολουθεί μια κλιμακωτή διαδικασία, η οποία διαρθρώνεται στα εξής τρία στάδια ανάλυσης:

1. Αξιολόγηση και Τριγωνοποίηση βάσει Διεθνών Προτύπων: Αρχικά, τα ποιοτικά δεδομένα των συνεντεύξεων διασταυρώνονται με τα ποσοτικά στοιχεία των ετήσιων απολογισμών. Τα ευρήματα αξιολογούνται με γνώμονα τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και τους δείκτες του *Global Reporting Initiative* (GRI), προκειμένου να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα για τον κοινωνικό και οργανωσιακό αντίκτυπο του φορέα.
2. Στρατηγική Διάγνωση (SWOT & Gap Analysis): Στη συνέχεια, τα δεδομένα αυτά τροφοδοτούν την Ανάλυση SWOT, η οποία χαρτογραφεί τα εσωτερικά στρατηγικά πλεονεκτήματα και τις εξωγενείς προκλήσεις. Βάσει αυτής της χαρτογράφησης, διενεργείται Ανάλυση Κενών (*Gap Analysis*), η οποία εντοπίζει τις αποκλίσεις ανάμεσα

στην υφιστάμενη και την επιθυμητή κατάσταση, αναδεικνύοντας τις κρίσιμες λειτουργικές προκλήσεις.

3. Στρατηγική Σύνθεση μέσω Balanced Scorecard (BSC): Στο τελικό στάδιο, τα εντοπισμένα κενά γεφυρώνονται μέσω της ενσωμάτωσής τους σε έναν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC). Το αρχικό όραμα και τα ευρήματα μεταφράζονται σε συγκεκριμένους Δείκτες Απόδοσης (KPIs) και επιχειρησιακά Σχέδια Δράσης (*Action Plans*), προσφέροντας έναν ολοκληρωμένο οδικό χάρτη για τη διασφάλιση της πολυδιάστατης βιωσιμότητας του οργανισμού.

Σύνθεση και Δομή της Εργασίας

Η παρούσα ερευνητική μελέτη αναπτύσσεται σε πέντε αλληλένδετα κεφάλαια, ακολουθώντας μια γραμμική πορεία από τη θεωρητική θεμελίωση και τη στρατηγική διάγνωση, στην εμπειρική τεκμηρίωση και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό:

Το Κεφάλαιο 1 συγκροτεί το εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, προσδιορίζοντας τις έννοιες της στρατηγικής και της βιωσιμότητας στον τρίτο τομέα του πολιτισμού. Υπό το πρίσμα της κριτικής θεωρίας του Justin O'Connor, ο πολιτισμός προσεγγίζεται ως θεμελιώδης «κοινωνική υποδομή» παραγωγής Δημόσιας Αξίας και όχι ως εμπορευματοποιημένη βιομηχανία. Η ανάλυση συνθέτει τη Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών με τη Θεωρία Εξάρτησης από τους Πόρους, ενώ ο μηχανισμός κοινωνικής ένταξης μέσω της μουσικής παιδείας τεκμηριώνεται βάσει της Θεωρίας της Αλλαγής και της Προσέγγισης των Ικανοτήτων. Το θεωρητικό αυτό πλαίσιο ολοκληρώνεται με την εισαγωγή των διεθνών προτύπων βιωσιμότητας (SDGs και GRI Standards), τα οποία καθοδηγούν μεθοδολογικά την εμπειρική έρευνα.

Το Κεφάλαιο 2 εφαρμόζει το ανωτέρω θεωρητικό πλέγμα στη μελέτη περίπτωσης (*Case Study*) του El Sistema Greece (ESG). Εξετάζεται η οργανωσιακή αρχιτεκτονική του φορέα βάσει του Στρατηγικού Τριγώνου του Moore και της Θεωρίας της Εποπτείας, ενώ διενεργείται στρατηγική διάγνωση των εσωτερικών πόρων και των εξωγενών προκλήσεων μέσω των εργαλείων PESTEL και VRIO. Η ενότητα κλείνει με την ανάλυση της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας ως καινοτομίας αξίας μέσω του υποδείγματος ERRC.

Το Κεφάλαιο 3 εισάγει τη δια-συγκριτική και διαχρονική διάσταση της μελέτης. Χαρτογραφείται η ιστορική εξέλιξη και η επιχειρησιακή προσαρμογή του ESG από την ίδρυσή του έως σήμερα, ενώ επιχειρείται μια συγκριτική αποτίμηση με το αρχέτυπο μοντέλο της Βενεζουέλας και αντίστοιχα ευρωπαϊκά προγράμματα.

Το Κεφάλαιο 4 αποτελεί τον εμπειρικό πυρήνα της εργασίας, όπου πραγματοποιείται η τριγωνοποίηση των πρωτογενών δεδομένων. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις των διευθυντικών στελεχών διασταυρώνονται συστηματικά με τα ποσοτικά δεδομένα των ετήσιων απολογισμών (2019-2025) και των επίσημων εγγραφών του ΓΕΜΗ. Ο κοινωνικός, οργανωσιακός και χρηματοοικονομικός αντίκτυπος του φορέα αποτιμάται βάσει των δεικτών SDGs και GRI, προσφέροντας μια τεκμηριωμένη αποτύπωση της στρατηγικής του αποτελεσματικότητας.

Τέλος, το Κεφάλαιο 5 λειτουργεί ως η στρατηγική σύνθεση της μελέτης. Τα ευρήματα της έρευνας κωδικοποιούνται σε Ανάλυση SWOT και Ανάλυση Κενών (Gap Analysis). Οι εντοπισμένες αποκλίσεις γεφυρώνονται επιχειρησιακά μέσω της ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), ο οποίος μεταφράζει το όραμα του ESG σε μετρήσιμους δείκτες (KPIs) και απτά Σχέδια Δράσης, διαμορφώνοντας παράλληλα προτάσεις πολιτικής.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών κατά το πρότυπο APA (7η έκδοση) και τα απαραίτητα Παραρτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν το έντυπο συγκατάθεσης των συμμετεχόντων και τον οδηγό των συνεντεύξεων.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο – Στρατηγική, Βιωσιμότητα και Πολιτισμός

Εισαγωγή Κεφαλαίου

Το παρόν κεφάλαιο θέτει τις θεωρητικές βάσεις για την κατανόηση της διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών με κοινωνική αποστολή. Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, όπως το El Sistema Greece, σε ένα περιβάλλον που συχνά απαιτεί τη σύγκλιση αντικρουόμενων στόχων: της καλλιτεχνικής ποιότητας και της κοινωνικής ανταποδοτικότητας. Η ανάλυση διαρθρώνεται γύρω από τη μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο της «πολιτιστικής βιομηχανίας» προς μια προσέγγιση του πολιτισμού ως θεμελιώδους κοινωνικής υποδομής.

1.1. Θεωρίες Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Πολιτιστικούς Οργανισμούς

Η μελέτη του στρατηγικού σχεδιασμού στους πολιτιστικούς οργανισμούς προϋποθέτει την κατανόηση των ιστορικών και ιδεολογικών μετατοπίσεων στη διοίκηση του δημόσιου και μη κερδοσκοπικού τομέα. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, η κυρίαρχη τάση στη διοίκηση πολιτισμικών μονάδων καθορίστηκε από το παράδειγμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (*New Public Management - NPM*), το οποίο επέβαλε την υιοθέτηση εταιρικών δεικτών αξιολόγησης (KPIs), πιέζοντας με όρους ανταγωνιστικότητας και εμπορικής βιωσιμότητας (Hood, 1991). Βάσει αυτής της οπτικής, αναπτύχθηκε το αφήγημα των «Δημιουργικών Βιομηχανιών» (*Creative Industries*), το οποίο εργαλειοποίησε τον πολιτισμό ως μέσο τουριστικής ανάπτυξης και άμεσου κέρδους (Hesmondhalgh, 2013).

Σήμερα, οι ως άνω προσεγγίσεις θεωρούνται παρωχημένες. Οι Sacco et al. (2018) εξηγούν γλαφυρά αυτή τη μετάβαση: Ιστορικά, αφήσαμε πίσω την κουλτούρα όπου ο πολιτισμός ήταν προνόμιο μιας ελίτ -την Κουλτούρα 1.0- η οποία αφορούσε την εποχή της προστασίας/του παραδοσιακού μαικηνισμού (*patronage*). Ακολούθησε η δεύτερη φάση, της Κουλτούρας 2.0 η οποία ταυτίστηκε με τις πολιτιστικές βιομηχανίες. Θεωρίες όπως το *city branding* του Landry και η «δημιουργική τάξη» του Florida μετέτρεψαν τον πολιτισμό σε καταναλωτικό προϊόν, με στόχο την επιστροφή της επένδυσης. Στην τρέχουσα εποχή της Κουλτούρας 3.0, ο πολιτισμός μετατρέπεται από «προϊόν» σε ανοιχτή «πλατφόρμα» συν-δημιουργίας. Η πολιτιστική

πρακτική μετατοπίζεται από την παθητική κατανάλωση στην ενεργό συμμετοχή. Ακολουθώντας, η ενεργώς εμπλοκή λειτουργεί ως καταλύτης: παράγει ισχυρά φαινόμενα διάχυσης (*spillover effects*) σε καίρια πεδία όπως η ψυχική υγεία, η ευημερία και η κοινωνική συνοχή (Sacco et al., 2018). Το El Sistema Greece ενσαρκώνει πλήρως αυτό το νέο παράδειγμα. Η στρατηγική του δεν αποσκοπεί στην πώληση μιας καλλιτεχνικής υπηρεσίας, αλλά στη δημιουργία ενός βιώσιμου οικοσυστήματος κοινωνικής αξίας.

Σε αυτό το μήκος κύματος κινείται και η σύγχρονη κριτική ματιά του O'Connor (2024). Στο έργο του *Culture is not an Industry*, απορρίπτει πλήρως τη νεοφιλελεύθερη λογική που μετατρέπει την τέχνη σε βιομηχανία, υποστηρίζοντας ότι έτσι αλλοιώνεται η ίδια της η φύση. Ως εναλλακτική, θέτει την ένταξη του πολιτισμού στη «θεμελιώδη οικονομία» (*foundational economy*), στις απολύτως απαραίτητες υποδομές, στα αναφαίρετα δικαιώματα των πολιτών: όπως η υγεία, η παιδεία και η ύδρευση. Επομένως, για έναν φορέα με κοινωνικό πρόσημο όπως το ESG, ο στρατηγικός σχεδιασμός παύει να στοχεύει στο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» του Porter (1985). Αντιθέτως, εστιάζει στη διασφάλιση της καθολικής πρόσβασης σε αυτό το δικαίωμα.

Όπως επισημαίνει ο Bryson (2018), η στρατηγική των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών (NPOs) είναι εκ φύσεως καθοδηγούμενη από την αποστολή τους (*mission-driven*) και όχι από το κέρδος (*profit-driven*). Η διαδικασία του «*Strategic Management for Social Value*» δεν αφορά μια στατική λίστα στόχων, αλλά μια δυναμική ευθυγράμμιση της αποστολής με τις κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτήν ακριβώς την ευθυγράμμιση, η θεωρία του Sacco για την Κουλτούρα 3.0 προσφέρει την απαραίτητη νομιμοποίηση, αντιμετωπίζοντας τη χρηματοδότηση ως επένδυση στην κοινωνική υποδομή και όχι ως φιλανθρωπική δαπάνη.

Πώς γεφυρώνεται, λοιπόν, η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση με την κοινωνική αποστολή; Η Θεωρία της Δημόσιας Αξίας (*Public Value*) του Moore (1995), δίνει απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα: Προτείνει η επιτυχία να μετράται με βάση το κοινωνικό αποτύπωμα και όχι βάσει του κέρδους. Επιστρατεύει το «Στρατηγικό Τρίγωνο», προκειμένου να εξηγήσει πως η διοίκηση οφείλει να ισορροπεί ανάμεσα σε τρεις άξονες: τον κοινωνικό σκοπό (π.χ. ενσωμάτωση προσφύγων μέσω της μουσικής), τη νομιμοποίηση από το περιβάλλον (χρηματοδότες, κράτος, κοινωνία) και την επιχειρησιακή ικανότητα του φορέα (εξειδικευμένο προσωπικό, υλικοτεχνικές υποδομές, μεθοδολογία).

Παράλληλα, η Προσέγγιση των Πόρων (*Resource-Based View - RBV*) προσθέτει μια κρίσιμη διάσταση (Barney, 1991). Στον πολιτιστικό τομέα, η μακροημέρευση ενός οργανισμού σπάνια

εξαρτάται από οικονομικά αποθέματα ή κτίρια. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τους άυλους πόρους: τη θεσμική μνήμη, την παιδαγωγική τεχνογνωσία και το κοινωνικό κεφάλαιο (*social capital*) που χτίζεται χάρη στην εμπιστοσύνη της κοινότητας (Wernerfelt, 1984). Η αξιοποίηση αυτών ακριβώς των πόρων αποτελεί το θεμέλιο κάθε ανθεκτικής στρατηγικής.

Συμπληρωματικά, το μοντέλο του «*Adaptive Strategic Planning*» (Allison & Kaye, 2015) παρέχει χρήσιμα εργαλεία σε οργανισμούς με τα χαρακτηριστικά του ESG καθώς αναγνωρίζει ότι σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας (όπως το ελληνικό προσφυγικό ζήτημα ή η οικονομική αστάθεια), η στρατηγική πρέπει να είναι ευέλικτη και να βασίζεται στη συνεχή διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Freeman, 1984).

Προκειμένου ένας τέτοιος φορέας να ξεχωρίσει, κρίνεται επίσης σκόπιμο να αντλήσει κατάλληλα αναλυτικά εργαλεία και από τη Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών. Παραδοσιακά, η μουσική εκπαίδευση εγκλωβίζεται σε αυτό που οι Kim και Mauborgne (2005) ονομάζουν «Κόκκινους Ωκεανούς» (*Red Oceans*): κλασικά ωδεία που διεκδικούν το ίδιο, περιορισμένο κοινό, απαιτώντας υψηλά δίδακτρα και αυστηρή πειθαρχία. Σε αυτό το πλαίσιο, τα περιθώρια πραγματικής κοινωνικής παρέμβασης είναι ελάχιστα. Η διέξοδος έρχεται μέσα από την Καινοτομία Αξίας (*Value Innovation*), η οποία προκύπτει από την ταυτόχρονη επιδίωξη της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους, στοχεύοντας σε «μη-πελάτες» (*non-customers*), όπως για παράδειγμα, περιθωριοποιημένες κοινότητες που δεν έχουν πρόσβαση στην οργανωμένη παιδεία. Αυτή η ικανότητα αναδιάταξης των ορίων του κλάδου βρίσκει την απόλυτη πρακτική της εφαρμογή στο επιχειρησιακό μοντέλο του ESG, όπως θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

1.2. Η έννοια της Βιωσιμότητας: Οικονομική, Κοινωνική, Οργανωσιακή και Πολιτιστική Διάσταση

Η έννοια της βιωσιμότητας (*sustainability*) έχει κυριαρχήσει στον ακαδημαϊκό διάλογο. Ωστόσο η χρήση της είναι συχνά περιοριστική, ταυτιζόμενη αυστηρά με την χρηματοδότηση. Ιδιαίτερως για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, η βιωσιμότητα αποτελεί ένα πολυδιάστατο οικοσύστημα το οποίο, όπως αναλύει ο David Throsby (2001), στηρίζεται στη διαφύλαξη του «Πολιτιστικού Κεφαλαίου» (*Cultural Capital*), παράλληλα με το οικονομικό.

Σε εξέλιξη αυτής της προσέγγισης ο Jon Hawkes (2001), υποστήριξε ότι το παραδοσιακό τρίπτυχο της βιώσιμης ανάπτυξης (Οικονομία, Κοινωνία, Περιβάλλον) είναι ελλιπές χωρίς την ενσωμάτωση του Πολιτισμού ως Τέταρτου Πυλώνα. Η εν λόγω θεώρηση, επισφραγίστηκε θεσμικά από την UNESCO μέσω της Διακήρυξης της Hangzhou (2013). Ο πολιτισμός τοποθετήθηκε στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού, αναγνωρίζοντας τη διττή του λειτουργία: αφενός ως Οδηγός (*Driver*) που τονώνει άμεσα την οικονομία, και αφετέρου ως Διευκολυντής (*Enabler*) που καθιστά τις εκπαιδευτικές και κοινωνικές παρεμβάσεις πιο αποτελεσματικές, με απόλυτο σεβασμό στις αξίες της εκάστοτε κοινότητας.

Υπό αυτό το πρίσμα, η βιωσιμότητα -για την παρούσα μελέτη- διακρίνεται σε τέσσερις αλληλεξαρτώμενες διαστάσεις:

A) Οικονομική Βιωσιμότητα: Αφορά την ικανότητα εξασφάλισης σταθερών πόρων ανεξαρτήτως οικονομικών διακυμάνσεων (Carroll & Stater, 2009). Βάσει της Θεωρίας Εξάρτησης από τους Πόρους (Pfeffer & Salancik, 1978/2003), οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί εξαρτώνται από εξωτερικούς χρηματοδότες. Αυτό μεταφράζεται σε διαφοροποίηση των πηγών εσόδων (χρηματοδοτικό μείγμα/*funding mix*), συνδυάζοντας κρατικές επιχορηγήσεις, διεθνή και εγχώρια προγράμματα, ιδιωτικές χορηγίες από ιδρύματα και ατομικές δωρεές. Η εξάρτηση σαφώς δημιουργεί μια στρατηγική ευαλωτότητα καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος της «μετατόπισης της αποστολής» (*mission drift*) όπου η προσπάθεια επιβίωσης αναγκάζει τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις επιθυμίες των δωρητών (Weisbrod, 1998). Για το ESG, η λύση είναι η διαφοροποίηση των πηγών εσόδων. Ο συνδυασμός κρατικών επιχορηγήσεων, χορηγιών και δωρεών δεν είναι απλώς λογιστική επιλογή, αλλά μια στρατηγική ασπίδα που μειώνει την εξάρτηση και προστατεύει την καλλιτεχνική και κοινωνική του αυτονομία.

B) Οργανωσιακή Βιωσιμότητα: Εστιάζει στην εσωτερική ανθεκτικότητα και τη χρηστή διακυβέρνηση (*governance*). Σύμφωνα με το Global Reporting Initiative (GRI, 2021), προϋποτίθενται διαφανείς διαδικασίες, ευέλικτη αλλά στιβαρή οργανωσιακή δομή και μηχανισμούς μεταφοράς γνώσης (*knowledge transfer*). Παράλληλα, ζωτικής σημασίας είναι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (*burnout*), ιδιαιτέρως σε φορείς κοινωνικής παρέμβασης που επιχειρούν σε συναισθηματικά επιβαρυνμένα περιβάλλοντα, όπως οι δομές φιλοξενίας προσφύγων.

Γ) Κοινωνική Βιωσιμότητα: Αποτελεί τον πυρήνα των πολιτιστικών φορέων, καθώς συνδέεται με την κοινωνική συνοχή και τη συμπερίληψη. Η κοινωνική βιωσιμότητα επιτυγχάνεται όταν

οι πολίτες -ανεξαρτήτως καταγωγής- συμμετέχουν στη συλλογική αφήγηση μέσα από την τέχνη (O'Connor, 2024). Εδώ, η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (*Stakeholder Theory*) του Freeman (1984) είναι απολύτως εφαρμόσιμη: η βιωσιμότητα του φορέα συνδέεται με την ικανότητά του να διαχειρίζεται τις προσδοκίες των ωφελούμενων παιδιών, των οικογενειών τους και των εταίρων. Η απώλεια της γείωσης με την τοπική κοινωνία συνεπάγεται απώλεια της «κοινωνικής άδειας λειτουργίας» (*social license to operate*), καθιστώντας την οικονομική ευρωστία ανεπαρκή για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση (Bryson, 2004).

Δ) Πολιτιστική Βιωσιμότητα: Αφορά τη διαφύλαξη της πολιτιστικής ποικιλομορφίας (Throsby, 2001). Σε κοινωνικές παρεμβάσεις (όπως η εκπαίδευση μέσω μιας δυτικού τύπου ορχήστρας), η τέχνη δεν πρέπει να λειτουργεί αφομοιωτικά, αλλά ως γέφυρα σεβασμού των διαφορετικών εθνοτικών ταυτοτήτων. Έτσι, ο πολιτισμός προσεγγίζεται ο ίδιος ως βιωσιμότητα (*Culture as Sustainability*), θεμελιώνοντας τον διαπολιτισμικό διάλογο.

Συμπερασματικά, η βιωσιμότητα ορίζεται ως η δυναμική ικανότητα ενός τέτοιου οργανισμού να διατηρεί το κοινωνικό και καλλιτεχνικό του αποτύπωμα, δρώντας παράλληλα ως Διευκολυντής (*Enabler*) για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs).

1.3. Διεθνή Πρότυπα Αναφοράς (SDGs, GRI Standards) και Στρατηγική Αξιολόγηση (Balanced Scorecard)

Στη σύγχρονη πολιτιστική διαχείριση, η νομιμοποίηση ενός οργανισμού, δεν προκύπτει αποκλειστικά από την αισθητική αρτιότητα του παραγόμενου έργου, αλλά εξαρτάται από τη διαφάνεια και την τεκμηρίωση του κοινωνικού του αντικτύπου. Η ανάγκη αυτή επιβάλλει την υιοθέτηση διεθνών προτύπων αναφοράς, τα οποία λειτουργούν ως κατευθυντήριοι άξονες για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Κεντρικό ρόλο κατέχει η Ατζέντα 2030 του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (*Sustainable Development Goals - SDGs*) (United Nations, 2015). Παρότι απουσιάζει ένας διακριτός, αυτοτελής στόχος αποκλειστικά για τον πολιτισμό, η πολιτιστική δράση αναγνωρίζεται ως οριζόντιος καταλύτης για την επίτευξη πολλαπλών SDGs (Wiktor-Mach, 2020). Για οργανισμούς με έντονο κοινωνικό και εκπαιδευτικό έργο, όπως το El Sistema Greece, η ευθυγράμμιση με τους SDGs αποτελεί τον δομικό άξονα σχεδιασμού και μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους, όπως αναπτύσσεται εκτενώς στο κεφάλαιο 4. Οι στόχοι αυτοί κατηγοριοποιούνται σε τρεις πυλώνες αντικτύπου:

Α) Κοινωνική Συνοχή, Ισότητα και Συμπερίληψη

Ο πυλώνας αυτός στοχεύει στην άρση των κοινωνικών φραγμών. Δεδομένου ότι το ESG εστιάζει στην ένταξη των ευάλωτων ομάδων, ο SDG 10 (Λιγότερες Ανισότητες) αποτελεί πυρήνα της αποστολής του. Άρρηκτα συνδέεται και με τον SDG 5 (Ισότητα των Φύλων), παρέχοντας ίσες ευκαιρίες ηγεσίας σε γυναίκες, κόντρα σε έμφυλες προκαταλήψεις. Παράλληλα, οι SDG 1 (Μηδενική Φτώχεια) και SDG 2 (Μηδενική Πείνα) εξυπηρετούνται έμμεσα, καθώς η δωρεάν παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης ελαφρύνει τα οικογενειακά βάρη, ενώ η συμμετοχή συχνά πλαισιώνεται από υποστηρικτικές δομές πρόνοιας. Τέλος, ο SDG 11 (Βιώσιμες Πόλεις) αναδεικνύει τον ρόλο του πολιτισμού στη διαμόρφωση ανθεκτικών, συμπεριληπτικών κοινοτήτων.

Β) Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου και Δημιουργική Οικονομία

Στον πυλώνα αυτό, ο SDG 4 (Ποιοτική Εκπαίδευση) αποτελεί το κύριο μεθοδολογικό εργαλείο, προωθώντας τη διά βίου καλλιέργεια. Το ESG, εστιάζοντας στον υπο-στόχο 4.7, προσφέρει βιωματική μάθηση που υπερβαίνει την απλή μουσική κατάρτιση, καλλιεργώντας τον σεβασμό στη διαφορετικότητα και την ιδιότητα του παγκόσμιου πολίτη. Αυτή η προσέγγιση τροφοδοτεί άμεσα τον SDG 8 (Αξιοπρεπής Εργασία), αφού η ανάπτυξη ήπιων δεξιοτήτων (*soft skills*) προετοιμάζει τους νέους για τη σύγχρονη δημιουργική οικονομία. Επιπλέον, ο SDG 9 (Καινοτομία και Υποδομές) εξυπηρετείται μέσα από την ενσωμάτωση καινοτόμων παιδαγωγικών μοντέλων.

Γ) Ψυχοκοινωνική Υγεία, Ειρήνη και Θεσμικές Συμμαχίες

Ο SDG 3 (Καλή Υγεία και Ευημερία) αναδεικνύει τη θεραπευτική διάσταση της μουσικής στην επούλωση του προσφυγικού τραύματος και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας (*resilience*). Διαδικασίες θεμελιώδεις και για τον SDG 16 (Ειρήνη και Δικαιοσύνη), καθώς η ορχήστρα μετατρέπεται σε εργαστήριο ειρηνικής συνύπαρξης. Η στρατηγική ολοκληρώνεται με τον SDG 17 (Συνεργασίες), έναν στόχο που το ESG ενσαρκώνει πλήρως μέσω ενός υβριδικού μοντέλου συμπράξεων, η ανάλυση του οποίου ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Παράλληλα με τους SDGs, τα πρότυπα GRI (*Global Reporting Initiative*) εξασφαλίζουν την απαιτούμενη διαφάνεια απέναντι στους δωρητές και την κοινωνία, μεταφράζοντας την αποστολή του φορέα σε μετρήσιμους δείκτες (KPIs) βάσει της αρχής της Ουσιαστικότητας (*Materiality*). Η συγκεκριμένη αρχή επιτάσσει ότι η λογοδοσία πρέπει να εστιάζει στρατηγικά στα ζητήματα όπου ο οργανισμός επιφέρει τον ουσιαστικότερο αντίκτυπο στην οικονομία, το

περιβάλλον και τους ανθρώπους (GRI 1: Foundation, 2021). Με γνώμονα αυτό, τα κρίσιμα πρότυπα που εξετάζονται στη συνέχεια (κεφάλαιο 4) ξεκινούν με το GRI 2 (Διακυβέρνηση) όπου αναλύεται η θεσμική ωρίμανση και η νομική υπόσταση του φορέα (GRI 2-1), οι δικλείδες ασφαλείας του καταστατικού (GRI 2-9), καθώς και οι μηχανισμοί αμφίδρομης επικοινωνίας και δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών (GRI 2-29). Στενά συνδεδεμένο είναι το GRI 201 (Οικονομική Επίδοση), όπου μέσω του δείκτη χρηματοοικονομικών ροών (GRI 201-1) τεκμηριώνεται το χρηματοδοτικό μείγμα και η ανεξαρτησία του οργανισμού από κρατικούς πόρους. Στον άξονα του ανθρώπινου κεφαλαίου, το GRI 404 (Εκπαίδευση) αποτυπώνει τη στρατηγική επένδυση στο προσωπικό, εστιάζοντας στη διαρκή επαγγελματική κατάρτιση και την ψυχολογική υποστήριξη των εκπαιδευτικών (GRI 404-2). Τέλος, το GRI 413 (Τοπικές Κοινότητες) αποδεικνύει τον πραγματικό κοινωνικό αντίκτυπο, συνδέοντας την οικοδόμηση κοινότητας με την αυστηρή ηθική προστασία των ωφελούμενων παιδιών.

Εντούτοις, όπως αναπτύξαμε προγενέστερα, η εισαγωγή αυτών των προτύπων στον πολιτισμό απαιτεί προσοχή. Σύμφωνα με την έννοια της «κουλτούρας του ελέγχου» (*audit culture*) που εισήγαγε ο Power (1997), είναι υπαρκτός ο κίνδυνος οι οργανισμοί να επικεντρωθούν υπερβολικά στη συμμόρφωση με τους δείκτες (*tick-box exercise*), παραμελώντας την ουσία της καλλιτεχνικής τους πράξης. Η Belfiore (2020) και ο O'Connor (2024) προειδοποιούν επίσης για την εργαλειοποίηση της τέχνης, τονίζοντας ότι τα πρότυπα αναφοράς πρέπει να λειτουργούν ως γέφυρες επικοινωνίας και όχι ως μηχανισμοί που μετατρέπουν τον πολιτισμό σε ένα απλό μετρήσιμο εργαλείο κοινωνικής πολιτικής.

Δεδομένης αυτής της προβληματικής, ένα κρίσιμο εργαλείο στρατηγικής ευθυγράμμισης για τη διοίκηση των NPOs είναι η Ισορροπημένη Στοχοθεσία (*Balanced Scorecard*), όπως προσαρμόστηκε για τον μη κερδοσκοπικό τομέα από τον Robert Kaplan (2001). Ενώ στον ιδιωτικό τομέα η χρηματοοικονομική απόδοση βρίσκεται στην κορυφή της στρατηγικής ιεραρχίας, ο Kaplan πρότεινε μια ριζική αναδιάταξη για τους οργανισμούς κοινωνικού σκοπού, τοποθετώντας στην κορυφή του μοντέλου την Αποστολή (*Mission*). Η επιτυχία ενός οργανισμού όπως το ESG, αξιολογείται μέσα από τέσσερις αλληλένδετες προοπτικές: Αποστολή: όπου αποτιμάται η εκπλήρωση του κοινωνικού σκοπού, Ενδιαφερόμενα Μέρη: όπου απαντάται το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ωφελούμενοι μαθητές και οι δωρητές, Εσωτερικές Διαδικασίες: όπου εκτιμάται η αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής δομής και η παιδαγωγική μεθοδολογία, Μάθηση & Ανάπτυξη: η οποία αφορά στο πώς το προσωπικό εξελίσσεται και πώς διατηρείται η θεσμική μνήμη. Μέσω αυτών των προοπτικών, η

οικονομική διάσταση παραμένει το μέσο και όχι ο σκοπός. Συνεπώς, η χρήση του Balanced Scorecard δικαιολογεί ακαδημαϊκά την επιλογή του οργανισμού για επένδυση κυρίως σε ποιοτικούς δείκτες κοινωνικής ενσωμάτωσης καθώς αυτό το πλαίσιο αξιολόγησης, επιτρέπει το αφηρημένο όραμα να μεταφράζεται σε συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

1.4. Μουσική Εκπαίδευση και Κοινωνική Ενσωμάτωση: Θεωρητικές προσεγγίσεις

Η αξιοποίηση της μουσικής εκπαίδευσης ως φορέα κοινωνικής αλλαγής συνιστά μια βαθιά πολιτική και κοινωνιολογική τοποθέτηση. Βάσει του παραδείγματος της Κοινωνικής Δράσης μέσω της Μουσικής (*Social Action through Music*), που ενσαρκώνει το κίνημα El Sistema (Abreu, 2009), η ορχήστρα δεν αποτελεί ελιτιστικό θεσμό, αλλά μικρογραφία μιας ιδεατής κοινωνίας. Λειτουργεί ως ένα προστατευμένο περιβάλλον αλληλεγγύης, όπου η ατομική προσπάθεια νοηματοδοτείται αποκλειστικά μέσω της συλλογικής αρμονίας (Tunstall, 2012; Majno, 2012).

Αυτή η θεώρηση εντάσσεται στο ευρύτερο ακαδημαϊκό πλαίσιο της Κοινωνικής Ενσωμάτωσης μέσω της Τέχνης (*Social Inclusion through the Arts*). Μέσω της συμμετοχικής καλλιτεχνικής συνδημιουργίας, παράγεται αυτό που ο Putnam (2000) ορίζει ως Κεφάλαιο Γεφύρωσης (*Bridging Social Capital*), συνδέοντας τους περιθωριοποιημένους με τον ευρύτερο κοινωνικό ιστό. Έτσι, τα ευάλωτα άτομα δεν αποκτούν απλώς τεχνικές δεξιότητες, αλλά διεκδικούν ορατότητα, φωνή και κοινωνική αναγνώριση, ανατρέποντας στην πράξη τον συστημικό τους αποκλεισμό.

Από κοινωνιολογική σκοπιά, η κοινωνική διάσταση της μουσικής αποτυπώνεται ανάγλυφα στο έργο του Christopher Small (1998) και την έννοια του *Musicking* (μουσικοπραξία). Ο Small ανατρέπει το δυτικό παράδειγμα που αντιμετωπίζει τη μουσική ως στατικό «αντικείμενο» (παρτιτούρα, συναυλία), υποστηρίζοντας ότι πρόκειται πρωτίστως για «πράξη» και «σχέση». Μέσω της μουσικοπραξίας, τα παιδιά εξασκούνται στη συνεργασία, προσέγγιση που συγκλίνει με την Κριτική Παιδαγωγική του Freire (2014). Απορρίπτοντας την παθητική μάθηση και το «τραπεζικό σύστημα» εκπαίδευσης -όπου ο δάσκαλος καταθέτει παθητικά γνώσεις στον μαθητή-, ο Freire προκρίνει τη συνδημιουργία, ενδυναμώνοντας την αυτενέργεια (*agency*) του μαθητή.

Για την κατανόηση του μηχανισμού με τον οποίο η καλλιτεχνική εκπαίδευση οδηγεί στη μετρήσιμη κοινωνική ενσωμάτωση, η παρούσα μελέτη αντλεί επιχειρήματα και από την Προσέγγιση των Ικανοτήτων (*Capability Approach*) των Sen (1999) και Nussbaum (2011). Η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει στην επέκταση των ανθρώπινων δυνατοτήτων και ελευθεριών έναντι των υλικών αγαθών. Όπως υπογραμμίζει η Nussbaum (2011), οι τέχνες καλλιεργούν την «αφηγηματική φαντασία» και την ενσυναίσθηση. Έτσι σε πληθυσμούς που βιώνουν πολλαπλές ευαλωτότητες, η μουσική παρέχει το αίσθημα του ανήκειν, διευκολύνοντας την ψυχολογική διαχείριση του τραύματος της περιθωριοποίησης.

Ωστόσο, προκειμένου αυτή η παιδαγωγική και φιλοσοφική θεώρηση να μεταφραστεί σε ένα λειτουργικό μοντέλο διοίκησης, απαιτείται η εφαρμογή της Θεωρίας της Αλλαγής (*Theory of Change - ToC*). Σύμφωνα με τη Weiss (1995), η ToC αποτελεί μια επεξηγηματική «αιτιακή αλυσίδα» που περιγράφει πώς και γιατί αναμένεται να επέλθει η κοινωνική αλλαγή. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η στρατηγική αυτή αλυσίδα εξειδικεύεται και οπτικοποιείται μέσω της ανάπτυξης ενός Λογικού Μοντέλου (*Logic Model*). Το εν λόγω εργαλείο, λειτουργεί ως ένας διοικητικός οδικός χάρτης, ο οποίος αποτυπώνει τη γραμμική και συστηματική αλληλουχία επιμέρους σταδίων (Wholey et al., 2010). Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού οργανισμών κοινωνικού σκοπού, το Λογικό Μοντέλο δομεί μια αυστηρή ακολουθία: οι στρατηγικοί πόροι (εισροές/*inputs*) μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες (*activities*), όπως τα μαθήματα χορωδίας και οι ορχηστρικές πρόβες, οι οποίες παράγουν άμεσες, ποσοτικά μετρήσιμες εκροές (*outputs*). Αυτές, με τη σειρά τους, οδηγούν στα επιθυμητά μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα (*outcomes*), τα οποία στο συγκεκριμένο πλαίσιο ταυτίζονται με τις «ικανότητες» του Sen (π.χ. ενίσχυση αυτοεκτίμησης, ανάπτυξη πειθαρχίας και κοινωνικών δεξιοτήτων). Η παγίωση και εδραίωση αυτών των αποτελεσμάτων επιφέρει τελικά τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο (*impact*): την ομαλή, οργανική ένταξη των ευάλωτων πληθυσμών στον ευρύτερο κοινωνικό ιστό.

Βέβαια, όπως επισημαίνουν οι Stein και Valters (2012), μια Θεωρία της Αλλαγής και το αντίστοιχο Λογικό Μοντέλο της, είναι αξιόπιστα μόνο εάν διατυπωθούν ρητά οι υποκείμενες παραδοχές τους. Η θεμελιώδης παραδοχή του μοντέλου *Social Action through Music* που ενσαρκώνει το ESG είναι ότι οι κοινωνικές δεξιότητες που αναπτύσσονται μέσα στα αυστηρά όρια της ορχήστρας είναι πλήρως μεταφέρσιμες (*transferable*) στην ευρύτερη κοινωνική και επαγγελματική ζωή των ωφελούμενων. Συνεπώς, το Λογικό Μοντέλο δεν αποτυπώνει απλώς την παιδαγωγική αξία της μουσικής, αλλά αποτελεί τον στρατηγικό άξονα που επιτρέπει στον

οργανισμό να μεταφράζει την κοινωνική του αποστολή σε μετρήσιμα διοικητικά δεδομένα. Τεκμηριώνοντας έτσι, την κοινωνική του ανταποδοτικότητα και διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του.

Συνοψίζοντας το πρώτο κεφάλαιο, καθίσταται σαφές ότι η διοίκηση οργανισμών με τα χαρακτηριστικά του El Sistema απαιτεί ένα σύνθετο στρατηγικό μείγμα. Ο οργανισμός καλείται να διασφαλίσει τη θεσμική και οικονομική του επιβίωση αξιοποιώντας εργαλεία διαφάνειας και λογοδοσίας (*SDGs, GRI, Balanced Scorecard*), διαφυλάσσοντας όμως παράλληλα, όπως επιτάσσει ο O'Connor (2024), τη φύση του πολιτισμού ως θεμελιώδους κοινωνικής υποδομής, ικανής να παράγει Δημόσια Αξία και να μετασχηματίζει τις ανθρώπινες ικανότητες.

1.5. Πολιτιστικός Εκδημοκρατισμός και Πολιτιστική Δημοκρατία: Το Στρατηγικό Δίλημμα

Στον πυρήνα των σύγχρονων συζητήσεων γύρω από την πολιτιστική διαχείριση εντοπίζεται μια διαρκής ιδεολογική αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο θεμελιώδεις θεωρήσεις: τον πολιτιστικό εκδημοκρατισμό (*democratization of culture*) και την πολιτιστική δημοκρατία (*cultural democracy*). Η πρώτη προσέγγιση στοχεύει στην άρση των εμποδίων για την απρόσκοπτη πρόσβαση όλων στα «υψηλά» πολιτισμικά αγαθά, όπως η κλασική μουσική (Evrard, 1997). Ωστόσο, το ρεύμα αυτό επικρίνεται έντονα ως πατερναλιστικό. Λειτουργώντας «από τα πάνω προς τα κάτω» (*top-down*), αντιμετωπίζει συχνά τις περιθωριοποιημένες ομάδες ως φορείς πολιτισμικού ελλείμματος που χρήζουν «εκπολιτισμού», υποτιμώντας τις δικές τους, τοπικές πολιτιστικές εκφράσεις.

Στον αντίποδα, η πολιτιστική δημοκρατία υιοθετεί μια προσέγγιση «από τα κάτω προς τα πάνω» (*bottom-up*). Προασπίζεται το δικαίωμα κάθε ομάδας να αναπτύσσει τη δική της πολιτισμική ταυτότητα, προάγοντας την πολυφωνία και την ενεργό συνδημιουργία (Hadley & Belfiore, 2018). Στο πλαίσιο αυτό, η τέχνη δεν αποτελεί αγαθό που μεταλαμπαδεύεται από τις ελίτ, αλλά μια οριζόντια, βιωματική διαδικασία όπου όλες οι φωνές αναγνωρίζονται ως ισότιμες.

Για οργανισμούς κοινωνικής παρέμβασης, όπως το ESG, το στρατηγικό στοίχημα έγκειται στην επιτυχή σύζευξη αυτών των δύο προσεγγίσεων. Όπως επισημαίνει ο Baker (2014), στην μονομερή επιβολή της δυτικής κλασικής μουσικής ελλοχεύει ο κίνδυνος του πολιτισμικού

ιμπεριαλισμού. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή την προβληματική, ο στρατηγικός σχεδιασμός του ESG επιχειρεί μια στοχευμένη εξισορρόπηση: αφενός προωθεί τον πολιτιστικό εκδημοκρατισμό, παρέχοντας δωρεάν, υψηλής ποιότητας εκπαίδευση σε ευάλωτους πληθυσμούς και αφετέρου ενσωματώνει ουσιαστικά στοιχεία πολιτιστικής δημοκρατίας, δίνοντας βήμα στους ίδιους τους ωφελούμενους να εισαγάγουν τα δικά τους μουσικά αφηγήματα, γλώσσες και παραδόσεις μέσα στο ορχηστρικό σύνολο.

Η διατήρηση αυτής της ισορροπίας είναι καθοριστική για τη βιωσιμότητα του φορέα. Αποτρέπει τη μετατροπή της καλλιτεχνικής παρέμβασης σε εργαλείο πολιτισμικής αφομοίωσης και διασφαλίζει ότι η ορχήστρα λειτουργεί εμπράκτως ως ένας γνήσιος, συμπεριληπτικός χώρος διαπολιτισμικής συνάντησης και αμοιβαίου σεβασμού..

Κεφάλαιο 2: Παρουσίαση Μελέτης Περίπτωσης (Case-Study): El Sistema Greece

Εισαγωγή Κεφαλαίου

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζοντας στη ανάλυση του οργανισμού El Sistema Greece (ESG) ως μελέτη περίπτωσης, συνιστά τον επιχειρησιακό πυρήνα της εργασίας. Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα που διέπει τις επόμενες ενότητες αφορά τον τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή ταυτότητα, η διοικητική δομή και το επιχειρησιακό μοντέλο του ESG ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική επιδίωξη της κοινωνικής συμπερίληψης, διασφαλίζοντας παράλληλα την πολυδιάστατη βιωσιμότητα και τη χρηματοδοτική του αυτονομία. Η ανάλυση αναπτύσσεται κλιμακωτά: αρχικά παρουσιάζεται το προφίλ και το κοινωνικό πλαίσιο ίδρυσης (2.1), ακολουθεί η ανάλυση της δομής διακυβέρνησης (2.2) και του μοντέλου συνεργασιών (2.3), για να ολοκληρωθεί με την αξιολόγηση της παιδαγωγικής μεθοδολογίας ως κατεξοχήν στρατηγικού εργαλείου κοινωνικού μετασχηματισμού (2.4).

2.1. Προφίλ και Ταυτότητα του El Sistema Greece (ESG). Κοινωνικό Πλαίσιο στην Ελλάδα, Ίδρυση και Αποστολή

Η ίδρυση του ESG δεν αποτέλεσε μια αμιγώς καλλιτεχνική πρωτοβουλία, αλλά μια άμεση στρατηγική απάντηση σε μια από τις πιο σύνθετες κοινωνικοπολιτικές συγκυρίες της σύγχρονης ελληνικής ιστορίας. Πυρήνας της ταυτότητας και της οργανωσιακής του κουλτούρας είναι η αξιοποίηση της μουσικής όχι ως αυτοσκοπού, αλλά ως ισχυρού εργαλείου κοινωνικής μηχανικής. Για την κατανόηση αυτού του πλαισίου, η παρούσα ενότητα αναλύει το μακρο-περιβάλλον ίδρυσης του φορέα. Αξιοποιώντας το αναλυτικό μοντέλο PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal factors*) χαρτογραφούνται οι εξωτερικές δυνάμεις που κατέστησαν τη δημιουργία του οργανισμού όχι απλώς εφικτή, αλλά κοινωνικά αναγκαία και αναδεικνύεται πως το Όραμα και η Αποστολή του μετουσιώνονται σε στρατηγική πράξη.

2.1.1. Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political Factors)

Το πολιτικό πλαίσιο κατά την περίοδο ίδρυσης του ESG (2016) μονοπωλήθηκε από την προσφυγική κρίση. Η γεωπολιτική θέση της Ελλάδας την κατέστησε κύρια πύλη εισόδου

εισόδου προς την Ευρωπαϊκή Ένωση για εκατοντάδες εκτοπισμένους πληθυσμούς. Η υπογραφή της Κοινής Δήλωσης Ε.Ε.-Τουρκίας τον Μάρτιο του 2016 και το επακόλουθο κλείσιμο του αποκαλούμενου «Βαλκανικού Διαδρόμου» μετέβαλαν βίαια την κατάσταση: η Ελλάδα έπαψε να αποτελεί αποκλειστικά χώρα διέλευσης (*transit country*) και μετατράπηκε σε χώρα παρατεταμένης παραμονής και εγκλωβισμού (Kousis et al., 2018).

Όπως επισημαίνει η Ασλάνογλου (2017), η απουσία ολοκληρωμένων κρατικών πολιτικών ένταξης δημιούργησε ένα τεράστιο προνοιακό κενό, το οποίο κάλυψε ραγδαία η Κοινωνία των Πολιτών, οδηγώντας στη λεγόμενη «ΜΚΟ-ποίηση» (*NGO-ization*) της κοινωνικής πρόνοιας (Rozakou, 2017). Το ESG ιδρύθηκε ακριβώς ως μια τέτοια ανθρωπιστική παρέμβαση: μεταφέροντας το βάρος της κοινωνικής συμπερίληψης από το κράτος, στον ευέλικτο τρίτο τομέα, αξιοποιώντας την τέχνη ως διπλωματικό εργαλείο άρσης των διακρίσεων

2.1.2. Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Factors)

Η οικονομική συγκυρία του 2016 στην Ελλάδα χαρακτηριζόταν από βαθιά ύφεση, την επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων (*capital controls*) και την εφαρμογή του τρίτου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής. Η παρατεταμένη δημοσιονομική στενότητα συρρίκνωσε ραγδαία τις κρατικές δαπάνες, πλήττοντας δυσανάλογα τον τομέα του πολιτισμού (διαΝΕΟσις, 2023). Σε αυτό το εχθρικό μακρο-περιβάλλον, η παντελής απουσία κρατικής χρηματοδότησης κατέστησε σαφές ότι κάθε νέος φορέας κοινωνικής δράσης όφειλε στρατηγικά να αναζητήσει μοντέλα χρηματοδότησης πλήρως αποδεδειγμένα από τον κρατικό προϋπολογισμό, στρεφόμενος αποκλειστικά σε εναλλακτικές πηγές ρευστότητας.

2.1.3. Το Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Factors)

Σε κοινωνικό επίπεδο, το περιβάλλον ίδρυσης του ESG καθορίστηκε από ένα πολυδιάστατο εθνικό μωσαϊκό στις δομές φιλοξενίας, με υψηλό ποσοστό ασυνόδευτων ανηλίκων (UNHCR, 2016). Κυρίαρχα στοιχεία διαβίωσης αποτελούσαν το βαθύ ψυχολογικό τραύμα του πολέμου (Papadopoulos, 2002/2019) και ο έντονος γλωσσικός κατακερματισμός. Παράλληλα, στον ευρύτερο κοινωνικό ιστό, η αρχική αλληλεγγύη άρχισε να μετατρέπεται σε «κοινωνική κόπωση», εντείνοντας τους κινδύνους ξενοφοβίας και γκετοποίησης (Gropas & Triandafyllidou, 2011).

Μέσα σε αυτό το πολωμένο σκηνικό, η μουσική αναδείχθηκε ως οικουμενική γλώσσα διαπολιτισμικού διαλόγου. Η κοινωνική αξία του οργανισμού έγκειται ακριβώς σ' αυτήν την ικανότητά του να δράσει ως «κοινωνική γέφυρα», αποκαθιστώντας το αίσθημα του «ανήκειν» και επιδιώκοντας την άρση του στίγματος για τους περιθωριοποιημένους πληθυσμούς (Castles et al., 2014).

2.1.4. Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Factors)

Αν και το ESG είναι ένας οργανισμός που βασίζεται κυρίως στη φυσική παρουσία και τη βιωματική διδασκαλία, οι τεχνολογικοί παράγοντες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη στρατηγική του ανάπτυξης. Η άμεση πρόσβαση στις ψηφιακές πλατφόρμες επέτρεψε στον οργανισμό να συνδεθεί ταχύτατα με το παγκόσμιο δίκτυο του *Sistema Global* και του *Sistema Europe*, αντλώντας τεχνογνωσία, μεθοδολογικό υλικό και διεθνή προβολή, απαραίτητα στοιχεία για την εδραίωση του κύρους του (*networking*) και την προσέλκυση πόρων (Mcnutt & Boland, 1999).

Παράλληλα, η ανάγκη διαχείρισης πολυπληθών, ετερογενών και συχνά μετακινούμενων πληθυσμών μαθητών επέβαλε την ενσωμάτωση συστημάτων πληροφορικής (*databases*) για τη συλλογή δεδομένων, την παρακολούθηση της συμμετοχής και τη μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου. Η αξία αυτών των τεχνολογικών υποδομών αναδείχθηκε καταλυτικά κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Η υποχρεωτική μετάβαση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση ανέδειξε την τεχνολογική ετοιμότητα ως θεμελιώδους δείκτη οργανωσιακής ευελιξίας (*resilience*) απέναντι σε απρόβλεπτες εξωτερικές κρίσεις.

2.1.5. Το Γεωγραφικό/Χωρικό Περιβάλλον (Environmental/Spatial Factors)

Στην πολιτιστική διαχείριση, ο περιβαλλοντικός παράγοντας συνδέεται άρρηκτα με το αστικό και χωρικό περιβάλλον (*urban space*). Το 2016, η Αθήνα χαρακτηριζόταν από έντονο αστικό δυϊσμό. Οι προσφυγικοί πληθυσμοί βρίσκονταν γεωγραφικά συγκεντρωμένοι σε απομονωμένες δομές φιλοξενίας (όπως τα *camps* στο Σκαραμαγκά ή το Σχιστό), οι οποίες λειτουργούσαν ως «πολιτιστικές έρημοι» καθώς στερούνταν βασικών υποδομών καλλιτεχνικής έκφρασης και κοινωνικής συναναστροφής. Παράλληλα, υποβαθμισμένες γειτονιές του κέντρου (π.χ. Κυψέλη) αντιμετώπιζαν προβλήματα αστικής παρακμής.

Συνεπώς, το χωρικό πλαίσιο επέβαλλε την ανάγκη για παρεμβάσεις που θα προήγαγαν τη «χωρική κινητικότητα» και την απο-γκετοποίηση. Η πρόκληση για το ESG ήταν η γεφύρωση της απόστασης μεταξύ της απομονωμένης «περιφέρειας» και του προνομιακού «κέντρου», μετατρέποντας το αστικό περιβάλλον σε πεδίο ισότιμης πολιτιστικής συμμετοχής (Sassen, 2014; Florida, 2017).

2.1.6. Το Νομικό και Κανονιστικό Περιβάλλον (Legal Factors)

Το νομικό πλαίσιο για τις οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών στην Ελλάδα έχει καταστεί τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα σύνθετο. Καθοριστικό παράγοντα αποτελεί η αυστηροποίηση του εθνικού νομοθετικού πλαισίου μετά το 2019, με τη θέσπιση του Μητρώου Ελληνικών και Ξένων ΜΚΟ από το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου. Η εγγραφή σε αυτό αποτελεί πλέον νομική προϋπόθεση για την εξασφάλιση άδειας δραστηριοποίησης εντός των κρατικών δομών φιλοξενίας προσφύγων (Kourachanis, 2024), επιβάλλοντας υψηλές απαιτήσεις γραφειοκρατικής συμμόρφωσης.

Παράλληλα, ένα δεύτερο κρίσιμο κανονιστικό επίπεδο αφορά στο ευρωπαϊκό πλαίσιο προστασίας δεδομένων. Η υποχρεωτική εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR) το 2018 και οι αυστηρές διεθνείς νομοθεσίες για την παιδική προστασία (*Child Protection Policies*) διαμόρφωσαν ένα απαιτητικό τοπίο. Δεδομένου ότι οργανισμοί όπως το ESG διαχειρίζονται τα εξαιρετικά ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα ανηλίκων και ευπαθών προσφυγικών ομάδων, το εξωτερικό νομικό περιβάλλον επέβαλλε την άμεση επαγγελματοποίηση της διαχείρισης των πληροφοριών και την ανάληψη υψηλής νομικής ευθύνης απέναντι στους ωφελούμενους.

Πίνακας 1

Συνοπτική Ανάλυση PESTEL του Μακρο-περιβάλλοντος του El Sistema Greece

Παράγοντας PESTEL	Κύρια Χαρακτηριστικά και Στρατηγικός Αντίκτυπος για το ESG
Πολιτικό Περιβάλλον (Political Factors)	• Έξαρση της προσφυγικής κρίσης (2016) και μετατροπή της Ελλάδας σε χώρα παρατεταμένης διαμονής. • Ύπαρξη «πολιτικού και προνοιακού κενού» από πλευράς κρατικών δομών ένταξης. • Έντονη «ΜΚΟ-ποίηση» της πρόνοιας με ανάληψη δράσης από τον τρίτο τομέα.

Παράγοντας PESTEL	Κύρια Χαρακτηριστικά και Στρατηγικός Αντίκτυπος για το ESG
Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Factors)	• Βαθιά οικονομική ύφεση, κεφαλαιακοί έλεγχοι (<i>capital controls</i>) και μνημονιακά προγράμματα. • Ραγδαία συρρίκνωση των κρατικών δαπανών για τον πολιτισμό. • Ανάγκη στροφής σε εναλλακτικά χρηματοδοτικά μοντέλα, πλήρως αποδεδειγμένα από το κράτος.
Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Factors)	• Πολυδιάστατο μωσαϊκό εθνοτήτων με υψηλά ποσοστά τραυματισμένων, ασυνόδευτων ανηλίκων. • Γλωσσικός κατακερματισμός και εμφάνιση «κοινωνικής κόπωσης» / κινδύνου ξενοφοβίας. • Ανάγκη για διαπολιτισμικό διάλογο, με τη μουσική να λειτουργεί ως οικουμενική γλώσσα.
Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Factors)	• Σύνδεση με παγκόσμια δίκτυα (<i>Sistema Global/Europe</i>) για άντληση τεχνογνωσίας και προβολής. • Ενσωμάτωση βάσεων δεδομένων (<i>databases</i>) για παρακολούθηση και μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου. • Ψηφιακή ετοιμότητα και ευελιξία (<i>resilience</i>) κατά τη μετάβαση στην e-εκπαίδευση (COVID-19).
Γεωγραφικό/Χωρικό Περιβάλλον (Environmental/Spatial Factors)	• Έντονος αστικός δυϊσμός και γεωγραφική απομόνωση των προσφύγων σε <i>camp</i>s της περιφέρειας. • Δημιουργία συνθηκών «πολιτιστικής ερήμου» λόγω έλλειψης υποδομών στις δομές φιλοξενίας. • Ανάγκη προώθησης της «χωρικής κινητικότητας» και γεφύρωσης του κέντρου με την περιφέρεια.
Νομικό και Κανονιστικό Περιβάλλον (Legal Factors)	• Αυστηροποίηση νομοθεσίας (2019) με υποχρεωτική εγγραφή στο Μητρώο ΜΚΟ για πρόσβαση στα <i>camp</i>s. • Υψηλές απαιτήσεις γραφειοκρατικής συμμόρφωσης και οικονομικής λογοδοσίας. • Υποχρεωτική εφαρμογή GDPR (2018) και αυστηρών Πολιτικών Παιδικής Προστασίας (<i>Child Protection Policies</i>).

Σημείωση. Ιδία επεξεργασία. Το El Sistema Greece (ESG) αναδεικνύεται ως ένας οργανισμός-απόκριση στη διασταύρωση της ανθρωπιστικής κρίσης και της οικονομικής ύφεσης, μετατρέποντας τη μουσική εκπαίδευση από παιδαγωγικό στόχο σε πράξη κοινωνικής δικαιοσύνης και πολιτιστικής βιωσιμότητας.

2.1.7. Στρατηγική Σύνθεση: Αποστολή και Όραμα

Η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος καταδεικνύει ότι το ESG συγκροτήθηκε ως απόκριση στη διασταύρωση ανθρωπιστικής κρίσης και οικονομικής ύφεσης, γεγονός που προσδίδει στην

Αποστολή (*Mission*) του ουσιαστικό στρατηγικό βάρος. Βάσει καταστατικού, οι σκοποί του είναι αμιγώς ανθρωπιστικοί και πολιτιστικοί, με γνώμονα την προαγωγή της κοινωνικής συνοχής μέσω της τέχνης για ευπαθείς ομάδες (El Sistema Greece, 2018). Έτσι, η δωρεάν, ποιοτική μουσική εκπαίδευση υπερβαίνει την τεχνική κατάρτιση και μετατρέπεται σε πράξη κοινωνικής δικαιοσύνης. Την Αποστολή καθοδηγεί το Όραμα (*Vision*) μιας συμπεριληπτικής κοινωνίας, μιας «μουσικής οικογένειας χωρίς σύνορα». Ο οργανισμός λειτουργεί ως καταλύτης κοινωνικής αλλαγής, μετουσιώνοντας τη Δημόσια Αξία (*Public Value*) σε καθημερινή πρακτική. Η στρατηγική αυτή σύζευξη, επιτρέπει στο ESG να λειτουργεί ως φορέας πολιτισμικής διπλωματίας, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ της θεσμικής οργάνωσης και της κοινωνικής ανάγκης, προετοιμάζοντας το έδαφος για τη διοικητική δομή που υποστηρίζει αυτό το όραμα.

2. 2. Οργανόγραμμα και Διοικητική Δομή (Governance)

Η διοικητική δομή και το μοντέλο διακυβέρνησης (*governance*) αποτελούν τον επιχειρησιακό σκελετό βιωσιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών με κοινωνική αποστολή. Στην περίπτωση του ESG η οργανωσιακή του ταυτότητα διαμορφώθηκε μέσα από μια σταδιακή θεσμική ωρίμανση. Αρχικά κατά την πρώτη περίοδο δράσης (2016-2018), λειτούργησε ως στρατηγική σύμπραξη του ιδρυτή του, Anis Barnat, με το *Impact Hub Athens*, το οποίο έδρασε ως θερμοκοιτίδα (*incubator*) προσφέροντας την τεχνογνωσία για την πιλοτική εφαρμογή εντός των προσφυγικών δομών. Η κλίμακα της επιτυχίας επέβαλε τη θεσμική του αυτονόμηση, οδηγώντας το 2018 στην ίδρυση της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας (ΑΜΚΕ) «El Sistema Greece» (El Sistema Greece, χ.χ.-α). Αυτή η στρατηγική νομική επιλογή διασφάλισε το πλαίσιο για συμπράξεις με διεθνείς δωρητές. Σήμερα, η διακυβέρνηση του ESG δεν συνιστά μια στατική ιεραρχία, αλλά ένα δυναμικό εργαλείο ευθυγράμμισης με το κοινωνικό όραμα, όπως αποτυπώνεται στο τρέχον οργανόγραμμα 2025-2026, το οποίο υιοθετεί τα χαρακτηριστικά μιας επίπεδης λειτουργικής δομής (*flat functional structure*).

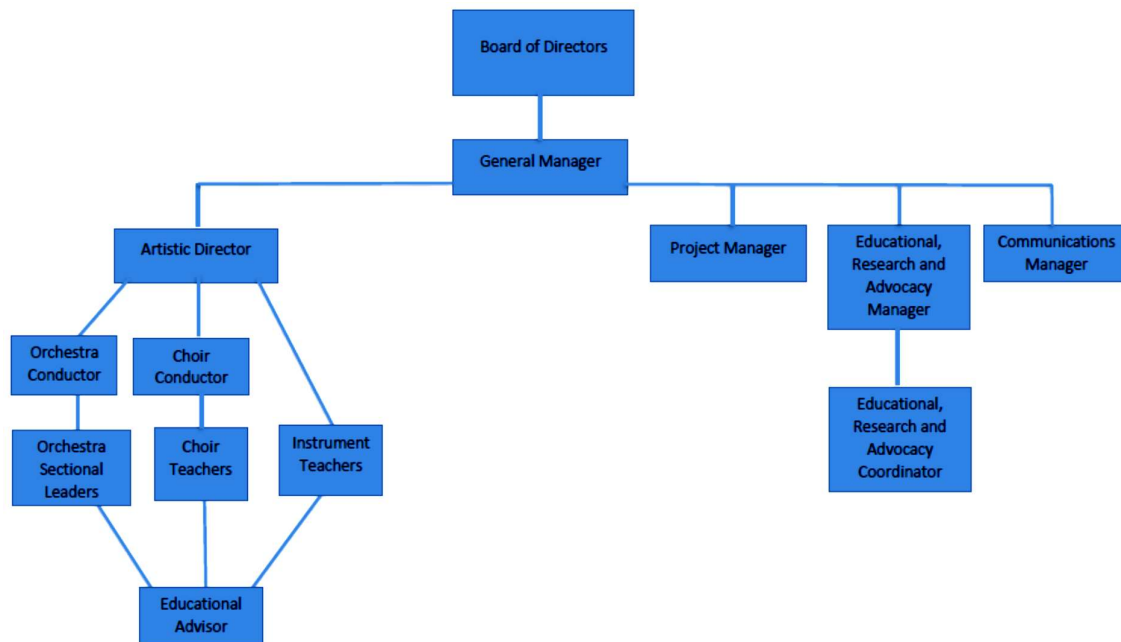
2.2.1. Το Σύστημα Διακυβέρνησης: Το Διοικητικό Συμβούλιο ως Θεματοφύλακας

Η διακυβέρνηση του ESG συγκροτείται γύρω από την καταστατική αρχή ότι το Διοικητικό Συμβούλιο (*Board of Directors*) δεν εκπροσωπεί κερδοσκοπικά συμφέροντα αλλά λειτουργεί αποκλειστικά ως θεματοφύλακας του κοινωνικού σκοπού. Βρισκόμενο στην οργανωσιακή

κορυφή, έχει την πλήρη ευθύνη της στρατηγικής κατεύθυνσης και της διαχείρισης της παραγόμενης δημόσιας αξίας. Το Συμβούλιο εγκρίνει τους προϋπολογισμούς και αποτρέπει τον κίνδυνο στρατηγικής απόκλισης (*mission drift*), διασφαλίζοντας ότι κάθε σύμπραξη υπηρετεί την κοινωνική συμπερίληψη. Βάσει του Στρατηγικού Τριγώνου του Moore (1995), το όργανο αυτό υπερβαίνοντας τα όρια της τυπικής διοικητικής εποπτείας, διασφαλίζει τη διαρκή εξισορρόπηση μεταξύ της Αποστολής (*Mission*), την Επιχειρησιακής Ικανότητας (*Operational Capacity*) και τη Νομιμοποίησης (*Legitimacy*), διατηρώντας έτσι τις κρίσιμες σχέσεις εμπιστοσύνης με διεθνείς δωρητές και το Υπουργείο Μετανάστευσης.

Σχήμα 1

Επικαιροποιημένο Οργανόγραμμα El Sistema Greece, 2025-2026



Σημείωση. Παραχωρήθηκε από τα στελέχη του ESG (προσωπική επικοινωνία, 28 Απριλίου 2026).

2.2.2. Εκτελεστική Διοίκηση: Η Γέφυρα Στρατηγικής και Οργανισμού

Η μετάβαση από το στρατηγικό επίπεδο στο επιχειρησιακό υλοποιείται μέσω της Γενικής Διεύθυνσης (*General Manager*), η οποία λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και επιμέρους τμημάτων. Παρότι το οργανόγραμμα του ESG αποτυπώνει τυπικά μια κάθετη ιεραρχική δομή (*vertical hierarchy*), όπου όλοι οι επιμέρους τομείς αναφέρονται απευθείας στη Γενική Διεύθυνση, στην πράξη όπως αναδύεται από την πρωτογενή έρευνα, στο κεφάλαιο 4, η εκτελεστική διοίκηση προωθεί την οριζόντια επικοινωνία, υιοθετώντας τις αρχές

της Συμμετοχικής Διοίκησης (*Participatory Management*) και ενισχύοντας την αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας (*psychological safety*) (Edmondson, 1999). Αυτή η προσέγγιση ενδυναμώνει την αποτελεσματικότητα σε περιβάλλοντα που απαιτούν δημιουργικότητα (Carmeli et al., 2010; Lawler, 1986). Στοιχείο ζωτικό για το ESG, καθώς η φύση του απαιτεί τη διαρκή σύγκλιση διαφορετικών πεδίων: της καλλιτεχνικής δημιουργίας, της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της κοινωνικής έρευνας.

2.2.3. Ανάλυση Επιχειρησιακών Πυλώνων

Η επιχειρησιακή διάρθρωση του ESG, βάσει του επικαιροποιημένου οργανογράμματος 2025-2026, αποτυπώνει μια προχωρημένη θεσμική αποκρυστάλλωση. Οι δραστηριότητές του κατανέμονται σε τέσσερις αλληλένδετους πυλώνες, εξασφαλίζοντας τη βέλτιστη διαχείριση πόρων και την υλοποίηση της κοινωνικής αποστολής.

Α. Καλλιτεχνική Διεύθυνση (*Artistic Director*): Ο πυλώνας αυτός ηγείται του καλλιτεχνικού οράματος μέσα από μια σαφή κάθετη ιεραρχία. Στο πρώτο επίπεδο υπάγονται οι Μαέστροι Ορχήστρας και Χορωδίας (*Conductors*), ακολουθούμενοι από τους Επικεφαλές Τμημάτων (*Sectional Leaders*) και τους Διδάσκοντες (*Teachers*). Στη βάση της δομής λειτουργεί υποστηρικτικά ο Σύμβουλος Εκπαίδευσης (*Educational Advisor*). Σε αυτό το πλαίσιο, η καλλιτεχνική αριστεία δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά στρατηγικό εργαλείο κοινωνικής ενδυνάμωσης, συμβάλλοντας άμεσα στην ικανοποίηση των προσδοκιών των κρίσιμων ενδιαφερόμενων μερών (*stakeholders*) του οργανισμού (Freeman, 1984).

Β. Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Έρευνας και Συνηγορίας (*Educational, Research and Advocacy Manager*): Ο συγκεκριμένος πυλώνας προσδίδει στον οργανισμό έναν υβριδικό χαρακτήρα, συνδυάζοντας την παιδαγωγική με την κοινωνική έρευνα. Δραστηριοποιείται ανεξάρτητα από την καλλιτεχνική παραγωγή, εστιάζοντας στην αποτίμηση του κοινωνικού αντικτύπου και τη μεθοδολογική εγκυρότητα του ESG. Διοικητικά, υπό την εποπτεία του Διευθυντή λειτουργεί ο Συντονιστής του τμήματος (*Coordinator*), διασφαλίζοντας την επιχειρησιακή ροή. Η ερευνητική αυτή δομή τροφοδοτεί τον οργανισμό με δεδομένα για τη βελτιστοποίηση των παρεμβάσεων, ενώ οι δράσεις συνηγορίας (*advocacy*) προωθούν τη θεσμική προστασία των δικαιωμάτων των ευάλωτων ομάδων.

Γ. Διαχείριση Έργων (*Project Manager*): Καθώς ο οργανισμός εξαρτάται από χρηματοδοτικά προγράμματα (*grants*) με αυστηρά παραδοτέα, ο πυλώνας αυτός εγγυάται την επιχειρησιακή

αρτιότητα. Αναλαμβάνει την ορθή απορρόφηση των πόρων, την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και την υλοποίηση των δράσεων εντός προϋπολογισμού, διασφαλίζοντας την διοικητική συνέπεια απέναντι στους δωρητές.

Δ. Επικοινωνία (*Communications Manager*): Η στρατηγική επικοινωνία εστιάζει στη διαχείριση του «συμβολικού κεφαλαίου» του ESG. Η λειτουργία της δεν περιορίζεται στην προβολή των εκδηλώσεων, αλλά επεκτείνεται στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με την κοινωνία. Αξιοποιώντας τις ιστορίες των μαθητών ως ισχυρά αφηγήματα (*storytelling*), ενισχύει τη φήμη του φορέα και υποστηρίζει καταλυτικά την προσέλκυση νέων πόρων (*fundraising*).

2.2.4. Μηχανισμοί Ελέγχου και Λογοδοσίας

Η επιχειρησιακή επάρκεια του ESG εδράζεται σε ένα στιβαρό κανονιστικό πλαίσιο, με θεμέλιο λίθο τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας (El Sistema Greece, χ.χ.-b), ο οποίος εγγυάται τη σύγκλιση με τις καταστατικές αρχές του φορέα, τις διεθνείς συμβάσεις για τα Δικαιώματα του Παιδιού και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ. Το μοντέλο διακυβέρνησης καθορίζει σαφείς γραμμές αναφοράς (*reporting lines*), διασφαλίζοντας τη διοικητική συνέχεια και τη λογοδοσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο.

Κεντρικός άξονας της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η Πολιτική Προστασίας Ανηλίκων (*Child Safeguarding*), η οποία αποτελεί απαρέγκλιτη προϋπόθεση για προσωπικό και εθελοντές. Η αυστηρή εφαρμογή της σε συνδυασμό με τους κώδικες δεοντολογίας, θωρακίζει το μαθησιακό περιβάλλον και ελαχιστοποιεί τους λειτουργικούς κινδύνους, ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα ασφάλειας για ευάλωτους πληθυσμούς (Unicef, 2021). Συμπερασματικά, το ESG διαθέτει ένα στιβαρό πλαίσιο διακυβέρνησης (*governance framework*) ικανό να διαχειριστεί μελλοντικές προκλήσεις, διασφαλίζοντας την κοινωνική του ταυτότητα και τη διεθνή του αξιοπιστία.

2. 3. Επιχειρησιακό Μοντέλο: Πόροι, Δίκτυα και Συνεργασίες

Το επιχειρησιακό μοντέλο του ESG συνιστά μια πολυεπίπεδη αρχιτεκτονική παραγωγής Δημόσιας Αξίας (*Public Value*), η οποία βασίζεται στην ικανότητά του να κινητοποιεί ετερογενείς πόρους και να οικοδομεί στρατηγικές συμμαχίες (Stoker, 2006; Bryson et al.,

2014). Πρόκειται για ένα «υβριδικό», αυτόνομο μοντέλο, πλήρως εναρμονισμένο με τις ευρωπαϊκές δημοσιονομικές και κοινωνικές απαιτήσεις.

Η ανάλυση που ακολουθεί αξιολογεί αυτό το μοντέλο μέσω του στρατηγικού πλαισίου VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*), αναδεικνύοντας πώς οι εσωτερικοί πόροι και τα δίκτυα μετουσιώνονται σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991).

2.3.1. Υλικοί και Χωρικοί Πόροι ως Μοχλοί Κοινωνικής Συμπερίληψης (Value)

Σύμφωνα με τη Θεωρία της Εξάρτησης από τους Πόρους (*Resource Dependence Theory*), η σταθερότητα και η επιχειρησιακή αυτονομία ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού συνδέονται άρρηκτα με την ικανότητά του να διασφαλίζει εναλλακτικές ροές πόρων, μειώνοντας την ευαλωτότητά του απέναντι σε εξωτερικές πιέσεις (Pfeffer & Salancik, 1978/2003). Το ESG προσδίδει στρατηγική Αξία (*Value*) στη λειτουργία του αξιοποιώντας χορηγίες σε είδος (*in-kind donations*), όπως η δωρεά μουσικών οργάνων και αναλώσιμου εκπαιδευτικού εξοπλισμού από ιδιώτες, αλλά και η παραχώρηση εγκαταστάσεων για την διεξαγωγή μαθημάτων.

Στο πλαίσιο αυτό, η μοναδική ικανότητα χωρικής παρέμβασης του οργανισμού δεν αποτελεί μια απλή λειτουργική διευκόλυνση, αλλά έναν κρίσιμο στρατηγικό πόρο με υψηλή κοινωνική προστιθέμενη αξία. Αναγνωρίζοντας τη γεωγραφική απομόνωση των ευάλωτων πληθυσμών, το ESG εφαρμόζει μια διττή χωρική στρατηγική (El Sistema Greece, χ.χ.-d):

- Παρέμβαση στην Περιφέρεια: Ο οργανισμός αποκτά φυσική και θεσμική πρόσβαση εντός των επίσημων δομών φιλοξενίας προσφύγων, διατηρώντας στο παρόν σταθερά εκπαιδευτικά προγράμματα στο Σχιστό, και την Κόρινθο καθώς και στις δομές ασυνόδευτων ανηλίκων του Διεθνούς Οργανισμού Μετανάστευσης (IOM). Με τον τρόπο αυτό, μετασχηματίζει τους απομονωμένους χώρους προσωρινής διαβίωσης σε εστίες συλλογικής καλλιτεχνικής δημιουργίας. Η γεωγραφική επέκταση εκτός Αθηνών υποστηρίζεται και από το Καλογεροπούλειο Ίδρυμα Τεχνών και Πολιτισμού, το οποίο φιλοξενεί τον πυρήνα εκπαίδευσης του El Sistema Greece στην Κόρινθο (Καλογεροπούλειο Ίδρυμα, 2020).
- Παρέμβαση στον Αστικό Ιστό: Παράλληλα, η στρατηγική της αστικής αποκέντρωσης και της κοινωνικής ανάμειξης υλοποιείται μέσω μόνιμων εκπαιδευτικών κέντρων (*hubs*) στην καρδιά της πόλης. Αυτά περιλαμβάνουν την κεντρική έδρα του οργανισμού στην Κυψέλη, το hub στο Μοσχάτο σε συνεργασία με το ΚΔΑΠ «Δημήτρειον» της

Αποστολής της Ιεράς Αρχιεπισκοπής Αθηνών (ΜΚΟ Αποστολή, 2017) και τη συνεργασία με τα Νέα Εκπαιδευτήρια Γ. Μαλλiάρα στον Άλιμο (El Sistema Greece, 2024b).

Αυτή η χωρική κινητικότητα λειτουργεί ως εργαλείο «απο-γκετοποίησης», καθώς συνδέει οργανικά την περιφέρεια με το αστικό κέντρο και διασφαλίζει τη σταθερή πρόσβαση των μαθητών σε εμβληματικά τοπόσημα υψηλού πολιτισμικού συμβολισμού, όπως το Ωδείο Ηρώδου Αττικού και το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών. Συνεπώς, η στρατηγική Αξία (*Value*) αυτών των υλικών και χωρικών υποδομών υπερβαίνει την απλή λογιστική εξοικονόμηση: ενσωματώνει τις τοπικές κοινότητες ως ενεργά ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*), διαμορφώνοντας ένα ανθεκτικό, γεωγραφικά δικτυωμένο μοντέλο παραγωγής Δημόσιας Αξίας (El Sistema Greece, χ.χ.-b).

2.3.2. Ο Χρηματοδοτικός Πλουραλισμός και το Πλέγμα Θεσμικής Νομιμοποίησης ως Σπάνιος Στρατηγικός Πόρος (*Rarity*)

Στην ανάλυση VRIO, ο παράγοντας της Σπανιότητας (*Rarity*) τεκμηριώνεται από τον χρηματοδοτικό πλουραλισμό και το μοναδικό πλέγμα στρατηγικών συνεργασιών του ESG. Παρότι πολλοί φορείς δραστηριοποιούνται στο πεδίο της κοινωνικής αλληλεγγύης, ελάχιστοι διαθέτουν τη θεσμική νομιμοποίηση για σταθερές συμπράξεις με κορυφαίους οργανισμούς. Αυτό το σπάνιο κοινωνικό κεφάλαιο του ESG υποστηρίζεται από ένα πολυεπίπεδο δίκτυο που εξασφαλίζει τη σταθερή ροή πόρων και θωρακίζει τον φορέα από εξωτερικές διακυμάνσεις. Το συγκεκριμένο δίκτυο διαρθρώνεται σε πέντε διακριτούς και συμπληρωματικούς άξονες (El Sistema Greece, χ.χ.-c; Martus et al., 2025):

- Διεθνή Φιλανθρωπικά Ιδρύματα και Δίκτυα Εξωτερικού: Η λειτουργική ανθεκτικότητα του οργανισμού θωρακίζεται μέσω στρατηγικών συμμαχιών με παγκόσμια ιδρύματα όπως το Hilti Foundation (n.d.) και το Alta Mane Italia Foundation (2026), εξασφαλίζοντας διεθνή εγκυρότητα και σταθερότητα. Παράλληλα, το ESG αξιοποιεί έναν σπάνιο μηχανισμό άντλησης πόρων: τη συνδεδεμένη οντότητα «Friends of El Sistema Greece» στις ΗΠΑ. Με επίσημο καθεστώς 501(c)(3) στην Ουάσιγκτον, παρέχει φορολογικά κίνητρα σε Αμερικανούς δωρητές, λειτουργώντας με μηδενικά διοικητικά έξοδα, όπως προκύπτει από τα επίσημα μητρώα (ProPublica, 2024). Αυτός ο διακριτικός δίαυλος υψηλής αποδοτικότητας επιτρέπει τη μεταφορά κεφαλαίων,

διασφαλίζοντας την ανωνυμία που απαιτούν δωρητές υψηλού προφίλ και προστατεύοντας τον φορέα από τις εγχώριες οικονομικές επισφάλειες.

- Εγχώριοι Κοινωφελείς Φορείς: Κύρος και τοπική δικτύωση θωρακίζονται μέσα από τη στρατηγική υποστήριξη κορυφαίων ελληνικών ιδρυμάτων. Βασικό πυλώνα αυτής της στρατηγικής αποτελεί το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΙΣΝ), το οποίο λειτουργεί ως διαχρονικός και κεντρικός υποστηρικτής του φορέα, χρηματοδοτώντας σταθερά τα εκπαιδευτικά του προγράμματα όπως η «Μουσική Κυψέλη» (Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, 2023, 2025), ενώ παράλληλα φιλοξενεί εμβληματικές παραγωγές του οργανισμού στο Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ).
- Εταιρικές Χορηγίες και Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ): το μοντέλο συνεργειών με τον ιδιωτικό τομέα αναπτύσσεται σε δύο ταχύτητες. Εγχώρια, υλοποιούνται *ad-hoc* συμπράξεις για τη χορηγική υποστήριξη καλλιτεχνικών παραγωγών όπως η υποστήριξη συναυλιών από τη ΔΕΗ (Skai, 2026) ή δωρεές κοινωνικού σκοπού όπως αυτή από την Coca-Cola 3E (Marketing Week, 2021), ενισχύοντας την ορατότητα του φορέα στο ευρύ κοινό. Διεθνώς, κομβική είναι η διαχρονική υποστήριξη από τον χρηματοοικονομικό τομέα, με αιχμή την Astris Finance (πλέον ενταγμένη στον όμιλο Colliers, 2025). Η στρατηγική αυτή σύμπραξη, ενεργή από την ίδρυση του ESG (Impact Hub Athens, χ.χ.; El Sistema Greece, χ.χ.-c), εκτιμάται ότι υπερβαίνει την παραδοσιακή χορηγία. Λαμβάνοντας υπόψη τη διεθνή δικτύωση του οργανισμού (όπως η ίδρυση υποστηρικτικού φορέα στις ΗΠΑ) και το εξειδικευμένο προφίλ των εταίρων, συνάγεται ότι τέτοιες συνεργασίες λειτουργούν ως κρίσιμοι αγωγοί, *pro-bono* υποστήριξης και πρόσβασης σε ευρύτερα επενδυτικά δίκτυα, αναβαθμίζοντας σταθερά την επιχειρησιακή του ικανότητα..
- Διεθνείς Οργανισμοί και Ευρωπαϊκά Προγράμματα: Η λειτουργική βιωσιμότητα και η εξωστρέφεια του οργανισμού ενισχύονται μέσω ανταγωνιστικών ευρωπαϊκών προγραμμάτων χρηματοδότησης, όπως το Erasmus+ και το Creative Europe.. Το ESG λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος σε διακρατικές κοινοπραξίες, υλοποιώντας καινοτόμα έργα όπως το *MusicACT* (για την επαγγελματική εξέλιξη των νέων), το *Down to eARTh* (με εταίρους από την Ολλανδία και την Πορτογαλία) και το *ART4U* (*Artvocacy for the Union*) που προάγει τις ευρωπαϊκές αξίες μέσω της τέχνης (El Sistema Greece, 2026b). Παράλληλα, η θεσμική του δικτύωση θωρακίζεται μέσα από

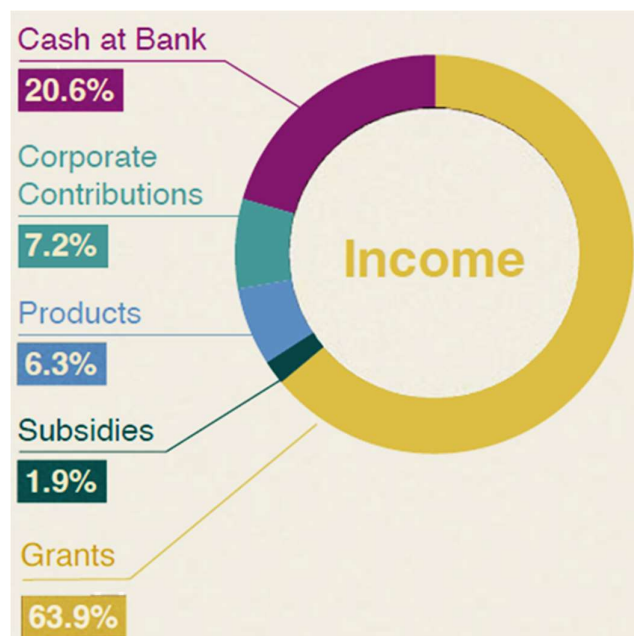
τη σταθερή σύμπραξη με κορυφαίους ανθρωπιστικούς φορείς, όπως η Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ (UNHCR) και η UNICEF.

- Μηχανισμοί Ιδιωτικής Φιλανθρωπίας και Micro-Fundraising: Το μοντέλο του ESG διασφαλίζει την κοινωνική του γείωση κινητοποιώντας ένα δίκτυο ιδιωτών δωρητών (*individual donors*) (Martus et al., 2025; El Sistema Greece, χ.χ.-f). Καθώς το καταστατικό απαγορεύει την παραγωγή εμπορικών εσόδων (El Sistema Greece, 2018), η άντληση πόρων μέσω ιδιωτικών μικρο-δωρεών καθίσταται ζωτική. Αυτή η προσέγγιση μειώνει την αποκλειστική εξάρτηση από θεσμικούς κολοσσούς (*funding dependency*) και πιστοποιεί την έμπρακτη αναγνώριση του κοινωνικού του αντικτύπου από την ευρύτερη κοινωνία των πολιτών.

Αυτοί οι πόροι κρίνονται ως «σπάνιου», καθώς απαιτούν αυστηρή διακυβέρνηση και διαχειριστική επάρκεια, διασφαλίζοντας την παροχή δωρεάν υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών χωρίς κρατική εξάρτηση. Το οικονομικό αυτό πλέγμα μετουσιώνεται άμεσα σε Συμβολικό Κεφάλαιο (Bourdieu, 1986). Οι σταθερές συμπράξεις με κορυφαίους θεσμούς όπως η Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ), το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών και το Φεστιβάλ Αθηνών Επιδαύρου εγγυώνται την καλλιτεχνική αριστεία, επιτρέποντας στο ESG να τοποθετεί ευάλωτους ωφελούμενους στις πλέον εμβληματικές σκηνές της χώρας. Η έμπρακτη εφαρμογή αυτού του χρηματοδοτικού πλουραλισμού αποτυπώνεται ποσοτικά στο Σχήμα 2.

Σχήμα 2

Κατανομή Πηγών Χρηματοδότησης του El Sistema Greece



Σημείωση. Αναδημοσίευση από τον Ετήσιο απολογισμό 2024-2025 (σελ. 16), του οργανισμού El Sistema Greece, 2025. Η οπτικοποίηση των οικονομικών δεδομένων επιβεβαιώνει τη δομή του χρηματοδοτικού πλουραλισμού ως σπάνιου στρατηγικού πόρου (Rarity). Το υψηλό ποσοστό των στρατηγικών επιχορηγήσεων (Grants, 63,9%) αναδεικνύει μια δομική χρηματοδοτική συγκέντρωση, η οποία ωστόσο εξισορροπείται από την έλλειψη κρατικής επιχορήγησης (Subsidies, 1,9%) και την κινητοποίηση εναλλακτικών πόρων μέσω των ταμειακών διαθεσίμων (Cash at Bank, 20,6%) και των εταιρικών συνεισφορών (Corporate Contributions, 7,2%). Η κατηγορία των προϊόντων (Products, 6,3%) –δεδομένου του αυστηρά μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα του οργανισμού– αφορά in-kind δωρεές εξοπλισμού και μικρο-χρηματοδότηση (micro-fundraising).

Η σπανιότητα των πόρων του ESG ενισχύεται περαιτέρω από το Κοινωνικό Κεφάλαιο (Bourdieu, 1986) που απορρέει από τη διεθνή δικτύωση του φορέα. Ως ενεργό μέλος των δικτύων Sistema Europe και Sistema Global, ο οργανισμός συμμετέχει σε μια παγκόσμια δεξαμενή καλών πρακτικών, με διεθνή αναγνώριση για την εφαρμογή του μοντέλου σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα (Sistema Europe, 2022). Παράλληλα, σε τοπικό επίπεδο, οι συμπράξεις με Δήμους, Κέντρα Ένταξης Μεταναστών (KEM) και δομές φιλοξενίας εξασφαλίζουν στον φορέα την απαραίτητη «άδεια λειτουργίας» (*social license to operate*) στο πεδίο.

2.3.3. Κοινωνική Πολυπλοκότητα και χαμηλή δυνατότητα Μίμησης (Imitability)

Δεδομένης της ανάλυσης της προηγούμενης υποενότητας (2.3.2.) η μοναδική ικανότητα του ESG να ευθυγραμμίζει τους ετερόκλητους, ισχυρούς και υψηλού κύρους δρώντες (διεθνείς δωρητές, εταιρικούς χορηγούς και ελίτ πολιτιστικούς θεσμούς) γύρω από την κοινωνική του αποστολή, λειτουργώντας ως σταθερή «γέφυρα» με τις *grassroots* κοινότητες των *camps* και των υποβαθμισμένων περιοχών, συνιστά έναν σπάνιο στρατηγικό πόρο, ο οποίος είναι αδύνατον να αναπαραχθεί ή να αντιγραφεί από ανταγωνιστικούς φορείς. Και αυτό είναι το κρισιμότερο ερώτημα στην ανάλυση VRIO: αν το επιχειρησιακό μοντέλο μπορεί να αντιγραφεί από άλλους φορείς. Σύμφωνα με τον Barney (1991), οι πόροι που αποτελούν προϊόν ιστορικής εξάρτησης (*path dependency*) και κοινωνικής πολυπλοκότητας (*social complexity*) είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιγραφούν. Το επιχειρησιακό μοντέλο του ESG θωρακίζεται από αυτή την παράμετρο για τρεις λόγους:

1. Κοινωνική Πολυπλοκότητα (*Social Complexity*): Οι σχέσεις εμπιστοσύνης που έχουν οικοδομηθεί μεταξύ του οργανισμού και μεγάλων θεσμικών δωρητών όπως το Hilti Foundation (n.d.) και το IΣN (2023, 2025) αποτελούν καρπό μακροχρόνιας συνεπούς

δράσης και διαχείρισης κρίσεων, κεφάλαιο που δεν εξαγοράζεται άμεσα από νέους φορείς.

2. Άρρητη Γνώση (*Tacit Knowledge*): Η αποτελεσματική δράση και η αποδοχή εντός των προσφυγικών δομών βασίζονται στη βιωματική εμπειρία και ενσυναίσθηση των στελεχών (Polanyi, 1966), μια γνώση που δεν κωδικοποιείται εύκολα σε εγχειρίδια.
3. Επιστημονική και Θεσμική Θωράκιση: Η συστηματική συνεργασία με ακαδημαϊκούς και η τεκμηριωμένη μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου προσδίδουν στο μοντέλο επιστημονική εγκυρότητα, δημιουργώντας δυσανάλογα υψηλά εμπόδια εισόδου για επίδοξους ανταγωνιστές ως προς τον χρόνο και την τεχνογνωσία.

2.3.4. Η Οργάνωση ως Καταλύτης Αξιοποίησης Πόρων (Organization)

Η τελευταία διάσταση του πλαισίου VRIO εξετάζει εάν ένας φορέας διαθέτει την κατάλληλη Οργάνωση (*Organization*) για να κεφαλαιοποιήσει το σύνολο των πόρων και των ικανοτήτων του. Σύμφωνα με τον Barney (1991), η οργάνωση λειτουργεί ως ο «συνδετικός ιστός» που μετατρέπει τους δυνητικά πολύτιμους πόρους σε πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο ESG, η κάθετη λειτουργική δομή (*vertical functional structure*) που αναλύθηκε στην ενότητα 2.2. παύει να αποτελεί μια στατική ιεραρχία και μετεξελίσσεται σε βασική οργανωσιακή ικανότητα. Η αρχιτεκτονική αυτή, μέσω των σαφών γραμμών αναφοράς, επιτρέπει στη Γενική Διεύθυνση να συντονίζει αποτελεσματικά τις εξειδικευμένες λειτουργίες. Παράλληλα, η θεσμοθέτηση του τμήματος *Educational, Research & Advocacy Management* αποδεικνύει ότι ο φορέας υπερβαίνει τη στενή εκπαιδευτική δράση, μετατρέποντας τους πόρους σε μετρήσιμο κοινωνικό και πολιτικό αντίκτυπο.

Η οργανωσιακή αυτή διάρθρωση προσέφερε τη διοικητική επάρκεια που απαιτήθηκε κατά τη θεσμική εναρμόνιση με το Υπουργείο Μετανάστευσης (2020). Η διενέργεια ελέγχων από Ορκωτούς Ελεγκτές (ΣΟΛ Crowe, 2020, 2021) εξασφάλισε μηδενικά ευρήματα, πιστοποιώντας τη συμμόρφωση και τη διατήρηση του φορέα στο αυστηρό Μητρώο ΜΚΟ (Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, χ.χ.). Ωστόσο, η κριτική αποτίμηση αυτής της διάστασης αναδεικνύει ότι -παρά την υψηλή οργανωσιακή ετοιμότητα- η στρατηγική διαφάνειας του ESG εμφανίζει στοιχεία «στοχευμένης» ή «θεσμικά υποκινούμενης» λογοδοσίας. Οι δημοσιευμένες εκθέσεις Ορκωτών Ελεγκτών περιορίζονται στην τριετία 2018-2020 (περίοδος ένταξης στο Μητρώο), ενώ έκτοτε προτιμάται η έκδοση απλών απολογισμών

πεπραγμένων (*Annual Reports*). Επιπλέον, η απουσία αναρτημένων ισολογισμών στην επίσημη ιστοσελίδα του φορέα -παρά την κανονιστική του εγγραφή στο ΓΕΜΗ- υποδηλώνει ότι ο οργανισμός αντιμετωπίζει τα ψηφιακά του μέσα πρωτίστως ως εργαλεία προσέλκυσης πόρων (*fundraising*) και κοινωνικής προβολής, επιλέγοντας να διατηρεί την πλήρη οικονομική του εικόνα προσβάσιμη μόνο στους θεσμικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς και όχι στο ευρύ κοινό.

Πίνακας 2

Στρατηγική Αξιολόγηση των Εσωτερικών Πόρων και Ικανοτήτων του El Sistema Greece βάσει του Υποδείγματος VRIO

Πόροι & Ικανότητες του Οργανισμού	V	R	I	O	Ανταγωνιστική Θέση & Στρατηγικό Αποτέλεσμα
Υλικοί και Χωρικοί Πόροι - Διττή χωρική στρατηγική (παρεμβάσεις σε <i>camps</i> της περιφέρειας και αστικά <i>hubs</i>). - Αξιοποίηση <i>in-kind</i> δωρεών εξοπλισμού και κτιριακών υποδομών.	Ναι	Όχι	—	—	Ανταγωνιστική Ισοτιμία (<i>Competitive Parity</i>) Εξασφαλίζει τη βασική λειτουργία, μειώνει το σταθερό κόστος και επιτυγχάνει «απο-γκετοποίηση».
Χρηματοδοτικός Πλουραλισμός & Θεσμικό Δίκτυο - Στρατηγικές συμμαχίες με διεθνή φιλανθρωπικά ιδρύματα (Hilti, Alta Mane). - Ίδρυση του φορέα "Friends of ESG" (501c3) στις ΗΠΑ. - Σύμπραξη με ΙΣΝ, ιδιωτικό τομέα (ΕΚΕ) και ευρωπαϊκά προγράμματα.	Ναι	Ναι	Όχι	—	Προσωρινό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (<i>Temporary Competitive Advantage</i>) Διασφαλίζει εισροή ξένων κεφαλαίων και θεσμικό κύρος, προστατεύοντας τον φορέα από εγχώριες κρίσεις.
Κοινωνική Πολυπλοκότητα & Άρρητη Γνώση Σχέσεις μακροχρόνιας εμπιστοσύνης με <i>grassroots</i> κοινότητες και ελίτ πολιτιστικούς θεσμούς.	Ναι	Ναι	Ναι	—	Αξιοποιήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (<i>Unexploited Competitive Advantage</i>) Υψηλό φράγμα εισόδου για νέους φορείς. Οι πόροι είναι προϊόν

Πόροι & Ικανότητες του Οργανισμού	V	R	I	O	Ανταγωνιστική Θέση & Στρατηγικό Αποτέλεσμα
- Εμπειρία και ενσυναίσθηση στελεχών (<i>tacit knowledge</i>). - Επιστημονική τεκμηρίωση κοινωνικού αντικτύπου.					ιστορικής εξάρτησης (<i>path dependency</i>).
Οργανωσιακή Αρχιτεκτονική & Συστήματα Ελέγχου - Επίπεδη λειτουργική δομή (<i>flat functional structure</i>). - Ίδρυση εξειδικευμένου τμήματος <i>Educational, Research & Advocacy</i>. - Στοχευμένη θεσμική συμμόρφωση (Μητρώο ΜΚΟ, ΣΟΛ Crowe).	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (<i>Sustained Competitive Advantage</i>) Η οργάνωση λειτουργεί ως συνδετικός ιστός, μετατρέποντας το πλέγμα των πόρων σε μακροπρόθεσμη Δημόσια Αξία.

Σημείωση. Ιδία επεξεργασία βασισμένη στο θεωρητικό πλαίσιο του Barney (1991) για την Προσέγγιση των Πόρων (*Resource-Based View - RBV*). Τα δεδομένα αντανakλούν τη στρατηγική σύγκλιση μεταξύ της επιχειρησιακής ευελιξίας και των περιορισμών της ψηφιακής οικονομικής διαφάνειας του οργανισμού.

2.3.5. Σύνθεση: Η Βιωσιμότητα μέσω του Επιχειρησιακού Μοντέλου

Συμπερασματικά, το επιχειρησιακό μοντέλο του ESG συνιστά μια συνεκτική προσέγγιση στρατηγικής διαχείρισης. Όπως κατέδειξε η ανάλυση VRIO, η βιωσιμότητά του βασίζεται σε ένα οικοσύστημα πόρων και δικτύων που είναι Πολύτιμα, Σπάνια και Δύσκολα Αντιγράψιμα. Ο χρηματοδοτικός πλουραλισμός και οι διεθνείς συμμαχίες εξασφαλίζουν την οικονομική βάση και τη θεσμική νομιμοποίηση, ενώ η οργανωτική δομή λειτουργεί ως καταλύτης που μετατρέπει τους πόρους σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η κατανόηση της στρατηγικής ταυτότητας του φορέα ολοκληρώνεται μόνο μέσω της ανάλυσης του δομικού του πυρήνα: της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας, η οποία συνιστά το θεμέλιο της προσφερόμενης αξίας του και εξετάζεται στην ενότητα που ακολουθεί.

2. 4. Η Εκπαιδευτική Μεθοδολογία ως Στρατηγικό Εργαλείο (Value Innovation)

Ενώ οι πόροι και η οργάνωση του ESG εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά του, ο πυρήνας του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος εδράζεται στην εκπαιδευτική του μεθοδολογία. Στο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης (*Strategic Management*), οι παιδαγωγικές ρουτίνες, συνιστούν θεμελιώδεις ικανότητες (*core capabilities*) παραγωγής κοινωνικού αντικτύπου, υλοποιώντας έμπρακτα τη Θεωρία της Αλλαγής (Weiss, 1995).

Για να κατανοηθεί πώς αυτή η προσέγγιση ανατρέπει το κατεστημένο της παραδοσιακής μουσικής εκπαίδευσης (τον «Κόκκινο Ωκεανό» των συμβατικών ωδείων), η παρούσα ενότητα αξιοποιεί το πλέγμα ERRC (*Eliminate-Reduce-Raise-Create*) της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών (Kim & Mauborgne, 2005). Μέσω αυτού του εργαλείου, αναλύεται σε τέσσερις άξονες πώς οι κοινωνιολογικές και παιδαγωγικές θεωρίες του Κεφαλαίου 1 λαμβάνουν σάρκα και οστά:

Πίνακας 3

Στρατηγικό Πλέγμα ERRC του El Sistema Greece ως Μοντέλο Καινοτομίας Αξίας (*Value Innovation*)

Άξονας Στρατηγικής	Επιχειρησιακές Δράσεις και Παιδαγωγικές Πρακτικές	Θεωρητική Θεμελίωση και Στρατηγικός Στόχος
Εξάλειψη (<i>Eliminate</i>)	- Κατάργηση διδάκτρων, ακροάσεων εισαγωγής και επιλεκτικότητας βάσει έμφυτου ταλέντου. - Απαλοιφή της ανάγκης για προφορική μετάφραση μέσω κιναισθητικών τεχνικών (<i>body percussion</i>).	- Άρση ταξικών και ελιτιστικών φραγμών πρόσβασης στη συμφωνική μουσική. - Παράκαμψη γλωσσικών εμποδίων σε πολυεθνικά περιβάλλοντα (<i>non-verbal communication</i>).
Μείωση (<i>Reduce</i>)	- Περιορισμός της ατομικής δεξιολογίας (<i>soloist approach</i>) και της απομονωμένης θεωρητικής μελέτης. - Δραστική μείωση του διδακτικού συγκεντρωτισμού και της αυθεντίας του καθηγητή.	- Άμεση, βιωματική ένταξη στο σύνολο από την πρώτη ημέρα μέσω ομότιμης μάθησης (<i>peer-to-peer</i>). - Απόρριψη του «τραπεζικού συστήματος» μάθησης του Freire και ενίσχυση αποδοτικότητας.

Άξονας Στρατηγικής	Επιχειρησιακές Δράσεις και Παιδαγωγικές Πρακτικές	Θεωρητική Θεμελίωση και Στρατηγικός Στόχος
Αύξηση (Raise)	- Ενίσχυση της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας με ευέλικτη, σπονδυλωτή εκπαίδευση (<i>modular learning</i>). - Συστηματική έκθεση σε συναυλίες και καθιέρωση κοινότητας πρακτικής (<i>community of practice</i>).	- Διασφάλιση συμπερίληψης πληθυσμών σε καθεστώς μετάβασης (<i>transit</i>) χωρίς ετήσια προαπαιτούμενα. - Χτίσιμο ανθεκτικότητας (<i>resilience</i>), SEL και παιδαγωγική ενήμερη για το τραύμα (<i>trauma-informed</i>).
Δημιουργία (Create)	- Θέσπιση της ορχήστρας ως μικρογραφίας της κοινωνίας (<i>micro-society</i>) με όρους συνεργασίας. - Ενσωμάτωση των μουσικών παραδόσεων των χωρών καταγωγής των προσφύγων.	- Μετάβαση από το στατικό αντικείμενο στην πράξη κοινωνικής ενσωμάτωσης (<i>musicking</i>). - Δημιουργία ενός νέου μοντέλου μουσικού ακτιβισμού (<i>artivism</i>) και άσκηση διαπολιτισμικής διπλωματίας.

Σημείωση. Ιδία επεξεργασία. Το πλέγμα αποτυπώνει πώς το ESG αναδιαμορφώνει την καμπύλη αξίας του κλάδου, επιτυγχάνοντας την ταυτόχρονη επιδίωξη της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους (Καινοτομία Αξίας). Η ανάλυση βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο των Kim και Mauborgne (2005).

2.4.1. Εξάλειψη (Eliminate): Κατάργηση των Φραγμών Πρόσβασης και Επικοινωνίας

Το πρώτο βήμα της Καινοτομίας Αξίας αφορά την εξάλειψη παραγόντων που ο κλάδος της μουσικής εκπαίδευσης θεωρεί ιστορικά δεδομένους. Το ESG καταργεί τις ακροάσεις εισαγωγής, την επιλεκτικότητα βάσει ταλέντου και τα δίδακτρα, καταρρίπτοντας τα ταξικά εμπόδια που συχνά καθιστούν τη συμφωνική μουσική έναν ελιτιστικό θεσμό.

Η πιο ριζοσπαστική εξάλειψη, ωστόσο, αφορά το γλωσσικό εμπόδιο. Αντί της συμβατικής προφορικής διδασκαλίας, το ESG αξιοποιεί την οικουμενικότητα της μουσικής ως εργαλείο μη-λεκτικής επικοινωνίας (*non-verbal communication*). Η οδηγία μεταδίδεται μέσω της σωματικής έκφρασης (*body percussion*) και της μίμησης. Η ενσωμάτωση τέτοιων κιναισθητικών τεχνικών παρακάμπτει πλήρως τις γλωσσικές δυσκολίες, προσφέροντας ένα άμεσα συμπεριληπτικό κανάλι μάθησης (Del Barrio & Arús, 2024), θεμελιώδες για προγράμματα κοινωνικής μουσικής εκπαίδευσης (Booth & Tunstall, 2016).

2.4.2. Μείωση (Reduce): Απομάκρυνση από την Ατομική Δεξιότητα και το «Τραπεζικό Σύστημα» Μάθησης

Το δεύτερο βήμα αφορά τη μείωση της ατομικής δεξιότητας και της απομονωμένης, θεωρητικής μελέτης. Το παραδοσιακό πρόγραμμα σπουδών, που προτάσσει την εξαντλητική εκμάθηση θεωρίας (Chrysostomou, 2004), ανατρέπεται μέσω της άμεσης, βιωματικής ένταξης του μαθητή σε μουσικά σύνολα από την πρώτη κιόλας ημέρα.

Παράλληλα, προωθείται δυναμικά η ομότιμη μάθηση (*peer-to-peer learning*), όπου προχωρημένοι μαθητές καθοδηγούν τους νεότερους (Schiavio et al., 2019). Στρατηγικά, αυτό συνιστά έμπρακτη απόρριψη του «τραπεζικού συστήματος» του Freire (2014). Ο δάσκαλος εγκαταλείπει τον ρόλο της απόλυτης «αυθεντίας» και οι μαθητές γίνονται ενεργοί συνδημιουργοί της γνώσης. Η προσέγγιση αυτή αυξάνει ταυτόχρονα και την επιχειρησιακή αποδοτικότητα του οργανισμού στη διαχείριση πολυάριθμων τμημάτων.

2.4.3. Αύξηση (Raise): Ενίσχυση της Οργανωσιακής Ευελιξίας και Ενδυνάμωση Ικανοτήτων (Empowerment)

Στον άξονα της αύξησης, το ESG πολλαπλασιάζει στοιχεία από το συμβατικό μοντέλο εκπαίδευσης, με κυρίαρχη την οργανωσιακή ευελιξία απέναντι σε πληθυσμούς σε καθεστώς μετάβασης (*transit*). Δεδομένου ότι πολλές προσφυγικές οικογένειες μετεγκαθίστανται ξαφνικά, ο οργανισμός αυξάνει την προσαρμοστικότητα του εφαρμόζοντας την ευέλικτη σπονδυλωτή εκπαίδευση (*modular learning*), αντί της συμβατικής σχολικής οργάνωσης των ετήσιων, άκαμπτων κύκλων σπουδών. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινοτικής μουσικής (*community music*), αυτή η ευελιξία διασφαλίζει την ένταξη των συμμετεχόντων χωρίς αυστηρά προαπαιτούμενα παρακολούθησης (Higgins, 2012). Κάθε μάθημα σχεδιάζεται ως αυτοτελής εμπειρία, προσφέροντας απτά οφέλη αποδοχής, ακόμη και σε μαθητές με βραχύβια συμμετοχή.

Επιπρόσθετα, αυξάνεται η συστηματική έκθεση των μαθητών στο κοινό μέσα από τακτικές συναυλίες. Η διαδικασία της δημόσιας εμφάνισης λειτουργεί ως μηχανισμός Ανθεκτικότητας (*Resilience*) και προαγωγής της κοινωνικο-συναισθηματικής μάθησης (*SEL*) (Edgar, 2017). Εδώ, η Προσέγγιση των Ικανοτήτων (Sen, 1999) βρίσκει την απόλυτη πρακτική της εφαρμογή καθώς οι διδάσκοντες μετατρέπονται σε Καλλιτέχνες-Εκπαιδευτικούς (*Teaching Artists*), οι οποίοι δρουν ως καταλύτες κοινωνικής αλλαγής (Booth, 2009). Οι διδάσκοντες επιτελούν ένα

εξαιρετικά απαιτητικό συναισθηματικό έργο (*emotional labor*), όρος που εισήχθη από την Hochschild (1983/2012) για να περιγράψει τη διαχείριση των συναισθημάτων σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης. Υιοθετώντας μια παιδαγωγική ενήμερη για το τραύμα (*trauma-informed pedagogy*), δημιουργούν έναν «ασφαλή χώρο» (*safe space*) με στόχο την επούλωση (Hess, 2019). Αυτή η άρρητη γνώση συστηματοποιείται διαρκώς, συγκροτώντας μια ισχυρή «κοινότητα πρακτικής» (*community of practice*) μεταξύ των καθηγητών (Wenger, 1998).

2.4.4. Δημιουργία (Create): Η Ορχήστρα ως Μικρο-Κοινωνία - Από το Musicking στο Artivism

Το τελικό στάδιο του ERRC αφορά τη δημιουργία εντελώς νέων παραδειγμάτων. Το ESG δημιουργεί μια νέα συνθήκη όπου η ίδια η ορχήστρα λειτουργεί ως μια μικρογραφία της κοινωνίας (*micro-society*), όπου απαιτείται συνεργασία, συγχρονισμός και αλληλοσεβασμός για την επίτευξη του αισθητικού αποτελέσματος (Booth & Tunstall, 2016).

Σε αυτό ακριβώς το σημείο, η θεωρία του *Musicking* (Small, 1998) μετουσιώνεται σε οργανωσιακή πρακτική. Η μουσική παύει να είναι ένα στατικό «αντικείμενο» που απλώς αναπαράγεται και μετατρέπεται σε πράξη κοινωνικής ενσωμάτωσης. Η ενσωμάτωση μουσικών παραδόσεων από τις χώρες καταγωγής των προσφύγων αποδομεί το στίγμα του «ξένου» (Odena, 2023), και επικυρώνει την πολιτισμική ταυτότητα των μαθητών, καθιστώντας το πρόγραμμα ένα εργαλείο διαπολιτισμικής διπλωματίας. Η σύνθεση όλων αυτών των στοιχείων δημιουργεί ένα νέο μοντέλο «μουσικού ακτιβισμού» (*Artivism*), το οποίο συνδέει άμεσα την ορχήστρα με τη δημόσια πολιτική και την κοινωνική συνοχή.

2.4.5. Σύνθεση: Η Υπέρβαση των Ορίων του Κλάδου

Η εφαρμογή του πλέγματος ERRC αποδεικνύει πώς το ESG επιλύει πρακτικά το στρατηγικό δίλημμα του Κεφαλαίου 1. Αφενός, υπηρετεί τον Πολιτιστικό Εκδημοκρατισμό, εξασφαλίζοντας δωρεάν πρόσβαση στην κλασική παιδεία. Αφετέρου, μετουσιώνεται σε Πολιτιστική Δημοκρατία καθώς η κατάργηση των ακροάσεων (*Eliminate*) και η έμφαση στην ομότιμη μάθηση (*Reduce*) επιτρέπουν στους μαθητές να συνδιαμορφώσουν το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα με βάση τις δικές τους ταυτότητες.

Συμπερασματικά, το επιχειρησιακό μοντέλο του ESG υπερβαίνει τα στενά όρια ενός συμβατικού μουσικού προγράμματος. Σε πλήρη ευθυγράμμιση με την κριτική του O'Connor

(2024), ο οργανισμός απομακρύνεται από τη λογική της «πολιτιστικής βιομηχανίας» που ανταγωνίζεται για μερίδια αγοράς και αναδεικνύεται σε κρίσιμη «κοινωνική υποδομή». Η βιωσιμότητά του εξαρτάται από την ικανότητά του να παραμένει ο μοναδικός κάτοικος αυτού του «γαλάζιου ωκεανού» κοινωνικής προσφοράς.

Το κατά πόσο αυτός ο καινοτόμος στρατηγικός σχεδιασμός μεταφράζεται σε μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο, βάσει των προτύπων λογοδοσίας GRI και των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), αποτελεί το αντικείμενο της εμπειρικής ανάλυσης του Κεφαλαίου 4.

Κεφάλαιο 3: Δια-συγκριτική και Διαχρονική Ανάλυση του El Sistema

Εισαγωγή Κεφαλαίου

Η πλήρης κατανόηση της στρατηγικής και οργανωσιακής υπόστασης του ESG απαιτεί την εξέτασή του μέσα από ένα διεθνές, συγκριτικό πρίσμα. Για να απαντηθεί το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της διπλωματικής -η διασφάλιση της βιωσιμότητας σε περιβάλλοντα πολλαπλών κρίσεων- το παρόν κεφάλαιο επιχειρεί μια δια-συγκριτική και διαχρονική ανάλυση. Εξετάζει πώς ένα αμιγώς κρατικό πρόγραμμα μαζικής μουσικής εκπαίδευσης, το οποίο γεννήθηκε στις ιδιάζουσες κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές συνθήκες της Λατινικής Αμερικής, μεταφυτεύεται στο ευρωπαϊκό πλαίσιο της Κοινωνίας των Πολιτών. Κρίσιμη στρατηγική παραδοχή αποτελεί το ότι η παγκόσμια εξάπλωση του ονόματος «El Sistema» δεν υπακούει στη λογική μιας αυστηρής εταιρικής δικαιόχρησης (*franchising*). Αντιθέτως, λειτουργεί ως ένα αποκεντρωμένο δίκτυο αυτόνομων οργανισμών που αντλούν έμπνευση από τον αρχικό πυρήνα, αλλά μορφοποιούνται ελεύθερα βάσει των τοπικών αναγκών.

Η ανάλυση δομείται σε τρία στάδια: Αρχικά, αποδομείται το αρχέτυπο μοντέλο της Βενεζουέλας μέσω της σύγχρονης ακαδημαϊκής κριτικής. Στη συνέχεια, εξετάζοντας ετερόκλητα διεθνή παραδείγματα, αναδεικνύεται πώς η οργανωσιακή αυτονομία επέτρεψε στο ελληνικό παράδειγμα να μετασχηματίσει ριζικά τόσο το μοντέλο εξεύρεσης πόρων όσο και την κοινωνική του στόχευση, μετατοπίζοντας στρατηγικά το βάρος από την καταπολέμηση της αστικής εγκληματικότητας στη διαχείριση του προσφυγικού τραύματος. Και τέλος, ιχνηλατείται η διαχρονική ανθεκτικότητα του ελληνικού φορέα απέναντι σε αλλεπάλληλες κρίσεις.

3.1. Το Αρχικό Παράδειγμα της Βενεζουέλας: Κρατικός Παρεμβατισμός και η Κριτική του Baker

Για την αντικειμενική αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών οποιουδήποτε σύγχρονου οργανισμού που φέρει τον τίτλο «El Sistema», καθίσταται επιβεβλημένη η ιστορική, κοινωνιολογική και κριτική αναδρομή στη γέννηση του αυθεντικού προγράμματος. Το Εθνικό Δίκτυο Νεανικών και Παιδικών Ορχηστρών της Βενεζουέλας ιδρύθηκε το 1975 από τον μουσικό, πολιτικό και οικονομολόγο José Antonio Abreu. Ξεκινώντας δοκιμαστικά με μόλις έντεκα μαθητές σε ένα υπόγειο του Καράκας, το αρχικό λατινοαμερικάνικο μοντέλο

δημιουργήθηκε για την καταπολέμηση της ακραίας φτώχειας στις φαβέλες (Βερβέρης, 2019). Το εγχείρημα γιγαντώθηκε μέσα στις επόμενες δεκαετίες, εξελισσόμενο σε ένα κολοσσιαίο εθνικό δίκτυο που ενέπλεξε εκατοντάδες χιλιάδες παιδιά και εφήβους, εδραιώνοντας παγκοσμίως ένα παράδειγμα κοινωνικής ένταξης μέσω της εντατικής ενασχόλησης με τη μουσική (Tunstall, 2012).

3.1.1. Η Θεσμική Υπόσταση και η Στρατηγική της Κρατικής Εξάρτησης

Η ειδοποιός διαφορά του αρχέτυπου μοντέλου της Βενεζουέλας από τις σύγχρονες, αυτόνομες μετενσαρκώσεις του εντοπίζεται στην απόλυτη σχέση του με την κρατική ισχύ. Όπως σημειώνει ο Uy (2012), το αρχικό El Sistema δεν υπήρξε ποτέ ανεξάρτητη ΜΚΟ, αλλά μια επιτυχημένη κρατική πολιτική. Ο Abreu, διαθέτοντας πολιτική οξυδέρκεια, του προσέδωσε Σπανιότητα (*Rarity*) και Αξία (*Value*), καθιστώντας το αναπόσπαστο μέρος του κρατικού προϋπολογισμού. Στρατηγικά, το πρόγραμμα για μεγάλο διάστημα δεν υπαγόταν στο Υπουργείο Πολιτισμού· αντίθετα, μετακινούνταν στο Υπουργείο Υγείας, σε Κοινωνικές Υπηρεσίες ή απευθείας στην Προεδρία. Χρηματοδοτήθηκε, επομένως, ως πρωταρχικός μηχανισμός κοινωνικής πρόνοιας και όχι απλώς ως καλλιτεχνικό εγχείρημα. Η διοχέτευση των κρατικών κονδυλίων δικαιολογούνταν μέσω της κοινωνικής προστασίας: η ορχήστρα λειτουργούσε ως ασπίδα για τα παιδιά των παραγκουπόλεων (*barrios*), αποτρέποντας τη σχολική διαρροή και την εμπλοκή τους στην εγκληματικότητα (Uy, 2012; Tunstall, 2012).

3.1.2. Η Ακαδημαϊκή Αποδόμηση: Η Κριτική του Geoffrey Baker

Το ρητορικό αυτό σχήμα της μουσικής ως εργαλείου σωτηρίας παρέμεινε στο απυρόβλητο για δεκαετίες, υποστηριζόμενο από καλά συντονισμένες εκστρατείες δημοσίων σχέσεων, διεθνείς περιοδείες και την ανάδειξη χαρισματικών αποφοίτων, όπως ο παγκοσμίου φήμης αρχιμουσικός Gustavo Dudamel. Ωστόσο η σύγχρονη ακαδημαϊκή έρευνα, με κύριο εκφραστή τον μουσικολόγο Geoffrey Baker (2014), προχώρησε σε μια αυστηρή θεωρητική αποδόμηση του μοντέλου, αμφισβητώντας το ως εργαλείο κοινωνικής δικαιοσύνης. Ο Baker αμφισβήτησε ριζικά την εξιδανικευμένη εικόνα του προγράμματος, καταδεικνύοντας σοβαρές στρατηγικές, παιδαγωγικές και θεσμικές παθογένειες. Η κριτική του επικεντρώνεται σε τρεις κεντρικούς άξονες:

Πρώτον, στον έντονο αυταρχισμό (*authoritarianism*). Η έρευνα πεδίου του Baker αποκάλυψε ότι, παρά τη δημοκρατική ρητορική, το μοντέλο λειτουργούσε με αυστηρά ιεραρχική, δασκαλοκεντρική δομή που απαιτούσε τυφλή υπακοή στον μαέστρο. Απέχοντας από τις αρχές της σύγχρονης παιδαγωγικής, προσομοίαζε σε «στρατόπεδο εκπαίδευσης» (*boot camp*), παράγοντας «πειθήνιους εκτελεστές» αντί για χειραφετημένους και κριτικά σκεπτόμενους πολίτες.

Δεύτερον, στο ζήτημα του πολιτισμικού ιμπεριαλισμού (*cultural imperialism*). Το πρόγραμμα της Βενεζουέλας βασίστηκε σχεδόν αποκλειστικά στην αναπαραγωγή του κεντροευρωπαϊκού, δυτικού κλασικού ρεπερτορίου, επιβάλλοντας μια ηγεμονική αισθητική ατζέντα. Υποτιμώντας τις τοπικές, αφρο-λατινικές παραδόσεις, λειτούργησε ως «εκπολιτιστική αποστολή» (*civilizing mission*), πρακτική αντίθετη προς την πολιτιστική δημοκρατία.

Τρίτον, στην πολιτική εργαλειοποίηση. Η διαρκής κρατική χρηματοδότηση ερμηνεύεται από τον Baker όχι ως ευελιξία, αλλά ως εξάρτηση από τις πολιτικές ελίτ και όχημα κρατικής προπαγάνδας. Επιπλέον, επισημαίνει πως παρά την τεράστια απορρόφηση δημόσιου χρήματος, οι ισχυρισμοί περί μείωσης της εγκληματικότητας βασιζόνταν αποκλειστικά σε ανεκδοτολογικές μαρτυρίες και όχι σε ανεξάρτητες επιστημονικές έρευνες (Baker, 2014).

3.1.3. Από τη Βενεζουέλα στον Κόσμο

Παρά τη σφοδρότητα της κριτικής του Baker, το El Sistema εξακολουθεί να εμπνέει ένα ενεργό παγκόσμιο κίνημα, με την ακαδημαϊκή αποδόμηση να λειτουργεί ουσιαστικά ως φίλτρο ωρίμανσης. Η πραγματική επιτυχία του Abreu δεν έγκειται στη διείσδυσή του στον κρατικό μηχανισμό, αλλά στη διάδοση της ιδέας ότι η μουσική συνιστά καταλύτη κοινωνικής αλλαγής. Οι οργανισμοί που ιδρύθηκαν διεθνώς τις τελευταίες δεκαετίες δεν αντέγραψαν το αυταρχικό, κρατικοδίαιτο οικοδόμημα του Καρακάς. Αντιθέτως, απομόνωσαν αποκλειστικά τη φιλοσοφία του: την πίστη στη μετασχηματιστική δύναμη της ομαδικής μουσικής πράξης για τη δημιουργία συμπεριληπτικών χώρων. Αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ ιδέας και θεσμικής εφαρμογής υπήρξε κομβικός. Η απουσία ενός κεντρικού μηχανισμού δικαιόχρησης (*franchising*) επέτρεψε στους ανά τον κόσμο φορείς να αναπτύξουν τις δικές τους στρατηγικές επιβίωσης, προσαρμοσμένες στις τοπικές κοινωνικές ανάγκες. Το μοντέλο αποσυνδέθηκε από τον κρατικό παρεμβατισμό, απέρριψε τις αυταρχικές παιδαγωγικές πρακτικές, υιοθέτησε πιο προοδευτικές μεθόδους (όπως εξετάστηκε στο Κεφάλαιο 2 με το ESG) και στράφηκε σε διαφοροποιημένα, ανεξάρτητα μοντέλα χρηματοδότησης. Συμπερασματικά, το El Sistema

ξεκίνησε ως παράδειγμα κρατικής πολιτικής στη Βενεζουέλα, το οποίο παρά τις παιδαγωγικές και πολιτικές του επικρίσεις, κατάφερε να εξαχθεί παγκοσμίως ως ένα ευέλικτο ιδεώδες κοινωνικής συμπερίληψης, η εθνική μορφοποίηση του οποίου αποτελεί το αντικείμενο της συγκριτικής ανάλυσης που ακολουθεί.

3.2. Δια-συγκριτική Ανάλυση: Από το Κράτος στην Κοινωνία των Πολιτών (Διεθνή Παραδείγματα & ESG)

Η παγκόσμια διασπορά της μεθοδολογίας του El Sistema παρουσιάζει ένα οργανωσιακό παράδοξο: ενώ ο παιδαγωγικός πυρήνας (ομαδική διδασκαλία, άμεση ένταξη σε μουσικό σύνολο) παραμένει αναγνωρίσιμος, οι στρατηγικές επιλογές, η θεσμική υπόσταση και τα μοντέλα χρηματοδότησης των φορέων διαφοροποιούνται ριζικά βάσει του τοπικού πλαισίου. Το μοντέλο δεν λειτουργεί ως αυστηρή εταιρική δικαιόχρηση (*franchising*) με τυποποιημένα πρωτόκολλα, αλλά ως ρευστό, αποκεντρωμένο δίκτυο ιδεών, όπου η έννοια της γραμμικής «μεταφύτευσης» αντικαθίσταται από τις διαδικασίες της «τοπικής ιδιοποίησης» (*local appropriation*) (Odena, 2023) και της οργανωσιακής υβριδικότητας (*organizational hybridity*) (Brandsen et al., 2005).

Στη θέση νομικά δεσμευτικών συμβολαίων, συναντώνται μηχανισμοί ήπιας διακυβέρνησης (*soft governance*) και ομότιμης μάθησης (*peer-to-peer networking*). Φορείς όπως το Sistema Europe και το Academy for Impact through Music (AIM) στη Λισαβόνα δεν επιβάλλουν διοικητικό έλεγχο, αλλά λειτουργούν ως πλατφόρμες ανταλλαγής καλών πρακτικών, μέσω προγραμμάτων όπως το Firebird Fellowship. Αυτή η υβριδική αυτονομία επιτρέπει στο El Sistema Greece να διατηρεί το brand, προσαρμόζοντας ελεύθερα το επιχειρησιακό του μοντέλο στις εγχώριες ανάγκες. Έτσι, η μετατόπιση από το κρατικοδίαίτο, συγκεντρωτικό πρότυπο της Βενεζουέλας προς τον πλουραλισμό της Κοινωνίας των Πολιτών αποτυπώνεται ξεκάθαρα μέσα από τα διεθνή παραδείγματα που ακολουθούν.

Το πρώτο ευρωπαϊκό παράδειγμα είναι το Sistema Scotland με το πρόγραμμα Big Noise. Ιδρυμένο το 2007 στην υποβαθμισμένη περιοχή Raploch του Stirling, σχεδιάστηκε ως παρέμβαση κατά της διαγενεακής φτώχειας και της κοινωνικής περιθωριοποίησης (Odena, 2023). Σε αντίθεση με το κρατικοδίαίτο μοντέλο της Βενεζουέλας, συγκροτήθηκε ως ανεξάρτητος μη κερδοσκοπικός οργανισμός, επιτυγχάνοντας ωστόσο θεσμική σύγκλιση με την τοπική αυτοδιοίκηση. Η στρατηγική του εστίασε στην παραγωγή τεκμηριωμένης Δημόσιας

Αξίας μέσω ανεξάρτητων αξιολογήσεων αντικτύπου, τις οποίες ανέθετε σε ινστιτούτα υγείας, όπως το Glasgow Centre for Population Health (GCPH, 2015). Αποδεικνύοντας επιστημονικά τα οφέλη της μουσικής στην εκπαίδευση και την ψυχική υγεία, εξασφάλισε ένα σταθερό, υβριδικό μείγμα χρηματοδότησης από τοπικά συμβούλια και ιδιωτική φιλανθρωπία, διασφαλίζοντας την αυτονομία του μακριά από αυταρχικούς ελέγχους.

Μια διαφορετική στρατηγική προσέγγιση συναντάται στο Sistema Sweden το οποίο ιδρύθηκε το 2010 στο Γκέτεμποργκ., Εδώ η κύρια πρόκληση δεν ήταν η φτώχεια, αλλά ο γεωγραφικός και κοινωνικός διαχωρισμός των μεταναστών. Αντί να δημιουργήσει έναν παράλληλο οργανισμό, το Sistema Sweden, εντάχθηκε στις υπάρχουσες δομές του σουηδικού κοινωνικού κράτους (*Welfare State*) και ειδικότερα στα Δημόσια Σχολεία Τεχνών (*Kulturskolan*), θέτοντας ως διακηρυγμένο στρατηγικό όραμα τη μετάβαση από την απλή πολιτιστική ενσωμάτωση στην ουσιαστική πολιτιστική δημοκρατία (Bergman & Lindgren, 2014). Χρηματοδοτούμενο πρωτίστως από τη δημοτική φορολογία, το μοντέλο προωθεί τη «συμπεριληπτική γειτονιά», μετατρέποντας την ορχήστρα σε γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ περιθωριοποιημένων κοινοτήτων και γηγενούς πληθυσμού.

Μια ανάλογη στρατηγική εστίασης στην εθνική συμπερίληψη και τη διαχείριση του συλλογικού τραύματος εντοπίζεται τόσο στην Ωκεανία όσο και στην Αφρική.. Το Sistema Australia αξιοποιεί τη μεθοδολογία για την κοινωνική ενδυνάμωση και τη διατήρηση της πολιτισμικής ταυτότητας των αυτόχθονων πληθυσμών (*Aboriginal children*) σε γεωγραφικά απομονωμένες, επαρχιακές κοινότητες (Odena, 2023). Αντίστοιχα, στην αφρικανική ήπειρο, πρωτοβουλίες όπως το MusiCamp (El Sistema Kenya) στην Κένυα και το Brass for Africa στην Ουγκάντα και τη Λιβερία, μετατοπίζουν τον στόχο προς την αντιμετώπιση του μετα-αποικιακού τραύματος (*post-colonial trauma*). Εκεί, η μουσική λειτουργεί ως μέσο επιβίωσης, πρόληψης της παραβατικότητας και κοινωνικής αποκατάστασης παιδιών σε συνθήκες ακραίας ένδειας ή εγχώριων συρράξεων (Odena, 2023). Συνολικά, το σουηδικό, το αυστραλιανό και το αφρικανικό παράδειγμα αποδεικνύουν πώς μια εξωγενής κοινωνικο-πολιτισμική πρακτική αφομοιώνεται τοπικά, λειτουργώντας θεραπευτικά απέναντι σε ριζικά διαφορετικά θεσμικά, ανθρωπολογικά και ιστορικά ελλείμματα.

Στον αντίποδα, το The Music Project στον Καναδά αναδεικνύει την επιβίωση ενός φορέα βασισμένου αποκλειστικά στην ελεύθερη αγορά και την Κοινωνία των Πολιτών, εντός ενός ανταγωνιστικού πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος. Χωρίς συστηματική κρατική επιχορήγηση, η βιωσιμότητά του εδράζεται στη «στρατηγική φιλανθρωπία» (*strategic philanthropy*), την

εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις συμπράξεις με ακαδημαϊκά ιδρύματα (Odena, 2023). Λειτουργώντας επιχειρησιακά ως κοινωνική επιχείρηση, δίνει έμφαση στη λογοδοσία, τους δείκτες απόδοσης (KPIs) και το μάρκετινγκ, αποδεικνύοντας ότι η μεθοδολογία του El Sistema μπορεί να ευδοκιμήσει εξίσου και σε αμιγώς φιλελεύθερες οικονομίες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση της Νότιας Κορέας με το πρόγραμμα Orchestra of a Dream, το οποίο ξεκίνησε το 2010. Πρόκειται για τη μοναδική περίπτωση παγκοσμίως -εκτός Βενεζουέλας- πλήρους κρατικής υιοθέτησης του μοντέλου μέσω του Κορεατικού Ινστιτούτου Πολιτιστικής Καλλιτεχνικής Εκπαίδευσης (ARTE). Η χώρα αξιοποίησε το El Sistema ως εργαλείο δημόσιας πολιτικής για την ψυχική υγεία και την ενσωμάτωση, στοχεύοντας στην αντιμετώπιση του έντονου σχολικού άγχους και της εφηβικής απομόνωσης (φαινόμενο *Hikikomori*) (Kim & Geem, 2025). Παρά τον χρηματοδοτικό συγκεντρωτισμό, διαφοροποιείται θεμελιωδώς από τη Βενεζουέλα, καθώς η διοίκηση παραμένει δημοκρατική, η παιδαγωγική εδράζεται στη σύγχρονη ψυχολογία και η αξιολόγηση διεξάγεται με αυστηρά επιστημονικά κριτήρια, πλήρως αποκομμένη από πολιτικές σκοπιμότητες (Baek, 2019; Kim & Geem, 2025).

Αντιπαραβάλλοντας αυτά τα διεθνή παραδείγματα με την ελληνική πραγματικότητα και το El Sistema Greece (ESG), γίνονται ορατές οι βαθιές στρατηγικές και οντολογικές διαφοροποιήσεις του εγχώριου φορέα. Το ESG δεν γεννήθηκε για να αντιμετωπίσει την αστική εγκληματικότητα, τη στατική αποβιομηχάνιση, τον κοινωνικό διαχωρισμό, ή το σχολικό άγχος μιας υπερ-αναπτυγμένης κοινωνίας. Ιδρύθηκε το 2016 ως μια επείγουσα, αντανάκλαστική και ανθρωπιστική παρέμβαση πρώτης γραμμής στην καρδιά μιας οξείας γεωπολιτικής κρίσης: της προσφυγικής έξαρσης στην Ανατολική Μεσόγειο. Αυτή η ειδοποιός διαφορά επαναπροσδιορίζει εκ βάθρων τη στρατηγική στόχευση και το επιχειρησιακό μοντέλο του ελληνικού οργανισμού:

- Από τη Σταθερότητα στη Μετάβαση: Ενώ τα προγράμματα σε Σκωτία, Σουηδία, Καναδά και Νότια Κορέα απευθύνονται σε σταθερούς πληθυσμούς με μόνιμη κατοικία, το ESG κλήθηκε να αναπτύξει μια μεθοδολογία για πληθυσμούς σε καθεστώς διαρκούς κίνησης. Οι ωφελούμενοι στα προσφυγικά *camps* βίωναν μια μεταβατική κατάσταση, με τη διαμονή τους να κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες έως λίγους μήνες. Αυτό επέβαλε τη στρατηγική επιλογή της «ευέλικτης σπονδυλωτής εκπαίδευσης» (*modular learning*), όπου το μάθημα οργανώνεται σε αυτοτελείς

ενότητες, ανατρέποντας τον άκαμπτο ετήσιο σχεδιασμό των άλλων διεθνών προγραμμάτων.

- Η Υπερπήδηση του Γλωσσικού Κατακερματισμού: Στα διεθνή παραδείγματα, η γλώσσα διδασκαλίας αποτελεί κοινό κώδικα και εργαλείο ενοποίησης. Το ESG, αντιμετωπίζοντας ένα μωσαϊκό εθνοτήτων (Σύριοι, Αφγανοί, Ιρακινοί κ.ά.) με τεράστιες γλωσσικές αποκλίσεις, αναγκάστηκε να αναγάγει τη μη-λεκτική επικοινωνία, το τραγούδι και τις κιναισθητικές τεχνικές σε κύριο στρατηγικό και παιδαγωγικό πόρο, μετατρέποντας το μουσικό σύνολο σε έναν πρωτότυπο χώρο διαπολιτισμικής διπλωματίας.
- Μοντέλο Χρηματοδότησης και Πολιτική Αυτονομία: Σε πλήρη αντίθεση με τη Νότια Κορέα (Baek, 2019; Kim & Geem, 2025) και τη Βενεζουέλα (Uy, 2012) αλλά και σε απόσταση από τη Σκωτία και τη Σουηδία, το ESG αναπτύχθηκε σε ένα εγχώριο περιβάλλον βαθιάς οικονομικής ύφεσης και δραματικής συρρίκνωσης των κρατικών πόρων. Αυτή η οικονομική εχθρότητα του μακρο-περιβάλλοντος -όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2- οδήγησε σε μια απόλυτη στρατηγική επιλογή: την πλήρη αποδέσμευση από το ελληνικό κράτος και τη στροφή προς ένα διεθνοποιημένο μοντέλο χρηματοδοτικού πλουραλισμού. Επιλογή που θωράκισε τον οργανισμό από τον κίνδυνο της πολιτικής εργαλειοποίησης.

Συνοψίζοντας, η δια-συγκριτική ανάλυση αποδεικνύει ότι το El Sistema στη σύγχρονη εποχή δεν αποτελεί ένα άκαμπτο θεσμικό προϊόν, αλλά μια ανοιχτή ιδεολογική πλατφόρμα. Η μετάβαση από το κράτος στην Κοινωνία των Πολιτών πραγματοποιήθηκε μέσα από την ικανότητα των οργανισμών να επαναπροσδιορίζουν την ταυτότητά τους ανάλογα με το τι καλούνται να αντιμετωπίσουν. Το ESG αποτελεί μια ιδιαίτερη υβριδική εκδοχή αυτής της εξέλιξης, καθώς προσάρμοσε ένα μοντέλο μουσικής παιδείας σε ένα ευέλικτο και πολιτικά αυτόνομο πλαίσιο, με σκοπό τη διαχείριση του συλλογικού προσφυγικού τραύματος και την προώθηση της κοινωνικής συμπερίληψης σε συνθήκες οξείας ανθρωπιστικής κρίσης.

3. 3. Διαχρονική Εξέλιξη και Μετασχηματισμοί του ESG σε Περιόδους Κρίσεων

Η ιστορική διαδρομή του ESG από το 2016 αναδεικνύει ένα πρότυπο μοντέλο οργανωσιακής προσαρμοστικότητας (*organizational adaptability*) σε περιβάλλοντα παρατεταμένης κρίσης.

Σε αντίθεση με παραδοσιακούς πολιτιστικούς οργανισμούς που επενδύουν στη σταθερότητα, η εξέλιξη του ESG καθορίστηκε από τη διαχείριση αλληπάλλληλων εξωγενών σοκ (*exogenous shocks*). Η πορεία αυτή συνιστά έναν βαθύ ποιοτικό μετασχηματισμό, σηματοδοτώντας τη στρατηγική μετάβαση από την επείγουσα ανθρωπιστική αντίδραση (*humanitarian response*) σε ένα θεσμικά ώριμο μοντέλο βιώσιμης κοινωνικής ενσωμάτωσης, πλήρως ευθυγραμμισμένο με τα σύγχρονα θεωρητικά παραδείγματα (*paradigms*) ανθρωπιστικής παρέμβασης (Betts & Collier, 2017).

Η πρώτη φάση της εξέλιξης του ESG (2016-2018) ορίζεται ως η φάση της επείγουσας επιχειρησιακής ανταπόκρισης. Κατά την περίοδο αυτή, η ίδρυση και η αρχική στρατηγική -ως απόκριση στην οξύτητα της προσφυγικής κρίσης- ήταν στενά συνδεδεμένη με τη γεωγραφική εγγύτητα και την άμεση παρέμβαση εντός των κέντρων φιλοξενίας, εφαρμόζοντας στην πράξη τη θεωρητική επιταγή για ταχεία και στοχευμένη επιχειρησιακή ανταπόκριση (*operational response*) σε περιβάλλοντα κρίσης (Coombs, 2014). Βάσει των στοιχείων του οργανισμού (El Sistema Greece, χ.χ.-α), τα πρώτα μαθήματα χορωδίας ξεκίνησαν τον Νοέμβριο του 2016 στον Σκαρμαγκαά, με πρωτοβουλία του Impact Hub Athens, ενώ το 2017 προστέθηκαν τα έγχορδα (βιολί, βιόλα, τσέλο), και οι δράσεις επεκτάθηκαν στον Ελαιώνα. Η δομή του Σχιστού ακολούθησε με διαφορετική προσέγγιση, καθώς αρχικά οι μαθητές μεταφέρονταν εκτός camp στην Αθήνα προκειμένου να παρακολουθήσουν τα μαθήματά τους, ενώ η απευθείας οργανωμένη είσοδος με σταθερά μαθήματα μέσα στον καταυλισμό εδραιώθηκε λίγο αργότερα (Ζιάζιαρης, 2020). Κατά την περίοδο αυτή, η οργανωσιακή δομή ήταν εξαιρετικά ρευστή, με τη βιωσιμότητα του φορέα να εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από βραχυπρόθεσμες διεθνείς χρηματοδοτήσεις έκτακτης ανάγκης, ένα κλασικό φαινόμενο επισφάλειας σύμφωνα με τη βιβλιογραφία του στρατηγικού σχεδιασμού (Bryson, 2018). Ωστόσο, η διοίκηση αντελήφθη εγκαίρως ότι η αποκλειστική καθήλωση εντός των δομών φιλοξενίας θα οδηγούσε μακροπρόθεσμα σε αυτό που ο Agier (2011) ορίζει ως «θεσμικό εγκλεισμό» (*institutional encampment*), παρεμποδίζοντας την ουσιαστική κοινωνική ενσωμάτωση των ωφελούμενων.

Ως άμεση στρατηγική απάντηση σε αυτόν τον κίνδυνο, η διετία 2018-2019 σηματοδότησε την πρώτη μεγάλη οργανωσιακή μετατόπιση του ESG προς την αστική αποκέντρωση και τη θεσμοποίηση. Ο φορέας απεγκλωβίστηκε σταδιακά από τους προσωρινούς καταυλισμούς (*camps*) και μετέφερε τον εκπαιδευτικό του πυρήνα στον αστικό ιστό της Αθήνας -με επίκεντρο την Κυψέλη- μέσω της ίδρυσης μόνιμων εκπαιδευτικών κέντρων (El Sistema Greece, χ.χ.-α). Η χωρική αυτή μεταβολή επέβαλε μια ριζική αναδιάρθρωση του επιχειρησιακού μοντέλου

(*business model*), υπαγορεύοντας τη μετάβαση από τη βραχυπρόθεσμη διαχείριση μιας ανθρωπιστικής κρίσης σε ένα σταθερό πλαίσιο αστικής λειτουργίας υιοθετώντας στην πράξη τις αρχές του στρατηγικού μετασχηματισμού που προκρίνει η σχετική βιβλιογραφία (Bryson, 2018). Παράλληλα, η διοικητική μέριμνα (*logistics*) κατέστη πολυπλοκότερη, καθώς απαιτούσε πλέον τον συντονισμό των μετακινήσεων μαθητών από διαφορετικά σημεία της Αττικής και τη στρατηγική σύμπραξη με αυτοδιοικητικούς φορείς και δημόσια σχολεία. Μέσα από αυτή την πρώτη οργανωσιακή ωρίμανση, η μουσική έπαψε να αποτελεί μια απομονωμένη πρακτική εντός κλειστών δομών και μετατράπηκε σε έναν ενεργό μηχανισμό αμφίδρομης συμπερίληψης, υλοποιώντας στην πράξη αυτό που οι Betts και Collier (2017) ορίζουν ως «βιώσιμη ενσωμάτωση» προσφύγων και γηγενών.

Η αναδυόμενη αυτή σταθερότητα ανατράπηκε βίαια το 2020 με το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19. Για έναν οργανισμό όπως το ESG, του οποίου ολόκληρος ο παιδαγωγικός και κοινωνικός πυρήνας βασίζεται στη φυσική παρουσία, τη συλλογικότητα και τη συγχορδία μέσα στην ορχήστρα, η επιβολή των περιοριστικών μέτρων (*lockdowns*) αποτελούσε μια υπαρξιακή απειλή. Σε αντίθεση με άλλους πολιτιστικούς φορείς που ανέστειλαν τη λειτουργία τους, το ESG επέδειξε υψηλό βαθμό στρατηγικής ανθεκτικότητας (*strategic resilience*) μέσω του άμεσου ψηφιακού του μετασχηματισμού. Υλοποιώντας έτσι το θεωρητικό πρότυπο των κοινωνικών οργανισμών που αναδιαμορφώνουν τον επιχειρησιακό τους πυρήνα για να διασώσουν την κοινωνική τους αποστολή σε περιόδους κρίσης (Mair, 2020).

Η διαχείριση της πανδημικής κρίσης από το ESG αναλύθηκε σε δύο επίπεδα:

- **Παιδαγωγική και Ψηφιακή Καινοτομία:** Ο οργανισμός ανέπτυξε ταχύτατα μοντέλα σύγχρονης και ασύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, προσαρμοσμένα στις τεχνικές δυσκολίες των μαθητών, όπως η περιορισμένη πρόσβαση στο διαδίκτυο εντός των δομών φιλοξενίας (El Sistema Greece, 2020). Η δημιουργία ψηφιακού εκπαιδευτικού υλικού επέτρεψε τη διατήρηση του κοινωνικού δεσμού μεταξύ των παιδιών σε μια περίοδο έντονης απομόνωσης.
- **Οργανωσιακή Ευελιξία:** Η διοίκηση επαναδιαπραγματεύτηκε τους στόχους με τους χρηματοδότες της, μετατρέποντας τους πόρους που προορίζονταν για φυσικές συναυλίες σε επενδύσεις ψηφιακών υποδομών και αγοράς τεχνολογικού εξοπλισμού για τους μαθητές. Η πρακτική αυτή ενσαρκώνει τη θεωρητική αρχή του Bryson (2018) για τον στρατηγικό αναπροσανατολισμό των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, όπου η

βιωσιμότητα εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης με τους βασικούς χρηματοδότες.

Η επιτυχής υπέρβαση της πανδημίας λειτούργησε ως καταλύτης για τη μετα-Covid εποχή (2022-σήμερα), η οποία χαρακτηρίζεται ως η φάση της θεσμικής εδραίωσης και της στρατηγικής διαφοροποίησης. Έχοντας αποδείξει την ανθεκτικότητά του, το ESG προχώρησε σε μια συστηματική διεύρυνση της κοινωνικής του βάσης. Η στρατηγική του δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά στο προσφυγικό στοιχείο, αλλά εκτείνεται σε κάθε μορφή κοινωνικής ευαλωτότητας εντός της ελληνικής κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων παιδιών από οικονομικά ασθενέστερες οικογένειες, μονογονεϊκά περιβάλλοντα ή περιθωριοποιημένες κοινωνικές ομάδες (El Sistema Greece, 2023, 2024a). Παράλληλα, η διαχρονική ωρίμανση αποτυπώνεται στην ικανότητα του οργανισμού να παράγει Δημόσια Αξία (*Public Value*) μέσω υψηλού επιπέδου καλλιτεχνικών συμπράξεων. Οι τακτικές εμφανίσεις των μουσικών συνόλων του ESG σε κορυφαίους πολιτιστικούς θεσμούς της χώρας, όπως το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, το Ωδείο Ηρώδου Αττικού και το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (El Sistema Greece, 2023, 2024a), δεν αποτελούν απλώς καλλιτεχνικά γεγονότα, αλλά ισχυρούς μηχανισμούς ορατότητας (*visibility*) και κοινωνικής νομιμοποίησης του οργανισμού.

Μέσα από αυτές τις συμπράξεις, οι περιθωριοποιημένοι μαθητές μετατρέπονται από «αντικείμενα φιλανθρωπίας» σε «υποκείμενα πολιτισμικής παραγωγής». Επίσης η απειλή του πολιτισμικού ιμπεριαλισμού εξουδετερώνεται μέσω της «τοπικής ιδιοποίησης» (*local appropriation*) του ρεπερτορίου. Τα *metrics* των ετήσιων απολογισμών (2022-2025) αποδεικνύουν ότι ο οργανισμός δεν επιβάλλει μονομερώς τη δυτική παράδοση, αλλά ενσωματώνει τη μουσική κληρονομιά των εθνοτήτων των μαθητών του. Η στρατηγική αυτή διαφοροποίηση και η διεθνής εμβέλεια του οργανισμού αποτυπώνονται ανάγλυφα σε δύο σύγχρονα projects (El Sistema Greece, χ.χ.-ε): το συγχρηματοδοτούμενο από το Creative Europe πρόγραμμα «B-Me: Blending Melodies», το οποίο έφερε κοντά πρόσφυγες και διεθνείς συνθέτες για τη συνδημιουργία νέων μουσικών έργων, βασισμένων στα προσφυγικά ακούσματα, πραγματώνοντας έτσι τις αρχές της Πολιτιστικής Δημοκρατίας. Επίσης τη σταθερή συμμετοχή των μαθητών στη Νεανική Ορχήστρα Sistema Ευρώπης (Sistema Europe Youth Orchestra - SEYO). Οι δράσεις αυτές επιβεβαιώνουν ότι ο οργανισμός έχει μεταβεί οριστικά σε ένα διευρυμένο μοντέλο παραγωγής κοινωνικού αντικτύπου.

Η πορεία θεσμικής ολοκλήρωσης κορυφώνεται κατά την τελευταία διετία (2025–2026), με τη μετάβαση του οργανισμού σε ένα μοντέλο διοίκησης βάσει δεδομένων (*data-driven*

governance). Μέσω της δραστηριοποίησης του εξειδικευμένου πυλώνα Εκπαίδευσης, Έρευνας και Συνηγορίας (*Education, Research, and Advocacy*), το ESG επενδύει πλέον συστηματικά στην ανάπτυξη ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών μέτρησης του κοινωνικού του αντικτύπου (*social impact measurement*) (El Sistema Greece, 2026a). Η στροφή αυτή προς την επιστημονική τεκμηρίωση και την παραγωγή ερευνητικού έργου επιτρέπει στον φορέα να μετατοπιστεί από την απλή παροχή κοινωνικών υπηρεσιών στην ενεργό συνηγορία (*advocacy*) και στη διαμόρφωση προτάσεων δημόσιας πολιτικής, εδραιώνοντας τη θέση του ως έναν έγκυρο θεσμικό εταίρο σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Συμπερασματικά, η διαχρονική εξέλιξη του ESG από το 2016 έως σήμερα καταδεικνύει ότι ο οργανισμός πέτυχε να μετατρέψει την κρίση σε μόνιμο μοχλό στρατηγικής ανανέωσης. Η οργανωσιακή του πορεία επιβεβαιώνει τη χρησιμότητα της θεωρίας των δυναμικών ικανοτήτων (*dynamic capabilities*) των Teece κ.ά. (1997), αποδεικνύοντας ότι οι σύγχρονοι φορείς της Κοινωνίας των Πολιτών επιβιώνουν όχι μέσω της άκαμπτης προσκόλλησης σε ένα αρχικό πλάνο, αλλά μέσω του διαρκούς επαναπροσδιορισμού των επιχειρησιακών τους διαδικασιών απέναντι στο μεταβαλλόμενο μακρο-περιβάλλον. Το ESG του σήμερα δεν αποτελεί πλέον ένα εφήμερο project ανθρωπιστικής βοήθειας, αλλά έναν ώριμο, δομημένο και πολυδιάστατο πολιτιστικό οργανισμό με εδραιωμένη θέση στο ελληνικό κοινωνικό γίγνεσθαι, ο οποίος δύναται να παράγει επιστημονικά τεκμηριωμένη δημόσια αξία.

Κεφάλαιο 4: Τοπική Ανάπτυξη, Κοινωνικές Επιπτώσεις και Ευρήματα Έρευνας

Εισαγωγή Κεφαλαίου

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκε η στρατηγική αρχιτεκτονική του El Sistema Greece (ESG) και τεκμηριώθηκε ο τρόπος με τον οποίο η εκπαιδευτική του μεθοδολογία λειτουργεί ως καινοτομία αξίας στο πλαίσιο της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών. Ωστόσο, η αξιολόγηση της βιωσιμότητας ενός οργανισμού κοινωνικού σκοπού παραμένει ελλιπής εάν οι θεωρητικές παραδοχές δεν διασταυρωθούν με τον αντίκτυπό του στο πεδίο. Απαντώντας στο κεντρικό ερευνητικό ερώτημα για το πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει την πολυδιάστατη βιωσιμότητα του φορέα, το παρόν κεφάλαιο μετατοπίζει την εστίαση στην αποτίμηση των εμπειρικών αποτελεσμάτων.

Σκοπός είναι η παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων της πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας, η οποία βασίστηκε σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις στελεχών από τη διοικητική, καλλιτεχνική και εκπαιδευτική δομή του οργανισμού. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιστημονική εγκυρότητα, η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιεί συστηματική τριγωνποίηση (*triangulation*) των πηγών. Τα ποιοτικά ευρήματα των συνεντεύξεων διασταυρώνονται με τα ποσοτικά δεδομένα των ετήσιων απολογισμών της τελευταίας πενταετίας (2020-2025), τα επίσημα νομικά έγγραφα του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (ΓΕΜΗ) και τα πορίσματα σύγχρονων εθνογραφικών μελετών (Sarrouy, 2023). Η αξιολόγηση βασίζεται στο πλαίσιο των διεθνών προτύπων αναφοράς όπως αυτά εισήχθησαν στην ενότητα 1.3., εξασφαλίζοντας τη θεωρητική συνέχεια της μελέτης. Συγκεκριμένα, ο κοινωνικός και παιδαγωγικός αντίκτυπος στην τοπική ανάπτυξη αξιολογείται μέσα από το πρίσμα των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ, ενώ η επιχειρησιακή και οικονομική επάρκεια αναλύεται βάσει των δεικτών του Global Reporting Initiative (GRI). Μέσα από αυτή τη συνδυαστική προσέγγιση, το κεφάλαιο προσφέρει τα απαραίτητα δεδομένα (*metrics*) που θα τροφοδοτήσουν τη μετέπειτα ανάπτυξη του Balanced Scorecard.

4.1. Η Επίδραση του ESG στην Τοπική Ανάπτυξη και την Κοινωνική Συνοχή βάσει των SDGs

4.1.1. Εκπαιδευτική Συμπερίληψη και Άρση Ανισοτήτων (SDG 4 & SDG 10)

Η δραστηριοποίηση του El Sistema Greece (ESG) ανταποκρίνεται έμπρακτα στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης για Ποιοτική Εκπαίδευση (SDG 4) και Μείωση των Ανισοτήτων (SDG 10). Η παγκόσμια αποστολή του δεν εστιάζει στην παραγωγή ελιτιστικής αριστείας, αλλά στην αξιοποίηση της μουσικής ως ένα όχημα κοινωνικής ενσωμάτωσης.

Η ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης μαθητών αποτυπώνεται σταθερά στα επίσημα στοιχεία. Κατά το ακαδημαϊκό έτος 2019-2020, το ESG παρείχε 1.302 ώρες διδασκαλίας σε 535 μαθητές, κατανεμημένους στρατηγικά μεταξύ του αστικού ιστού (169 μαθητές/750 ώρες στην Κυψέλη, 58 μαθητές/162 ώρες στο ΚΔΑΠ Μοσχάτου, 79 μαθητές/67 ώρες στα Εκπαιδευτήρια Μαλλιάρα) και των Ανοιχτών Δομών Φιλοξενίας (162 μαθητές/231 ώρες στον Σκαρμαγκά, 67 μαθητές/92 ώρες στον Ελαιώνα) (El Sistema Greece, 2020).

Κατά την πανδημική περίοδο 2021-2022, ο οργανισμός κατέγραψε κάμψη του ενεργού μαθητικού πληθυσμού στους 333 συμμετέχοντες (1.645 ώρες διδασκαλίας). Ωστόσο, η εν λόγω κάμψη λειτούργησε ως πεδίο ανάδειξης της οργανωσιακής του ανθεκτικότητας καθώς αναδιάρταξε τη στρατηγική του δράση, επιτυγχάνοντας αφενός τη διατήρηση της αστικής του διεύθυνσης -με 207 μαθητές στην Κυψέλη και 32 στο Μοσχάτο- και αφετέρου την ίδρυση ενός πρότυπου συμπεριληπτικού πυρήνα στο Καλογεροπούλειο Ωδείο. Στο πλαίσιο αυτό, η συνεκπαίδευση 22 παιδιών από την πόλη της Κορίνθου και 9 προσφύγων από την τοπική δομή μετέτρεψε σε πράξη τις αρχές του 10ου Στόχου Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDG 10) για τη μείωση των ανισοτήτων (El Sistema Greece, 2022).

Δυναμική ανάκαμψη καταγράφηκε το 2022-2023 (El Sistema Greece, 2023), φτάνοντας τους 481 μαθητές και τις 1.875 ώρες. Ο φορέας, ανταποκρινόμενος στις θεσμικές αλλαγές, κατορθώνει την κοινωνική συμπερίληψη (SDG 10) δημιουργώντας σταθερούς χώρους αποδοχής και ενσωμάτωσης: επεκτάθηκε στις νεοσύστατες Ελεγχόμενες Δομές σε Σχιστό (99 μαθητές) και Κόρινθο (18 μαθητές), ενώ παράλληλα παρείχε μαθήματα κοινοτικής μουσικής (*community music*) σε 25 ασυνόδευτους ανηλίκους στο ξενοδοχείο «Γαλήνη» στον Πειραιά (σε συνεργασία με τον Διεθνή Οργανισμό Μετανάστευσης (ΔΟΜ)).

Η πορεία αυτή κορυφώθηκε το 2024-2025 (El Sistema Greece, 2025), όπου και εδραιώνεται ως σταθερή κοινωνική υποδομή, καταγράφοντας το ιστορικό υψηλό των 777 μαθητών από 43

εθνικότητες. Παρείχε 1.872 ώρες διδασκαλίας, πραγματοποίησε 20 μεγάλες συναυλίες (15.775 θεατές) και 15 σεμινάρια (547 συμμετέχοντες), επισφραγίζοντας την εξωστρέφειά του.

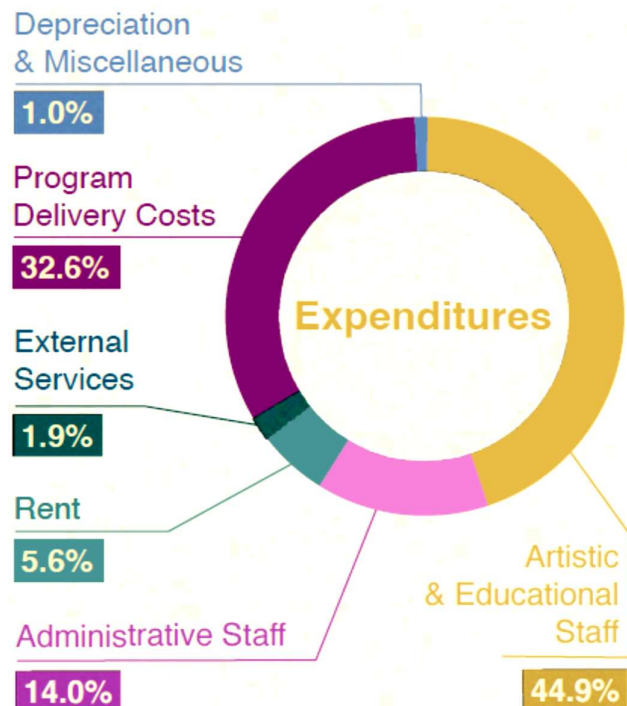
Όσον αφορά τον στόχο SDG 4, η ποιοτική συμβολή του ESG εδράζεται στον επαναπροσδιορισμό της αριστείας. Σύμφωνα με το στέλεχος της καλλιτεχνικής διεύθυνσης (Στέλεχος Β, προσωπική επικοινωνία, 30 Απριλίου 2026), η έμφαση στην ομαδική διδασκαλία αναδεικνύει τη σημασία της κάθε φωνής μέσα στο σύνολο. Αυτή η ριζοσπαστική έννοια της «συλλογικής/κοινωνικής αριστείας», όπου τα παιδιά μαθαίνουν να αλληλοϋποστηρίζονται, αντιπαρατίθεται στην ατομική δεξιοτεχνία, εκδημοκρατίζοντας τη μουσική παιδεία έναντι του ελιτιστικού παραδοσιακού ωδείου. Επιπλέον στοιχείο που επισημάνθηκε όσον αφορά την εκπαιδευτική μεθοδολογία είναι η παράκαμψη του προφορικού λόγου, δεδομένης της έλλειψης κοινού γλωσσικού κώδικα. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από την ανεξάρτητη εθνογραφική έκθεση του Sarrouy (2023), ο οποίος παρατήρησε ότι οι δάσκαλοι του ESG αναπτύσσουν εξειδικευμένες μη-λεκτικές τεχνικές διδασκαλίας (χειρονομίες, σωματικά κρουστά, οπτικά ερεθίσματα), επιτρέποντας σε παιδιά με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο να συμμετέχουν ισότιμα στην ορχήστρα από την πρώτη ημέρα.

Όσον αφορά την άρση των ανισοτήτων (SDG 10), αυτή επιτυγχάνεται στην πράξη μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση της «υπερ-πολυπολιτισμικότητας» (super-diversity). Κατά το τρέχον έτος 2025-2026, οι μαθητές του οργανισμού προέρχονται από 49 διαφορετικές χώρες (Στέλεχος Α - Σ. Ματσακίδου, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026α). Για την προστασία της αξιοπρέπειας των ωφελούμενων, επιλέγεται συνειδητά να μην ζητούνται έγγραφα που να πιστοποιούν την οικονομική ή κοινωνική τους κατάσταση. Όπως εξήγησε η ίδια, αν και αυτή η πολιτική δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά την ικανότητα πληρωμής, είναι επιβεβαιωμένο το πόσα παιδιά ζουν σε προσφυγικές δομές. Η απουσία τέτοιων περιορισμών αποδεικνύει ότι το ESG ιεραρχεί την αποφυγή του θεσμικού στίγματος (stigmatization) υψηλότερα από τη στατιστική τεκμηρίωση της ευαλωτότητας. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός κάνει πράξη την Πολιτιστική Δημοκρατία. Κατά συνέπεια, η ορχήστρα μετατρέπεται σε χώρο όπου η ετερότητα συνιστά δομικό στοιχείο του συλλογικού αποτελέσματος, προσφέροντας ίσες ευκαιρίες στην πολιτιστική ζωή της πόλης.

Η προτεραιοποίηση της ποιοτικής εκπαίδευσης αποτυπώνεται και στην κατανομή των λειτουργικών δαπανών, όπως αυτές αναπαριστώνται στο Σχήμα 3. Τα στοιχεία επιβεβαιώνουν ότι ο φορέας επιλέγει να επενδύει σταθερά στο εξειδικευμένο προσωπικό του, στηρίζοντας έμπρακτα τους ανθρώπους που υλοποιούν το έργο του.

Σχήμα 3

Κατανομή Λειτουργικών Εξόδων και Επενδύσεων στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο του El Sistema Greece



Σημείωση. Αναδημοσίευση από τον Ετήσιο απολογισμό 2024-2025 (σελ. 17), του οργανισμού El Sistema Greece, 2025. Η οπτικοποίηση των λειτουργικών δαπανών επιβεβαιώνει την ανθρωποκεντρική διάσταση του επιχειρησιακού μοντέλου, καθώς το συντριπτικό ποσοστό των πόρων κατευθύνεται άμεσα στο καλλιτεχνικό και εκπαιδευτικό προσωπικό (*Artistic & Educational Staff*, 44,9%) και στο κόστος υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (*Program Delivery Costs*, 32,6%). Παράλληλα, η συγκράτηση του διοικητικού κόστους (*Administrative Staff*, 14,0%) τεκμηριώνει τη διαχειριστική επάρκεια και την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων του φορέα.

4.1.2. Πολιτισμική Ανθεκτικότητα και Ενδυνάμωση σε Δομές Φιλοξενίας (SDGs 3, 5 & 11)

Οι Στόχοι SDG 3 (Καλή Υγεία), SDG 5 (Εμφυλη Ισότητα) και SDG 11 (Βιώσιμες Κοινότητες) γίνονται πράξη με την επέκταση του ESG μέσα και γύρω από τις προσφυγικές δομές. Σε συνθήκες ανθρωπιστικής κρίσης, η τέχνη και η πολιτισμική διαφορετικότητα ενισχύουν την ψυχοκοινωνική ανθεκτικότητα (*resilience*) και τον διάλογο (Vakalopoulou, 2025). Βασισμένος στη μεθοδολογία του Abreu, ο οργανισμός δημιουργεί αποκεντρωμένους μουσικούς πυρήνες (*Nucleos*). Όπως εξήγησε το Στέλεχος Β (προσωπική επικοινωνία, 30 Απριλίου 2026), αυτοί οι πυρήνες -είτε στην Κυψέλη είτε στους καταυλισμούς- αποτελούν τη

βάση του οργανισμού και λειτουργούν ως ασφαλή καταφύγια, προσφέροντας στα παιδιά το καθημερινό βίωμα της κοινότητας.

Κατά την περίοδο 2019-2020, το ESG διατήρησε ενεργά τα προγράμματά του στις δομές φιλοξενίας του Σκαραμαγκά και του Ελαιώνα, ενώ με το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού, η αναστολή της δια ζώσης διδασκαλίας στις 11 Μαρτίου 2020 οδήγησε στην άμεση ψηφιοποίηση των μαθημάτων (El Sistema Greece, 2020). Μέσα σε δύο εβδομάδες, ο οργανισμός εφάρμοσε ένα υβριδικό μοντέλο, προσφέροντας 203 ώρες σύγχρονης τηλεεκπαίδευσης μέσω Zoom και 238 βιντεο-μαθήματα ασύγχρονης μορφής. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε η Υπεύθυνη Εκπαίδευσης, Έρευνας και Συνηγορίας (Στέλεχος Α - Σ. Μαντακίδου, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a), η υγειονομική κρίση δεν ανέκοψε το εκπαιδευτικό έργο, αλλά αποτέλεσε αφορμή για μια στρατηγική και λειτουργική αναδιοργάνωση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κανένα παιδί δεν θα έχανε την επαφή με την ομάδα. Το ψηφιακό χάσμα αντιμετωπίστηκε μέσω της παροχής καρτών δεδομένων διαδικτύου, ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκαν κατ' οίκον επισκέψεις για τη συντήρηση των μουσικών οργάνων. Καθοριστική για τη διευκόλυνση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης υπήρξε και η συνεργασία με την κοινοτική διαμεσολαβήτρια (*community mediator*) στον Σκαραμαγκά. Σταδιακά, κατά την περίοδο Μαΐου-Ιουνίου 2020, η δια ζώσης διδασκαλία επανήλθε αποκλειστικά για τα τμήματα εγχόρδων και κρουστών, υπό την αυστηρή εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων.

Ο στόχος SDG 11 (Βιώσιμες Πόλεις και Κοινότητες) προσεγγίστηκε έμπρακτα καθώς ο οργανισμός επιδίωξε τη σταθερή του σύνδεση με αναγνωρισμένους εγχώριους πολιτιστικούς φορείς. Ενδεικτικά, η Ορχήστρα της Κυψέλης προγραμματίσε εμφάνιση στο Μουσείο Βασιλή και Ελίζας Γουλανδρή τον Μάρτιο του 2020, μέσω της δράσης «Πολιτισμός στις Γειτονιές» του Δήμου Αθηναίων, και παρά την ακύρωση λόγω πανδημίας, η σύμπραξη δείχνει σαφώς την προσπάθεια του ESG να λειτουργεί ως γέφυρα με σημαντικά τοπόσημα. Αντίστοιχα, η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών (*stakeholders*) περιλαμβάνει συνεργασίες με την Πολιτεία. Τον Νοέμβριο του 2023, σε κοινή δράση με την Προεδρία της Δημοκρατίας, η ESGYO πραγματοποίησε ανοιχτή πρόβα στον Κήπο του Προεδρικού Μεγάρου υποδεχόμενη ασυνόδευτους ανηλίκους. Με στόχο τις συμπεριληπτικές κοινότητες, η συμμετοχή στο 2ο Nevronas Festival στην Τεχνόπολη για άτομα στο φάσμα του αυτισμού, επιτυγχάνει την ενίσχυση της κοινωνικής ορατότητας, ενώ η επιστημονική συνηγορία (*advocacy*) ενισχύθηκε με παρουσιάσεις σε φοιτητές των Πανεπιστημίων Princeton, Ιονίου και ΕΚΠΑ. Αντιστοίχως,

σε μια συνεπή προσπάθεια μετατροπής των απομονωμένων χώρων σε περιβάλλοντα κοινωνικής ένταξης και αποδοχής, με την παύση λειτουργίας των δομών του Σκαρामαγκά το 2021 και του Ελαιώνα το 2022, ο οργανισμός αντιδρά, μεταφέροντας τις δράσεις του στις Ελεγχόμενες Δομές Προσωρινής Φιλοξενίας Αιτούντων Άσυλο στο Σχιστό και στην Κόρινθο, σε συνεργασία με το Καλογεροπούλειο Ωδείο (El Sistema Greece, 2022, 2023)

Επίσης στο πεδίο της ψυχικής υγείας και της ευημερίας (SDG 3), το ESG παρουσιάζει σημαντικό έργο. Όπως εξήγησε το στέλεχος της καλλιτεχνικής διεύθυνσης (Στέλεχος Β, προσωπική επικοινωνία, 30 Απριλίου 2026), η ομαδική μουσική πρακτική λειτουργεί ως μέσο ψυχολογικής σταθεροποίησης: «Είναι ένας οργανισμός που δουλεύει απόλυτα με την ψυχή του για τις ψυχές των ανθρώπων... έχει να κάνει με τη σύνδεση». Η προσέγγιση αυτή συμφωνεί με τις παρατηρήσεις του Sarrouy (2023). Ο ερευνητής διαπίστωσε ότι η συμμετοχή στα μουσικά σύνολα προσφέρει στους ανήλικους ένα προστατευμένο περιβάλλον (*safe space*) με σταθερή ρουτίνα, μειώνοντας το άγχος και αναπτύσσοντας το αίσθημα του ανήκειν. Η κατεύθυνση αυτή υποστηρίχθηκε περαιτέρω κατά την περίοδο 2024-2025 με το ανασχεδιασμένο *summer camp* «Music Beehive», το οποίο εισήγαγε καινοτόμες πρακτικές ελεύθερου αυτοσχεδιασμού και δυναμικής μάθησης (*dynamic learning*), με στόχο την ενίσχυση της καλλιτεχνικής αυτενέργειας (El Sistema Greece, 2025).

Εντός του 2024-2025 το ESG διευρύνεται στρατηγικά προς νέες μορφές ευαλωτότητας, με την έναρξη προγράμματος στο Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας των Φυλακών Κορυδαλλού. 25 έγκλειστοι μαθητές συμμετείχαν σε ομαδικά μαθήματα, αναπτύσσοντας δεξιότητες συνεργασίας, αυτοεκτίμησης και συναισθηματικής διαχείρισης, αναδεικνύοντας τον ρόλο της μουσικής εκπαίδευσης στη σωφρονιστική αποκατάσταση.

Παράλληλα, ο οργανισμός συμβάλλει ενεργά στην έμφυλη ισότητα και την ενδυνάμωση των γυναικών (SDG 5) μέσα από σχεδιασμένες δράσεις, όπως το Lullaby Project. Όπως καταγράφεται στους απολογισμούς (El Sistema Greece, 2020, 2024a), το πρόγραμμα φέρνει σε επαφή επαγγελματίες μουσικούς με μητέρες και φροντιστές που αντιμετωπίζουν πολλαπλές κοινωνικές προκλήσεις, με σκοπό τη συνδημιουργία και ηχογράφηση προσωπικών νανουρισμάτων. Η πρακτική αυτή λειτουργεί ως μηχανισμός ενδυνάμωσης (*empowerment*), ιδιαίτερος για τις γυναίκες των δομών που περιθωριοποιούνται διπλά λόγω φύλου και νομικής κατάστασης (Vakalopoulou, 2025), δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ανακτήσουν τη φωνή τους, να εξωτερικεύσουν το τραύμα τους και να προστατεύσουν την άυλη πολιτιστική τους κληρονομιά, ενισχύοντας τον συναισθηματικό δεσμό με τα παιδιά τους.

Η όγδοη έκδοση του Lullaby Project το 2024-2025, -σε συνεργασία με το Carnegie Hall και το ΚΠΙΣΝ- ανέδειξε τις διαφορετικές πτυχές της γονεϊκότητας, ενσωματώνοντας για πρώτη φορά τις μουσικές ιστορίες έγκλειστων πατέρων από τις Φυλακές Κορυδαλλού προσφέροντας ένα ανεκτίμητο *safe space* επικοινωνίας και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης. Ενώ η ένατη έκδοση Lullaby Project του τρέχοντος έτους 2025-2026 ξεπέρασε τα παραδοσιακά όρια, φωτίζοντας τη γονεϊκότητα πέρα από το φύλο και τη βιολογική συγγένεια. Ακούστηκαν αφηγήσεις από ομόφυλα ζευγάρια, ανάδοχες οικογένειες και μονογονεϊκές οικογένειες, που ονειρεύονται ίσες ευκαιρίες και ένα ασφαλές μέλλον για τα παιδιά τους.

Η στρατηγική επιλογή για φυσική παρουσία και άμεση παρέμβαση στα γεωγραφικά σημεία όπου εντοπίζεται η μεγαλύτερη κοινωνική ανάγκη και περιθωριοποίηση οπτικοποιείται στη χωροταξική διασπορά των εκπαιδευτικών πυρήνων του οργανισμού, όπως αποτυπώνεται στο Σχήμα 4.

Σχήμα 4

Χαρτογράφηση των Σημείων Δράσης του El Sistema Greece



Σημείωση. Αναδημοσίευση από El Sistema Greece, χ.χ.-d. Σημεία δράσης. (<https://elsistema.gr/σημεία-δράσης/>). Η χαρτογράφηση των σημείων παρέμβασης αναδεικνύει τη στρατηγική γεωγραφικής διείσδυσης του οργανισμού, η οποία δομείται σε τρεις συμπληρωματικούς άξονες: στους βασικούς εκπαιδευτικούς πυρήνες (*Nucleos*), στις ανοιχτές δομές φιλοξενίας προσφύγων και σε ένα δίκτυο συνεργαζόμενων κοινωνικών φορέων και κοινοτήτων.

4.1.3. Ο Μουσικός Ακτιβισμός ως Μοχλός Ειρηνικών Κοινωνιών (SDG 16 & SDG 17)

Η αποτίμηση του κοινωνικού αντικτύπου του El Sistema Greece (ESG) ολοκληρώνεται με τη μελέτη των δράσεων που αφορούν στην ειρηνική συνύπαρξη (SDG 16) και στις στρατηγικές συνεργασίες (SDG 17). Όπως αναλύουν οι Booth και Tunstall (2016), η μουσικοπραξία

(*musicicking* κατά τον Small, 1998) σε τέτοια εγχειρήματα μετεξελίσσεται από απλή εκπαιδευτική πράξη σε μουσικό ακτιβισμό (*artivism*). Η ορχήστρα λειτουργεί πλέον ως ζωντανό εργαστήριο κοινωνικής ειρήνευσης. Σύμφωνα με το στέλεχος της καλλιτεχνικής διεύθυνσης (Στέλεχος Β, προσωπική επικοινωνία, 30 Απριλίου 2026), η ομαδική πρακτική λειτουργεί ως ένα βιωματικό «*reality check*» απέναντι στην απομόνωση που επιβάλλει η ψηφιακή εποχή. Μέσα στην ορχήστρα, παιδιά από διαφορετικές εθνικότητες αναγκάζονται να ακούσουν ενεργά τον διπλανό τους, να συντονιστούν στον ίδιο ρυθμό και να συνεργαστούν για ένα κοινό αισθητικό αποτέλεσμα (Sarrouy, 2023). Η διαδικασία αυτή αποδομεί τις προκαταλήψεις, μετατρέποντας το σύνολο σε μικρογραφία μιας συμπεριληπτικής κοινωνίας (Vakalopoulou, 2025). Η Θεωρία της Αλλαγής (*Theory of Change*) αποτυπώνεται εμπράκτως με την ένταξη 6 μαθητών του Σκαρμαγκα στην El Sistema Greece Youth Orchestra (ESGYO) στον Άλιμο (79 συνολικά μέλη) και 4 μαθητών του Ελαιώνα στην Ορχήστρα της Κυψέλης. Όπως αναλυτικά αναφέρεται στον απολογισμό 2019-2020, η χωρική άρση των αποκλεισμών διασφαλίστηκε μέσω ενός σύνθετου συστήματος *logistics*, με εβδομαδιαίες ναυλώσεις λεωφορείων από Πεντέλη, Σύνταγμα και Σκαρμαγκα (El Sistema Greece, 2020).

Την ίδια χρονιά, τον Μάρτιο του 2020 ο οργανισμός εστίασε στην καλλιτεχνική αυτενέργεια (*agency*) των μαθητών με την έναρξη του προγράμματος «Young Leaders». Η πρώτη πιλοτική ομάδα αποτελούνταν από 12 άτομα, με στόχο την ενδυνάμωση των προχωρημένων μαθητών ώστε να αναλάβουν δημιουργικούς ηγετικούς ρόλους.

Παράλληλα, ο μουσικός ακτιβισμός (*Artivism*) αποκτά δομημένο θεσμικό χαρακτήρα, ξεφεύγοντας από τα όρια μιας αυθόρμητης καλλιτεχνικής διαμαρτυρίας. Όπως υπογράμμισε η Υπεύθυνη Εκπαίδευσης, Έρευνας και Συνηγορίας (Στέλεχος Α - Σ. Ματσακίδου, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a), ο οργανισμός χρησιμοποιεί την επιστημονική έρευνα ως εργαλείο συνηγορίας (*advocacy*) για την άσκηση πίεσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή στο ερευνητικό πρόγραμμα YouSound σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο NOVA της Λισαβόνας (Sarrouy, 2023). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα εξετάζει τη συμφωνική μουσική εκπαίδευση ως μέσο κοινωνικής ένταξης και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης για ανήλικους πρόσφυγες στην Ευρώπη, αναλύοντας πρακτικές οργανισμών όπως το ESG. Συνεπακόλουθα η τεκμηριωμένη έρευνα μετατρέπεται σε εφαρμοσμένη πολιτική παρέμβασης.

Εμπόδιο στην εφαρμογή του Μουσικού Ακτιβισμού (*Artivism*) αποτελεί το έλλειμμα γνώσης στο εγχώριο οικοσύστημα της Κοινωνίας των Πολιτών. Κατά την υλοποίηση του τρέχοντος

ευρωπαϊκού προγράμματος ART4U-Artvocacy for the Union, ο οργανισμός πραγματοποίησε σεμινάρια κατάρτισης σε στελέχη άλλων ανθρωπιστικών φορέων. «Διαπιστώσαμε ότι ο όρος *artivism* στην Ελλάδα είναι άγνωστος, ότι οι οργανισμοί που έστειλαν αντιπροσώπους (π.χ. Γιατροί Χωρίς Σύνορα, Φάρος) δείχνουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον, γεγονός που μας ανοίγει το δρόμο» Η εξέλιξη αυτή αναδεικνύει την ανάγκη μεταφοράς της τεχνογνωσίας (*know-how*) επισημαίνει η Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a). Συνεπώς, ο στρατηγικός ρόλος του ESG διευρύνεται: δεν περιορίζεται στην εκπαίδευση των μαθητών του, αλλά λειτουργεί ως θεσμικός διακινητής γνώσης (*knowledge broker*) για την εισαγωγή της έννοιας του *Artivism* στον ελληνικού τρίτο τομέα.

Στο πεδίο των συνεργασιών (SDG 17), η θεσμική νομιμοποίηση του ESG ως φορέα παιδικής προστασίας επισφραγίστηκε τον Νοέμβριο του 2021 μέσω Μνημονίου Συνεργασίας με τη UNICEF. Ως επιστέγασμα του Μνημονίου Συνεργασίας, 26 μαθητές εμφανίστηκαν ενώπιον της Προέδρου της Δημοκρατίας στο Ζάππειο Μέγαρο. Παράλληλα, κατά το φεστιβάλ «Εβδομάδα Προσφύγων» (*Refugee Week Greece*), μαθητές από την Κυψέλη ανέλαβαν ρόλο μεντόρων για ασυνόδευτους ανηλίκους (El Sistema Greece, 2022). Την ερχόμενη διετία 2023-2024, καλλιτεχνικές συμπράξεις ύψιστου θεσμικού κύρους, κατέστησαν τον μουσικό ακτιβισμό παγκόσμια ορατό. Τον Μάιο του 2023, στο πλαίσιο του Rolex Arts Festival στο ΚΠΙΣΝ, η El Sistema Greece Youth Orchestra (ESGYO) μοιράστηκε τη σκηνή με καταξιωμένους καλλιτέχνες (Susan Platts, Dianne Reeves, David Aaron Carpenter) υπό τον μαέστρο Josep Caballé Domenech. Ταυτόχρονα, η ESG Youth Choir συνέπραξε στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών με την κορυφαία mezzo-soprano Joyce DiDonato και την ορχήστρα Il Pomo d'Oro για το παγκόσμιο project EDEN, το οποίο πραγματεύεται τη σχέση τέχνης και κλιματικής αλλαγής. Η κορυφαία διάσταση αυτής της δράσης πραγματώθηκε όταν η ίδια η Joyce DiDonato και οι Il Pomo d'Oro επισκέφθηκαν την Ελεγχόμενη Δομή του Σχιστού, προσφέροντας μια ζωντανή συναυλία και συμμετέχοντας στα μαθήματα των προσφύγων μαθητών, καταρρίπτοντας κάθε ελιτιστικό φραγμό πρόσβασης στην υψηλή τέχνη (El Sistema Greece, 2023).

Τον Απρίλιο του 2023 η δημοσίευση του επίσημου ψηφιακού εκπαιδευτικού εγχειριδίου του έργου MAC - Music for Active Citizenship, το οποίο τέθηκε στη διάθεση της παγκόσμιας κοινότητας, επισφράγισε τη θεσμική ωριμότητα του οργανισμού ως διακινητή τεχνογνωσίας (*Knowledge Transfer*). Η συγκεκριμένη ψηφιακή πλατφόρμα αποτελεί ένα καινοτόμο εργαλείο e-learning που αναπτύχθηκε μέσω του προγράμματος Erasmus+ σε σύμπραξη με το

Sistema Cyprus και λειτουργεί ως αποθετήριο ανοιχτής πρόσβασης για τη διαπολιτισμική μουσική παιδαγωγική. Την ίδια χρονιά, η στρατηγική εξωστρέφεια του φορέα επεκτάθηκε στη Μέση Ανατολή, καθώς η διοικητική ομάδα του ESG λειτούργησε ως επίσημος σύμβουλος (*consultant*) για την ίδρυση του El Sistema Lebanon στη Βηρυτό. Αντίστοιχα, στο καλλιτεχνικό πεδίο, η προώθηση της πολιτιστικής δημοκρατίας πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος «B-Me: Blending Melodies» (Creative Europe), το οποίο ένωσε εγχώριους και διεθνείς συνθέτες (όπως οι P. Χατζηδημητρίου, Α. Σκορδής, Mario Laginha) με μουσικούς με προσφυγικό υπόβαθρο, οδηγώντας σε μια εμβληματική ανοιχτή συναυλία στο Ανοιχτό Θέατρο Κολωνού (El Sistema Greece, 2023). Τον Σεπτέμβριο του 2023, η διοικητική ομάδα και 4 μαθητές του ESG ταξίδεψαν στη Βενεζουέλα για το II Congreso Mundial El Sistema στο Καρακάς, συμμετέχοντας στην Παγκόσμια Ορχήστρα και Χορωδία.

Στην πληθώρα συνεργασιών που συνθέτουν τη διεθνή νομιμοποίηση του φορέα, εντάσσεται τον Μάιο του 2024, και το ταξίδι 5 μουσικών της ESGYO στη Βαρκελώνη για τη Διεθνή Σύνοδο Νεανικών Ορχηστρών (*International Youth Orchestra Summit*), όπου συμπράττοντας με την περίφημη Χορωδία των Λευκών Χεριών (*Coro de Manos Blancas*), έπαιξαν στο Palau de la Música Catalana υπό τη διεύθυνση του παγκοσμίως φήμης Gustavo Dudamel. Η Χορωδία των Λευκών Χεριών αποτελεί ένα εξειδικευμένο μοντέλο του El Sistema Βενεζουέλας, το οποίο εντάσσει καλλιτεχνικά παιδιά με αισθητηριακές (κώφωση) και κινητικές αναπηρίες (Dudamel Foundation, n.d.). Η βιωματική αυτή σύμπραξη προσφέρει σημαντική τεχνογνωσία για τη μελλοντική διεύρυνση των συμπεριληπτικών δράσεων του οργανισμού στην Ελλάδα.

Παράλληλα, τον Απρίλιο του 2024, μέλη της ESG Youth Choir συμμετείχαν στην Τελετή Αφής της Ολυμπιακής Φλόγας στην Αρχαία Ολυμπία. Οι χορωδοί έλαβαν μέρος στη βιντεοσκόπηση του έργου «Seeds of Hope» της Joyce DiDonato, ερμηνεύοντας τον Ολυμπιακό Ύμνο σε παγκόσμια μετάδοση (Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, 2024).

Επιστρέφοντας στην ανάλυση των δράσεων κατάρτισης βάσει του τρίπτυχου «Ηγεσία, Συνηγορία και Μουσικός Ακτιβισμός» (*Leadership, Advocacy and ARTivism*), η μεγαλύτερη καινοτομία εντοπίζεται στο γεγονός ότι η στρατηγική συνηγορίας δεν ασκείται αποκλειστικά από τη διοίκηση, αλλά μεταβιβάζεται βιωματικά στους ίδιους τους ανήλικους ωφελούμενους. Όπως υπογράμμισε η Υπεύθυνη Εκπαίδευσης, Έρευνας και Συνηγορίας (Στέλεχος Α - Σ. Ματσακίδου, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026α), ο απώτερος στόχος του φορέα είναι να καθοδηγήσει «τα ίδια τα παιδιά που είναι οι καλλιτέχνες μας, οι μουσικοί μας να γίνουν και εκείνοι Artivists, να κατανοήσουν τα ίδια τα παιδιά ότι είναι μέλη του οικοσυστήματος». Η

προσέγγιση αυτή μετατρέπει τη μουσική πράξη σε μια βαθιά κοινωνική τοποθέτηση. Κατά τη μαρτυρία της, το γεγονός ότι οι μαθητές ανεβαίνουν στη σκηνή ή συμπράττουν στην τάξη δεν αποτελεί μια απλή εξωσχολική δραστηριότητα, αλλά συνιστά μια σαφή «δήλωση: ότι μέσω της μουσικής είμαστε όλοι εδώ, είμαστε μαζί». Μέσα από αυτή τη διαδικασία, το ESG επιτυγχάνει την εφαρμογή της Πολιτιστικής Δημοκρατίας, καθώς το έργο επικοινωνείται από τους ίδιους τους μαθητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν την τέχνη τους ως «δήλωση *advocacy*, δήλωση ακτιβισμού, δήλωση *activism*».

Ωστόσο, η παραγωγή αυτής της Δημόσιας Αξίας και η μετεξέλιξη του *Artivism* θα ήταν βραχύβιες χωρίς την ενεργοποίηση του στόχου SDG 17, ο οποίος αφορά τις συμπράξεις. Η διοικητική αυτονομία του οργανισμού, δεν οδηγεί σε απομονωτισμό, αλλά αντίθετα διευκολύνει την ανάπτυξη ενός ισχυρού, οριζόντιου ευρωπαϊκού δικτύου αδελφών οργανισμών. Η στρατηγική του ESG χαρακτηρίζεται από συνεχή εξωστρέφεια, αναπτύσσοντας δεσμούς με προγράμματα στη Σουηδία, την Ιταλία (όπως ο οργανισμός *Libera Musica*) και την Κύπρο. Η δικτύωση αυτή μεταφράζεται σε ταξίδια των μαθητών, κοινές συναυλίες, και ανταλλαγές ρεπερτορίου και καλών πρακτικών (Στέλεχος Α - Σ. Ματσακίδου, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a). Ιδιαίτερα με το *Sistema Cyprus*, ο οργανισμός έχει υλοποιήσει από κοινού τέσσερα ευρωπαϊκά έργα μέχρι στιγμής.

Παράλληλα, η στρατηγική του ESG χαρακτηρίζεται από διεθνή ενσωμάτωση. Σύμφωνα με τους Ετήσιους Απολογισμούς, ο οργανισμός διατηρεί διαρκή επαφή με την κοιτίδα του κινήματος στη Βενεζουέλα. Χαρακτηριστικό ορόσημο αποτέλεσε η συμμετοχή της διοικητικής ομάδας του ESG στο 2ο Παγκόσμιο Συνέδριο του *El Sistema* (*II Congreso Mundial El Sistema*) στο Καράκας (*El Sistema Greece*, 2024a).

Στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτέλεσε και η συμμετοχή της Γενικής Διευθύντριας στον Κύκλο Ηγετών (*Leaders Circle*), όπως και των εκπαιδευτικών στην Υποτροφία *Firebird* (*Firebird Fellowship*) του διεθνούς προγράμματος *Academy for Impact through Music* (*AIM Residency*) στη Λισαβόνα (*El Sistema Greece*, 2024a).

Κατά την περίοδο 2024-2025, ο οργανισμός ανέπτυξε έντονη δραστηριότητα στον τομέα της συνηγορίας (*advocacy*) σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Στην Ελλάδα, συμμετείχε στο Συνέδριο της Πρωτοβουλίας για την Ψυχική Υγεία Παιδιών και Εφήβων (υπό το ΙΣΝ) και σε σεμινάρια κατάρτισης του Υπουργείου Παιδείας για εκπαιδευτικούς τάξεων κοινωνικής ένταξης. Διεθνώς, παρουσίασε τις πρακτικές του καλλιτεχνικού ακτιβισμού (*artivism*) στα συνέδρια

«Global Artivism Conference 2024», «World Alliance for Arts Education Summit», καθώς και στο Φόρουμ Έρευνας και Καινοτομίας του 2025 (2025 Research and Innovation Forum) (El Sistema Greece, 2025).

Καθίσταται σαφές πως η στρατηγική διεύρυνση του ESG υπερβαίνει τη στενή μουσική διδασκαλία, απαντώντας σε σύγχρονες ευρωπαϊκές προκλήσεις. Η εξέλιξη αυτή αποτυπώνεται έμπρακτα σε στοχευμένα προγράμματα, τόσο σε αυτά που αναλύθηκαν ανωτέρω, όσο και σε εκείνα που -όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2 στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών κοινοπραξιών του οργανισμού- προάγουν την επαγγελματική ενδυνάμωση των νέων μουσικών (μέσω του MusicACT) και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση (μέσω του οικολογικού Down to eARTH). Συμπερασματικά, ο μουσικός ακτιβισμός του ESG, υποστηριζόμενος από ένα παγκόσμιο δίκτυο συνεργασιών, την επιστημονική τεκμηρίωση και τη θεσμική συνηγορία, καταφέρνει να μετατρέψει την πολιτιστική δράση σε μόνιμο μοχλό κοινωνικής δικαιοσύνης, ειρήνης και βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης. Προκειμένου να αποτιμηθεί ολιστικά αυτή η πολυδιάστατη οργανωσιακή προσφορά, στον πίνακα που ακολουθεί επιχειρείται η στρατηγική αντιστοίχιση των ενεργών δράσεων του ESG με τους Παγκόσμιους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) της Ατζέντας 2030 του ΟΗΕ..

Πίνακας 4

Αντιστοίχιση των Δράσεων του El Sistema Greece με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ

Οικοσύστημα Δράσεων ESG	Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)	Στρατηγικός Αντίκτυπος & Πολιτιστική Βιωσιμότητα
Κόμβος της Κυνέλης & Δομές Φιλοξενίας (Καθημερινά δωρεάν μαθήματα)	•SDG 4: Ποιοτική Εκπαίδευση •SDG 10: Λιγότερες Ανισότητες	• Καθολική, δωρεάν πρόσβαση στην υψηλή τέχνη. • Άρση γεωγραφικών και ταξικών αποκλεισμών.
Lullaby Project (Σε σύμπραξη με το Carnegie Hall)	•SDG 5: Ισότητα των Φύλων •SDG 10: Λιγότερες Ανισότητες	• Συμπερίληψη κρατουμένων (Φυλακές Κορυδαλλού). • Ενδυνάμωση ευάλωτων γονεϊκών προτύπων.
Coro de Manos Blancas Greece (Χορωδία Λευκών Χεριών)	•SDG 10: Λιγότερες Ανισότητες •SDG 11: Βιώσιμες Πόλεις & Κοινότητες	• Μουσική πράξη για παιδιά με και χωρίς αναπηρία. • Προσβάσιμος πολιτισμός στον αστικό ιστό.

Οικοσύστημα Δράσεων ESG	Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)	Στρατηγικός Αντίκτυπος & Πολιτιστική Βιωσιμότητα
ESGYO, ESGYC & Young Leaders (Ορχήστρα, Χορωδία & Ηγεσία Νέων)	•SDG 8: Αξιοπρεπής Εργασία & Ανάπτυξη •SDG 16: Ειρήνη, Δικαιοσύνη, Θεσμοί	• Καλλιτεχνική ωριμότητα, επαγγελματική κατάρτιση. • Ενίσχυση της νεανικής αυτενέργειας (<i>youth agency</i>) και της συμπερίληψης
B-ME & ART4U Projects (<i>Blending Melodies & Artvocacy</i>)	•SDG 10: Λιγότερες Ανισότητες •SDG 16: Ειρήνη, Δικαιοσύνη, Θεσμοί	• Γέφυρες πολιτισμικής ταυτότητας μέσω της μουσικής. • Προώθηση των ευρωπαϊκών αξιών και της κοινωνικής συμπερίληψης μέσω της τέχνης.
MusicACT & Ψηφιακό MAC (Erasmus+) (<i>Careers in Music & Active Citizenship</i>)	•SDG 9: Βιομηχανία, Καινοτομία & Υποδομές •SDG 17: Στρατηγικές Συνεργασίες	• Υποστήριξη νέων για επαγγελματική σταδιοδρομία. • Ψηφιακή διάχυση τεχνογνωσίας (<i>Knowledge Brokerage</i>).
Down to eARTh (Οικολογικό / Πολιτιστικό Project)	•SDG 12: Υπεύθυνη Κατανάλωση •SDG 13: Δράση για το Κλίμα	• Πολυεθνική πρωτοβουλία δημιουργικότητας νέων. • Σύνδεση της τέχνης με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Σημείωση. Ιδία επεξεργασία βάσει της χαρτογράφησης των ενεργών προγραμμάτων του El Sistema Greece (χ.χ.-ε) και της διασύνδεσής τους με τους δείκτες της Ατζέντας 2030 του ΟΗΕ. Ο πίνακας αποδεικνύει τη μετάβαση του οργανισμού από ένα εστιασμένο ανθρωπιστικό project σε μια ολιστική, βιώσιμη πλατφόρμα *Artivism* (καλλιτεχνικού ακτιβισμού) με διεθνή εμβέλεια.

4.2. Οργανωσιακή Βιωσιμότητα, Διακυβέρνηση και Λογοδοσία (Βάσει του GRI)

4.2.1. Οικονομική Επίδοση, Χρηματοδοτική Ανεξαρτησία και Θεσμική Ωρίμανση (GRI 2 & GRI 201)

Η εφαρμογή των διεθνών προτύπων του Global Reporting Initiative (GRI) μετατοπίζει την ανάλυση από τον κοινωνικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή υποδομή του El Sistema Greece. Η εξέταση των δεικτών Οικονομικής Επίδοσης (GRI 201) και της Οργανωσιακής Δομής και Διακυβέρνησης (GRI 2) προσφέρει μια σαφή αποτύπωση του πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός θωρακίζει τον φορέα απέναντι σε εξωτερικές οικονομικές και διοικητικές αναταράξεις.

Το αυστηρό νομικό πλαίσιο του οργανισμού, όπως αυτό αποτυπώνεται στα επίσημα στοιχεία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (ΓΕΜΗ) διασφαλίζει τη θεσμική ωρίμανση και την ικανότητα προσέλκυσης διεθνών κεφαλαίων. Η νομική υπόσταση του φορέα ως «EL SISTEMA GREECE ΑΣΤΙΚΗ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» (Αρ. ΓΕΜΗ 146158901000), η οποία επικαιροποιήθηκε θεσμικά με την υπ' αριθμ. 3558645/13-02-2025 Ανακοίνωση Καταχώρισης, καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις του προτύπου GRI 2-1 αναφορικά με τη διαφύλαξη του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών [EBEA], 2025). Στρατηγικής σημασίας για τον δείκτη GRI 2-9 (Δομή Διακυβέρνησης) είναι οι ρήτρες του καταστατικού που αποκλείουν την ιδιοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής αξίας από ιδιώτες. Η ρητή πρόβλεψη ότι σε περίπτωση λύσης της εταιρείας, τα εναπομείναντα κεφάλαια διατίθενται υποχρεωτικά με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης σε παρεμφερές ίδρυμα, σωματείο ή αστική εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, διασφαλίζει ότι οι πόροι παραμένουν δεσμευμένοι αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση του κοινωνικού σκοπού (EBEA, 2025). Αυτή η νομική ασφαλιστική δικλείδα εκμηδενίζει το ηθικό και διοικητικό ρίσκο (*governance risk*), αποτελώντας τη σταθερή βάση επάνω στην οποία δομείται η εμπιστοσύνη των μεγάλων θεσμικών δωρητών.

Η πορεία θεσμικής ωρίμανσης του οργανισμού (GRI 2-1) αποτυπώθηκε και μέσω του στρατηγικού επαναπροσδιορισμού της οπτικής του ταυτότητας (*rebranding*), τον Ιανουάριο του 2024. Το νέο λογότυπο του ESG εμπλουτίστηκε με συμβολικές αποχρώσεις που αντανakλούν τη φιλοσοφία του: το μωβ σηματοδοτεί τον καλλιτεχνικό πλούτο, το τρκουάζ τη δημιουργική έκφραση και το κίτρινο το πολυπολιτισμικό μωσαϊκό της ανοιχτής μουσικής κοινότητας (El Sistema Greece, 2024a). Η εν λόγω οπτική μεταβολή αποτελεί σαφώς μια συνειδητή επικοινωνιακή δήλωση, η οποία απομακρύνει τον φορέα από την εικόνα μιας ΜΚΟ έκτακτης ανθρωπιστικής ανάγκης και τον εδραιώνει ως έναν σύγχρονο, δομημένο οργανισμό πολιτιστικής διακυβέρνησης.

Η χρηματοοικονομική συμμόρφωση του ESG με το πρότυπο GRI 201-1 (Παραγόμενη και Διανεμόμενη Οικονομική Αξία) υπόκειται σε έναν αυστηρό περιορισμό: ο οργανισμός παρουσιάζει μηδενικά ίδια εμπορικά έσοδα. Η απαγόρευση έκδοσης εισιτηρίων αποτελεί καταστατική δέσμευση υπογραμμίζει η Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026b), γεγονός που αναγκάζει τη διοίκηση να αναπτύξει μια στρατηγική προστασίας από το οικονομικό ρίσκο των παραγωγών «Όταν μια συναυλία έχει εισιτήριο, το εισιτήριο δεν κόβεται στο δικό μας ΑΦΜ. Εμείς δεν λαμβάνουμε κάποια έσοδα. Αυτό για το οποίο εμείς

φροντίζουμε είναι να μη μπαίνουμε μέσα, καθώς όλοι οι μουσικοί επί σκηνής παίρνουν κάποια αμοιβή», διευκρινίζει. Αυτή η πρακτική μεταθέτει το χρηματοοικονομικό ρίσκο (*financial risk*) στους μεγάλους πολιτιστικούς θεσμούς-εταίρους (Φεστιβάλ Αθηνών, ΚΠΙΣΝ), επιτρέποντας στο ESG να κεφαλαιοποιεί το Συμβολικό Κεφάλαιο της εμφάνισης σε εμβληματικές σκηνές χωρίς να απειλείται η ταμειακή του ρευστότητα.

Η χρηματοοικονομική σταθερότητα του οργανισμού αποτυπώνεται στα ποσοτικά δεδομένα του Ετήσιου Απολογισμού 2024–2025 (El Sistema Greece, 2025). Καταγράφεται άντληση συνολικών εσόδων ύψους €415.000,00. Η ανάλυση του *Funding Mix* (GRI 201-1) επιβεβαιώνει την απόλυτη ανεξαρτησία από τον κρατικό προϋπολογισμό, καθώς τα θεσμικά grants εξωτερικού καλύπτουν το 63,9%, αποτελώντας τον κυρίαρχο πυλώνα εισροών. Ακολουθούν οι εταιρικές χορηγίες που καλύπτουν το 7,2%, τα ίδια έσοδα από υποστηρικτικά προϊόντα και μουσικές εκδόσεις (*merchandising*) με 6,3%, ενώ οι κρατικές επιδοτήσεις περιορίζονται στο 1,9% (με το στρατηγικό ταμειακό αποθεματικό σε «*Cash at Bank*» να ανέρχεται στο 20,6%).

Εξετάζοντας αυτό το χρηματοδοτικό μείγμα υπό το πρίσμα της Θεωρίας Εξάρτησης από τους Πόρους (Pfeffer & Salancik, 2003) -όπως αυτή αποτυπώθηκε στην ενότητα 1.2.- η υψηλή συγκέντρωση εισροών από το εξωτερικό (63,9%), θα μπορούσε να υποδηλώνει δομική ευπάθεια, καθώς αυξάνεται ο κίνδυνος μετατόπισης της αποστολής (*Mission Drift*). Ωστόσο, η δευτερογενής έρευνα αποκαλύπτει ότι η διοίκηση εξουδετερώνει αυτόν τον κίνδυνο μέσω της οργανωσιακής αρχιτεκτονικής του «Friends of El Sistema Greece», θωρακίζοντας την οικονομική βιωσιμότητα του ελληνικού οργανισμού (GRI 201). Δεδομένου του καθεστώτος (501(c)(3)) στις ΗΠΑ -όπως αναπτύχθηκε στην ενότητα 2.3.2.- ο μηχανισμός αυτός λειτουργεί ως θεσμικό ανάχωμα: επιτρέπει τη μεταφορά κεφαλαίων διασφαλίζοντας την ανωνυμία και την ασφάλεια των δωρητών υψηλού προφίλ, μακριά από τις πολιτικές και οικονομικές επισφάλειες της εγχώριας συγκυρίας. Κατά συνέπεια, διατηρείται ανέπαφη η καλλιτεχνική αυτονομία του φορέα.

Στην ανάλυση των εσόδων (GRI 201-1), οι κρατικές επιχορηγήσεις αντιπροσωπεύουν μόλις το 1,9% του συνολικού προϋπολογισμού γεγονός που αποτυπώνει μια συνειδητή στρατηγική επιλογή χρηματοδοτικής ανεξαρτησίας από τον κρατικό μηχανισμό. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται απόλυτα από την Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026b), η οποία ξεκαθάρισε ότι «το El Sistema Greece δεν έχει κάποια επιδότηση από το ελληνικό κράτος» παρά μόνο σημειακές συνεργασίες για συγκεκριμένα project. «... η

ίδρυση και η βιωσιμότητα του οργανισμού οφείλεται αποκλειστικά σε ιδρύματα του εξωτερικού: πιο συγκεκριμένα, η ραχοκοκαλιά της χρηματοδότησης προέρχεται από τρεις βασικούς πυλώνες. Ένα πολύ μεγάλο ίδρυμα το οποίο επιθυμεί την ανωνυμία του, από το Hilti Foundation και το Ιταλικό Alta Mane Foundation». Η σταθερή αυτή υποστήριξη από διεθνείς κολοσσούς αντισταθμίζει το ρίσκο της εγχώριας υποχρηματοδότησης και προσφέρει την απαραίτητη ρευστότητα.

Στον αντίποδα -όπως καταγράφηκε προγενέστερα στην ενότητα 4.1.1., σχήμα 3- η κατανομή των εξόδων ύψους €382.000,00 τεκμηριώνει ότι ο οργανισμός ιεραρχεί ως κυρίαρχη προτεραιότητα την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο καθώς το 44,9% αυτών κατευθύνεται απευθείας στην αμοιβή του εκπαιδευτικού και καλλιτεχνικού προσωπικού. Το 32,6% καλύπτει το άμεσο κόστος υλοποίησης των προγραμμάτων, ενώ τα διοικητικά έξοδα περιορίζονται στο 14,0% γεγονός που επιβεβαιώνει τη διοικητική αποτελεσματικότητα και αποδεικνύει ότι οι πόροι κατευθύνονται πρωτίστως στην παραγωγή Δημόσιας Αξίας (El Sistema Greece, 2025).

Όσον αφορά τη διαχείριση των χορηγών, αυτή διέπεται από απόλυτη ηθική αυτονομία, αποτρέποντας κάθε Σύγκρουση Συμφερόντων (*Conflict of Interest*). Η Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026b) κατέστησε σαφές ότι ο οργανισμός οριοθετεί με σαφήνεια το αξιακό του πλαίσιο και διευκρίνισε πως δεν έχει βρεθεί ποτέ στη δυσχερή θέση να αποδεχθεί προτάσεις χρηματοδότησης που επέβαλλαν οποιαδήποτε μορφή διάκρισης ή αποκλεισμού. Από την πρωτογενή έρευνα αναδεικνύεται πως το ρίσκο της υψηλής εξάρτησης από θεσμικούς δωρητές, εξισορροπείται με τον μακροπρόθεσμο οικονομικό προγραμματισμό του φορέα (GRI 201-1) και τη θέσπιση συγκροτημένων 3ετών πλάνων χρηματοδότησης (Στέλεχος Α - Σ. Ματσακίδου, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026b). Η υιοθέτηση αυτών των πολυετών στρατηγικών σχεδίων αποτρέπει αποσπασματικές πρακτικές, εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των hubs εκ των προτέρων και ικανοποιεί τις αυστηρές προϋποθέσεις σταθερότητας που θέτουν τα διεθνή φιλανθρωπικά ιδρύματα. Η διαχειριστική διαφάνεια και η στενή διαβούλευση με τους στρατηγικούς εταίρους επιβεβαιώνονται από την πρακτική των επιτόπιων ελέγχων από τους ίδιους τους διεθνείς χρηματοδότες. Χαρακτηριστικό ορόσημο αποτέλεσε η επίσημη επίσκεψη του Προέδρου και της Διευθύντριας του Ιδρύματος Alta Mane τον Μάρτιο του 2023 (El Sistema Greece, 2023). Τα ανώτατα στελέχη του ιδρύματος επιθεώρησαν τα μαθήματα στο Σχιστό, στην Κόρινθο και στην Κυψέλη, ενώ πραγματοποίησαν κλειστό *debriefing* με τα μέλη του Young Leaders Program. Η διαδικασία αυτή τεκμηριώνει εμπειρικά ότι η λογοδοσία του ESG υπερβαίνει την τυπική

αποστολή οικονομικών reports και βασίζεται σε μια ζωντανή κουλτούρα αξιολόγησης και οικοδόμησης βαθιάς θεσμικής εμπιστοσύνης.

Εξετάζοντας τη μεταβολή των διοικητικών δομών του οργανισμού, αποτυπώνεται επίσης οικονομική και οργανωσιακή σταθερότητα: Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ του επίσημα αναρτημένου οργανογράμματος (El Sistema Greece, χ.χ.-b) και του νέου, επικαιροποιημένου εσωτερικού οργανογράμματος που παραχωρήθηκε από τη διοίκηση και αφορά τη διετία 2025-2026 (Σχήμα 1) καταδεικνύει την εξέλιξη της οργανωσιακής αρχιτεκτονικής και αναδεικνύει τη μετάβαση από ένα μοντέλο γενικής διαχείρισης σε μια δομή εξειδικευμένης κατανομής ευθυνών (GRI 2-9). Η πιο κρίσιμη θεσμική καινοτομία που εντοπίζεται είναι η δημιουργία αυτόνομου τμήματος Εκπαίδευσης, Έρευνας και Συνηγορίας. Όπως είχε θεωρητικά τεκμηριωθεί στο Κεφάλαιο 2, η ανάγκη θωράκισης των οργανισμών της Κοινωνίας των Πολιτών απαιτεί τη μετάβαση σε μοντέλα διακυβέρνησης βασισμένα στα δεδομένα. Η ανάγκη αυτή επιβεβαιώνεται απόλυτα από την Education, Research and Advocacy Manager, Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026b), η οποία ανέφερε ότι η θεσμοθέτηση του τμήματος αυτού επιτρέπει στο ESG να παράγει συστηματικά δεδομένα αξιολόγησης, ικανοποιώντας τις αυστηρές απαιτήσεις λογοδοσίας των διεθνών ιδρυμάτων: «Οι χρηματοδότες μας παρακολουθούν... οπότε είναι καλυμμένοι και εκείνοι και εμείς. Απ' αυτό εξαρτάται η βιωσιμότητά μας». Αποδεικνύεται λοιπόν, ότι ο οργανισμός ανέπτυξε δυναμικές ικανότητες, θωρακίζοντας τη διακυβέρνησή του (GRI 2-11). Ο καλλιτεχνικός πυλώνας (υπό την Καλλιτεχνική Διεύθυνση) δεν λειτουργεί αυτόνομα, αλλά υπάγεται απευθείας και λογοδοτεί στη Γενική Διεύθυνση (*General Manager*). Επίσης η συγκέντρωση των επιχειρησιακών, επικοινωνιακών και ερευνητικών τμημάτων (*Project, Communications, Educational/Research/Advocacy*) υπό την άμεση εποπτεία του Γενικού Διευθυντή εξασφαλίζει ενιαίο διοικητικό έλεγχο, διασφαλίζοντας ότι η καλλιτεχνική δράση ευθυγραμμίζεται πλήρως με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του φορέα. Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή ωρίμανση του ESG λειτουργεί ως εγγυητής της οικονομικής του επίδοσης, καθώς μετατρέπει την άυλη παιδαγωγική γνώση σε δομημένη, μετρήσιμη και θεσμικά έγκυρη αναφορά, εδραιώνοντας τη σταθερότητα του οργανισμού στον χρόνο.

4.2.2. Εξέλιξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου και Εκπαιδευτικές Πρακτικές (GRI 404)

Η πρωτογενής έρευνα επιβεβαιώνει την πρακτική εφαρμογή του μοντέλου της Edmondson (1999) εντός του ESG και σαφέστατα ανατρέπει τον αυταρχισμό και τον δασκαλοκεντρισμό

που καταλόγιζε ο Baker (2014) στο αρχικό μοντέλο της Βενεζουέλας -όπως αυτό αναλύθηκε στο 3^ο κεφάλαιο. Από την ανάλυση της Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a), καθίσταται σαφές πως η διοίκηση καλλιεργεί ένα περιβάλλον υψηλής ψυχολογικής ασφάλειας (*psychological safety*), όπου οι *Teaching Artists* αισθάνονται ελεύθεροι να μοιραστούν τις συναισθηματικές προκλήσεις του πεδίου. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση (Lawler, 1986) εκμηδενίζει τις άκαμπτες διοικητικές ιεραρχίες, επιτρέποντας στην Εκτελεστική Διοίκηση να λειτουργεί ως διευκολυντής και όχι ως ελεγκτικός μηχανισμός. Γεγονός που ερμηνεύει τη διατήρηση της κινητικότητας προσωπικού (*staff turnover*) στο 0%. Αναλύοντας τον δείκτη GRI 404 (Ανάπτυξη και Διατήρηση Εργαζομένων), η έρευνα αποκάλυψε αυτή τη σπάνια συνθήκη οργανωσιακής σταθερότητας, η οποία έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τη συνήθη εργασιακή επισφάλεια των NPOs. Η Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a) αναφέρει χαρακτηριστικά: «Πέρυσι και φέτος δεν έχουμε προσλάβει κάποιο καινούριο δάσκαλο γιατί έχουμε σταθερό προσωπικό. Δεν εργάζεται κανένας εθελοντικά στο El Sistema Greece. [...] Δε στηριζόμαστε στην εξωτερική βοήθεια εθελοντών και internships... αν και πάντα πολύτιμη». Η στρατηγική αυτή επιλογή, της πρόσληψης επαγγελματιών μουσικών και παιδαγωγών έναντι εθελοντών για τον εκπαιδευτικό πυρήνα, εξασφαλίζει τη διαφύλαξη της άρρητης γνώσης (*tacit knowledge*) και της θεσμικής μνήμης του οργανισμού. Διασφαλίζει ότι οι *Teaching Artists* δεν είναι περιστασιακοί δρώντες, αλλά μακροχρόνιοι συνοδοιπόροι, ικανοί να διαχειριστούν το ευαίσθητο περιβάλλον των δομών φιλοξενίας. Και παρ' όλο που τα λειτουργικά έξοδα -τα οποία απορροφούν το 44,9% του συνολικού προϋπολογισμού (El Sistema Greece, 2025)- αυξάνονται σημαντικά, κρίνεται ως ορθή και βιώσιμη επιλογή. Η διαχείριση πολυπολιτισμικών τμημάτων και η εφαρμογή μιας παιδαγωγικής ενήμερης για το τραύμα (*trauma-informed pedagogy*) απαιτούν υψηλή επιστημονική εξειδίκευση, σταθερότητα και συναισθηματική δέσμευση, στοιχεία που ένα μεταβαλλόμενο σώμα εθελοντών δεν θα μπορούσε να εγγυηθεί.

Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας καταδεικνύουν επίσης ότι στο ελληνικό πρόγραμμα El Sistema, οι καθηγητές λειτουργούν ως *Teaching Artists* και ως διευκολυντές (*facilitators*). Σύμφωνα με τη διατύπωση του στελέχους της καλλιτεχνικής διεύθυνσης (Στέλεχος Β, προσωπική επικοινωνία, 30 Απριλίου 2026), το μάθημα χαρακτηρίζεται ως *safe space* καλλιέργειας της μαθητικής αυτενέργειας. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκπαιδευτικοί δεν επιτελούν ένα στενό διδακτικό έργο, αλλά αποτελούν τους άμεσους καταλύτες υλοποίησης της Θεωρίας

της Αλλαγής (Weiss, 1995). Συνεπώς, η διαρκής επένδυση στις δεξιότητές τους (GRI 404-2) συνιστά θεμελιώδη προϋπόθεση για τη διατήρηση του προγράμματος.

Όσον αφορά την εφαρμογή του προτύπου GRI 404-2, ένα συγκροτημένο πλέγμα εγχώριων και διεθνών προγραμμάτων κατάρτισης, εξασφαλίζουν τη μεταφορά τεχνογνωσίας. Κατά το έτος 2019-20, ο οργανισμός επένδυσε στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού του μέσω της διεξαγωγής διήμερου βιωματικού σεμιναρίου από την ΑΡΣΙΣ για την ορθή εφαρμογή της Πολιτικής Προστασίας Παιδιών και ενός τριήμερου εκπαιδευτικού σεμιναρίου μουσικής προπαιδείας από τον παιδαγωγικό σύμβουλο. Τον Ιανουάριο του 2020, 5 μέλη της Διοίκησης ταξίδεψαν στη Βενεζουέλα για μια εβδομάδα εντατικής εκπαίδευσης στις αυθεντικές δομές του κινήματος, μεταφέροντας διεθνή τεχνογνωσία (El Sistema Greece, 2020). Επιπλέον, το Young Leaders Program μετεξελίχθηκε σε καταλύτη επαγγελματικής αποκατάστασης καθώς κατά το έτος 2021-22, 2 απόφοιτοι του προγράμματος έλαβαν πλήρη υποτροφία από το Ανοικτό Ίδρυμα Εκπαίδευσης (ΑΙΕ) για 8μηνο σεμινάριο. Παράλληλα, οι καθηγητές χορωδίας του ESG συμμετείχαν σε διεθνή workshops στην Αθήνα και στη Σρεμπρένιτσα (*Songs for Europe*), με αντικείμενο την ενσωμάτωση καινοτόμων ψηφιακών εργαλείων στη μουσική διδασκαλία (El Sistema Greece, 2022).

Η συστηματική συμμετοχή του προσωπικού σε διεθνή δίκτυα αριστείας τεκμηριώνεται από τα στοιχεία των ετήσιων απολογισμών: Κατά το ακαδημαϊκό έτος 2023-2024, ο δάσκαλος τρομπέτας του ESG, Γιάννης Παναγιώτου, επιλέχθηκε για την υψηλού κύρους 15μηνη υποτροφία AIM Firebird Fellowship (El Sistema Greece, 2024a). Η διάκριση αυτή, σε συνδυασμό με τη συμμετοχή της Γενικής Διευθύντριας στο Δίκτυο Ηγεσίας (*Leaders Circle*) του AIM Residency στη Λισαβόνα τον Αύγουστο του 2024, εξασφάλισε τη μεταφορά πρωτοποριακής διεθνούς τεχνογνωσίας. Ως ορόσημο, καταγράφεται η συμμετοχή του ESG σε πειραματικές συναυλίες στην περιθωριοποιημένη κοινότητα Quinta do Mocho της Πορτογαλίας. Επιβεβαιώνοντας τα στοιχεία των απολογισμών, το στέλεχος της καλλιτεχνικής διεύθυνσης (Στέλεχος Β, προσωπική επικοινωνία, 30 Απριλίου 2026), υπογράμμισε ότι οι καθηγητές εκτίθενται διαρκώς σε εξειδικευμένα σεμινάρια, όπως το διεθνές εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Branch for Africa», ευρωπαϊκά προγράμματα Creative Europe και Erasmus+, ενισχύοντας τη διεθνή δικτύωση.

Πέραν των εξωτερικών εκπαιδεύσεων, η διοίκηση του ESG επενδύει και στη διαχείριση του «συναισθηματικού έργου» (*emotional labor*) που επιτελούν οι καθηγητές. Η εθνογραφική έκθεση του Sarrouy (2023) επισημαίνει ότι η διδασκαλία σε περιβάλλοντα υψηλής κοινωνικής

πίεσης, όπως οι δομές φιλοξενίας, προκαλεί έντονη συναισθηματική φόρτιση, αυξάνοντας τον κίνδυνο της επαγγελματικής εξουθένωσης (*burnout*). Για την αντιμετώπιση αυτής της απειλής, το τμήμα Εκπαίδευσης έχει θεσμοθετήσει τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης και παιδαγωγικής εποπτείας. Όπως εξήγησε η Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a), οι συναντήσεις αυτές λειτουργούν ως ένας εσωτερικός μηχανισμός υποστήριξης. Πλήρως εναρμονισμένος με το πρότυπο GRI 404, ο οργανισμός εισήγαγε προγράμματα *Wellbeing* και *Coaching* προσαρμοσμένα στις ανάγκες των *Teaching Artists*. Κορυφαίος σταθμός αυτών, το βιωματικό εργαστήριο κοινοτικής μουσικής σε συνεργασία με τη διοίκηση του *Sistema Cyprus* (El Sistema Greece, 2025). Παράλληλα, το δίκτυο των 15 εφήβων μαθητών του *Young Leaders Program* αναβαθμίστηκε θεσμικά κατά το έτος 2024-25 μέσω του διορισμού της Μαέστρου, Κυριακής Κουντούρη, ως επίσημης μέντορας. Η επιλογή αυτή, ως πρότυπο ισχυρής γυναικείας ηγεσίας (*female leadership*), μετατόπισε την εστίαση από την τυφλή υπακοή στον μαέστρο, στην καλλιέργεια της κριτικής σκέψης και της ηγετικής ικανότητας των ίδιων των μαθητών. Προσέφερε ένα από *role model* και ενίσχυσε τις δεξιότητες ενεργού πολιτικής συνείδησης (*active citizenship*), εφαρμόζοντας τις αρχές της Κριτικής Παιδαγωγικής του Freire, σε πλήρη αντίθεση με την παθογένεια του αυταρχισμού που καταλογίζει ο Baker (2014) στο μοντέλο της Βενεζουέλας.

Η συνεχής αυτή επένδυση στην αυτονομία και την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού προσωπικού διασφαλίζει ότι παραμένει προσηλωμένο στους κοινωνικούς στόχους του φορέα, γεγονός που εγγυάται την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

4.2.3. Επικοινωνιακή Στρατηγική, Οικοδόμηση Κοινότητας και Προστασία Ωφελούμενων (GRI 2-29 & GRI 413)

Η ολοκλήρωση της ανάλυσης της οργανωσιακής βιωσιμότητας του El Sistema Greece υπό το πρίσμα των προτύπων GRI απαιτεί την εξέταση των δεικτών που αφορούν τη Δέσμευση των Κοινωνικών Εταίρων (GRI 2-29) και την Αλληλεπίδραση με τις Τοπικές Κοινότητες (GRI 413). Είναι σαφές ότι για τους οργανισμούς κοινωνικού σκοπού, η επικοινωνία αποτελεί έναν αμφίδρομο στρατηγικό μηχανισμό οικοδόμησης εμπιστοσύνης (*accountability*) και προστασίας των δικαιωμάτων των ωφελούμενων και όχι ένα εργαλείο μονομερούς προβολής.

Όπως αναδείχθηκε από την πρωτογενή έρευνα, η χαρτογράφηση των κοινωνικών εταίρων (*stakeholders*) του ESG περιλαμβάνει ένα πολυσύνθετο μείγμα, το οποίο εκτείνεται από τους μαθητές και τις οικογένειές τους, έως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, την ακαδημαϊκή

κοινότητα και τους διεθνείς θεσμικούς χρηματοδότες. Σύμφωνα με το στέλεχος τη Διεύθυνσης Επικοινωνίας (Στέλεχος Γ, προσωπική επικοινωνία, 29 Απριλίου 2026), το επικοινωνιακό μείγμα του οργανισμού διαφοροποιείται συστηματικά ανάλογα με την ομάδα-στόχο, ευθυγραμμιζόμενο απόλυτα με το *Logic Model* του φορέα, το οποίο εστιάζει στην ενδυνάμωση των νέων, την οικοδόμηση κοινοτήτων και την κοινωνική ενσωμάτωση.

Στο πεδίο της Επικοινωνιακής Στρατηγικής (GRI 2-29), τα δεδομένα δείχνουν ότι το ESG ακολουθεί μια συνειδητά ηθική γραμμή στον τρόπο χρήσης του *storytelling*. Όπως τονίζει το στέλεχος της Διεύθυνσης Επικοινωνίας (Στέλεχος Γ, προσωπική επικοινωνία, 29 Απριλίου 2026), ο φορέας εφαρμόζει ένα αυστηρό πλαίσιο (*ethical framework*) προκειμένου να αποτραπεί η εργαλειοποίηση των ανηλίκων «Το storytelling βασίζεται στην ανάδειξη της προσωπικής εξέλιξης, της δημιουργικότητας και της ενεργού συμμετοχής των μαθητών, και όχι στην προβολή της ευαλωτότητάς τους... αποφεύγεται η «εργαλειακή» χρήση εικόνων για σκοπούς προβολής ή fundraising». Αυτή η προσέγγιση ευθυγραμμίζεται πλήρως με την κριτική της Belfiore (2020) και κάνει την επικοινωνία οργανικό κομμάτι της αποστολής του οργανισμού.

Ανάλογα με το κοινό, προσαρμόζονται και τα εργαλεία. Στους θεσμικούς δωρητές, η έμφαση δίνεται στην απόδειξη του κοινωνικού αντικτύπου μέσω εξειδικευμένων reports και του LinkedIn. Αντίθετα, για τις οικογένειες και την τοπική κοινότητα επιστρατεύονται τα παραδοσιακά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram) και τα newsletters, με στόχο την άμεση πληροφόρηση και την ενεργό συμμετοχή στις δράσεις (Στέλεχος Γ, προσωπική επικοινωνία, 29 Απριλίου 2026).

Παράλληλα, ικανοποιώντας την απαίτηση του προτύπου GRI 2-29 για τη δέσμευση των εταίρων, ο οργανισμός συλλέγει ανατροφοδότηση στο τέλος κάθε χρόνου μοιράζοντας ερωτηματολόγια σε μαθητές και δασκάλους, ενώ οι χρηματοδότες αξιολογούν το έργο άτυπα, επισκεπτόμενοι οι ίδιοι τις πρόβες στα *Nucleos* και μιλώντας με τα παιδιά (Στέλεχος Α - Σ. Ματσακίδου, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a).

Με το βλέμμα στο μέλλον, ο φορέας έχει ήδη δρομολογήσει ένα νέο πλάνο συνηγορίας (*advocacy plan*) για να διευρύνει τη θεσμική του δικτύωση, εστιάζοντας στα Υπουργεία Μετανάστευσης, Παιδείας και Πολιτισμού. Όπως σημειώνει η Σ. Ματσακίδου (Στέλεχος Α, προσωπική επικοινωνία, 4 Μαΐου 2026a), το πλάνο αυτό βασίζεται στη μεθοδολογία PACE. Πρόκειται για ένα διεθνές διοικητικό πλαίσιο που οργανώνει τη θεσμική δικτύωση σε τέσσερα επίπεδα: τη Σύμπραξη (Partner), τη Συμβουλευτική (Advise), τη Διαβούλευση (Consult) και

τη Δέσμευση (Engage). Μέσω αυτής της κλιμακωτής προσέγγισης τεσσάρων σταδίων, το ESG επιχειρεί να μετατρέψει τους κρατικούς φορείς από απλούς παρατηρητές σε στρατηγικούς συμμετόχους.

Όσον αφορά τον άξονα του προτύπου GRI 413 (Τοπικές Κοινότητες), η επικοινωνιακή στρατηγική του φορέα μετουσιώνεται σε δράσεις Οικοδόμησης Κοινότητας (*Community Building*). Όπως προκύπτει από τους Ετήσιους Απολογισμούς, εκδηλώσεις όπως οι ανοιχτές συναυλίες στη Δημοτική Αγορά Κυψέλης ή η παρουσίαση των έργων του *ESG School of Hip Hop Summer Camp* λειτουργούν ως γέφυρες επικοινωνίας που συνδέουν τους ευάλωτους πληθυσμούς με τον αστικό ιστό (El Sistema Greece, 2023, 2025).

Ωστόσο, η πιο κρίσιμη πτυχή της επικοινωνιακής πολιτικής του ESG αφορά τη διαχείριση αυτού που το Στέλεχος της Διεύθυνσης Επικοινωνίας (Στέλεχος Γ, προσωπική επικοινωνία, 29 Απριλίου 2026), όρισε ως κίνδυνο «επιφανειακής κατανόησης του έργου» (*Perception Gap*), δηλαδή την τάση του κοινού να παρερμηνεύει τον οργανισμό ως μια απλή φιλανθρωπική δράση δωρεάν μουσικής εκπαίδευσης, παραγνωρίζοντας τον βαθύτερο κοινωνικό μετασχηματισμό. Για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης, η διοίκηση εφαρμόζει μια αυστηρή πολιτική προστασίας των ωφελομένων. Όπως επιβεβαιώνεται και από την εθνογραφική έκθεση του Sarrouy (2023) -σε πλήρη εναρμόνιση με την πρωτογενή έρευνα- το ESG επιδεικνύει υψηλά πρότυπα ηθικής επικοινωνίας, καθώς αρνείται να χρησιμοποιήσει πρακτικές «πορνογραφίας της φτώχειας» (*poverty pornography*). Μέσω της εφαρμογής μιας αυστηρής Ηθικής Χάρτας (Ethical Charter) που απαγορεύει τη συλλογή και έκθεση του προσωπικού τραύματος των παιδιών (Sarrouy, 2023, σελ. 25), ο φορέας αρνείται να εργαλειοποιήσει τον προσφυγικό πόνο και τη θυματοποίηση για την προσέλκυση πόρων. Η επικοινωνία εστιάζει αποκλειστικά στην ενδυνάμωση (*empowerment*). Οι μαθητές αναδεικνύονται ως ενεργοί *Artivists* και αυτόνομοι παραγωγοί πολιτισμού. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός προστατεύει την ψυχολογική τους ασφάλεια και ταυτόχρονα οικοδομεί μια ισχυρή και αξιόπιστη φήμη, η οποία αποτελεί τον τελικό εγγυητή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του βιωσιμότητας.

4. 3. Συμπερασματική Σύνθεση Ευρημάτων: Η Γέφυρα προς το Balanced Scorecard

Η ερευνητική προσέγγιση του παρόντος κεφαλαίου, μέσω της τριγωνοποίησης των ετήσιων απολογισμών, της εθνογραφικής βιβλιογραφίας, των νομικών δεδομένων του ΓΕΜΗ και των πρωτογενών συνεντεύξεων των διευθυντικών στελεχών, κατέδειξε ότι το El Sistema Greece δεν αποτελεί απλώς έναν πάροχο δωρεάν μουσικών μαθημάτων. Αντιθέτως, λειτουργεί ως ένας ώριμος οργανισμός κοινωνικού σκοπού, του οποίου η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών και η Θεωρία της Αλλαγής μεταφράζονται σε μετρήσιμη Δημόσια Αξία.

Στον άξονα του κοινωνικού αντικτύπου, η αξιολόγηση βάσει των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) απέδειξε ότι ο φορέας ανταποκρίνεται με επιτυχία στις προκλήσεις της εκπαιδευτικής συμπερίληψης και της πολιτισμικής ανθεκτικότητας. Η διαχείριση της υπερ-πολυπολιτισμικότητας, η φυσική παρουσία των *Nucleos* σε δομές φιλοξενίας προσφύγων, η εξάλειψη των γλωσσικών εμποδίων μέσω της μουσικοπραξίας και η ανάδειξη των ίδιων των παιδιών σε ενεργούς *Artivists* μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων (ART4U), επικυρώνουν τον ρόλο του οργανισμού ως μηχανισμού παραγωγής κοινωνικής συνοχής.

Παράλληλα, στον άξονα της οργανωσιακής βιωσιμότητας, η εφαρμογή των δεικτών Global Reporting Initiative (GRI) αποκάλυψε μια εξαιρετικά ανθεκτική δομή διακυβέρνησης. Η συνειδητή απεξάρτηση από την κρατική χρηματοδότηση (μόλις 1,9%), η εξασφάλιση πολυετούς σταθερότητας μέσω 3ετών πλάνων και διεθνών grants (Hilti Foundation, Alta Mane Foundation), η στρατηγική επένδυση σε επαγγελματίες Καλλιτέχνες-Εκπαιδευτικούς αντί για εθελοντές (GRI 404), η θεσμοθέτηση αυστηρών πολιτικών προστασίας των ανηλίκων (*Child Protection Policy*) και η πρόσφατη αναδιάρθρωση του οργανογράμματος (ακαδημαϊκό έτος 2025-2026) με τη δημιουργία τμήματος Έρευνας και Συνηγορίας, συνιστούν δείγματα υψηλής επιχειρησιακής ωρίμανσης.

Η παράθεση αυτών των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων κλείνει τον κύκλο της διερεύνησης του τρέχοντος στρατηγικού προφίλ του οργανισμού. Ωστόσο, τα ευρήματα αυτά πρέπει να κωδικοποιηθούν, προκειμένου η παρούσα ακαδημαϊκή μελέτη να προσφέρει εφαρμόσιμες διοικητικές προτάσεις. Τα δεδομένα του Κεφαλαίου 4 θα αποτελέσουν την δεξαμενή πληροφοριών που θα τροφοδοτήσει το Κεφάλαιο 5, παρέχοντας το υλικό για την ανάπτυξη του πίνακα Balanced Scorecard (BSC). Συγκεκριμένα, η παραπάνω ανάλυση αντιστοιχίζεται πλήρως στις τέσσερις προοπτικές του μοντέλου:

- Οικονομική Προοπτική (Financial Perspective): Τροφοδοτείται από τα hard data του χρηματοδοτικού μείγματος (63,9% σε *grants* από Hilti και Alta Mane), τη διαχείριση του πληθωρισμού εντός προϋπολογισμού (€382.000) και τη θεσμοθέτηση των ζετών πλάνων χρηματοδότησης.
- Προοπτική Ωφελούμενων/Κοινωνίας (Customer Perspective): Εδράζεται στον αριθμό των ενεργών μαθητών (777 κατά το έτος '24-'25), την πολυπολιτισμική εκπροσώπηση (43 χώρες κατά το έτος '24-'25), την απουσία κοινωνικοοικονομικών φίλτρων εισδοχής, και τη βιωματική μετατροπή των παιδιών σε Artists.
- Προοπτική Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Business Processes): Αντικατοπτρίζεται στην οργανωσιακή μετεξέλιξη του τρέχοντος οργανογράμματος 2025-2026 (ίδρυση αυτόνομου τμήματος *Advocacy*), την εφαρμογή του *Logic Model* στην ηθική επικοινωνία, τη διαφύλαξη του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα βάσει ΓΕΜΗ και το πλάνο συνηγορίας που βασίζεται στη μεθοδολογία *PACE Approach*.
- Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning & Growth): Βασίζεται στη συστηματική επαγγελματικοποίηση του προσωπικού (*Teaching Artists*), τη διαχείριση της συναισθηματικής φόρτισης μέσω εποπτειών και τη συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα κατάρτισης (όπως το Firebird Fellowship στο AIM Residency της Λισαβόνας και τα σεμινάρια «Branch for Africa»).

Με την ολοκλήρωση της καταγραφής του κοινωνικού και οργανωσιακού αποτυπώματος του El Sistema Greece, η έρευνα εισέρχεται στο τελικό της στάδιο. Μέσα από την Ανάλυση Κενών (*Gap Analysis*) και την αποτύπωση των δυνατοτήτων και απειλών (SWOT), το επόμενο κεφάλαιο θα συνθέσει τον τελικό στρατηγικό χάρτη, αποδεικνύοντας πώς ο οργανισμός μπορεί να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Κεφάλαιο 5: Στρατηγικές Προτάσεις, Συμπεράσματα & Προοπτικές

Εισαγωγή Κεφαλαίου

Η παρούσα ερευνητική μελέτη ολοκληρώνεται στο Κεφάλαιο 5, το οποίο λειτουργεί ως η γέφυρα μεταξύ της εμπειρικής χαρτογράφησης και της εφαρμοσμένης διοικητικής στρατηγικής. Στα προηγούμενα κεφάλαια, και ειδικότερα μέσω της τριγωνποίησης των πρωτογενών δεδομένων στο Κεφάλαιο 4, αποτυπώθηκε η υφιστάμενη κατάσταση του ESG. Στο σημείο αυτό, κρίνεται αναγκαία η επανατοποθέτηση του κεντρικού ερευνητικού ερωτήματος που καθοδηγεί τη μελέτη: «Πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός και η καινοτομία αξίας μπορούν να διασφαλίσουν την πολυδιάστατη βιωσιμότητα (οικονομική, κοινωνική, οργανωσιακή και πολιτιστική) ενός πολιτιστικού φορέα με έντονο κοινωνικό χαρακτήρα, όπως το El Sistema Greece, σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον χωρίς κρατική υποστήριξη;».

Απαντώντας στο ερώτημα αυτό, ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η μετάβαση από τη θεωρία στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου μοντέλου μελλοντικού προγραμματισμού. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, η διάρθρωση του κεφαλαίου ακολουθεί την εξής μεθοδολογική αλληλουχία: Αρχικά (Ενότητα 5.1.), επιχειρείται η συνολική διοικητική διάγνωση του οργανισμού μέσω της Ανάλυσης SWOT και της Ανάλυσης Κενών (*Gap Analysis*). Στη συνέχεια (Ενότητα 5.2.), τα αποτελέσματα αυτά τροφοδοτούν τον στρατηγικό χάρτη του *Balanced Scorecard* (BSC), ο οποίος μεταφράζει το όραμα σε μετρήσιμους δείκτες επίδοσης (KPIs). Τέλος (Ενότητα 5.3.), το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη σύνθεση των γενικών συμπερασμάτων, τη διατύπωση των επιχειρησιακών προτάσεων, την αποτίμηση των ερευνητικών περιορισμών και τον τελικό επίλογο.

5.1. Αποτίμηση Στρατηγικού Προφίλ και Οργανωσιακή Ετοιμότητα

5.1.1. Ανάλυση SWOT: Στρατηγικά Πλεονεκτήματα και Εξωγενείς Προκλήσεις

Η παρούσα SWOT δεν αποτελεί μια απλή καταγραφή στοιχείων, αλλά το προϊόν τριγωνποίησης μεταξύ της θεωρίας (Moore, Barney, Sacco, Kim & Mauborgne), των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων (Απολογισμοί ESG 2019-2025) και των ποιοτικών συνεντεύξεων της ανώτατης διοίκησης.

Πίνακας 5

Μήτρα Στρατηγικής Ανάλυσης SWOT του El Sistema Greece

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Internal Factors)	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (External Factors)
<u>Δυνάμεις (Strengths)</u>	<u>Ευκαιρίες (Opportunities)</u>
Οργανωσιακή Ανθεκτικότητα: Ιστορικό υψηλό 777 ενεργών μαθητών (43 εθνικότητες, 1.872 ώρες δωρεάν διδασκαλίας το 2024-25) και αποδεδειγμένη ικανότητα στρατηγικής μεταστροφής σε υβριδικό μοντέλο κατά την πανδημία (203 ώρες Zoom, 238 βιντεο-μαθήματα). Καινοτομία Αξίας (Value Innovation): Κατάργηση συστημικών φραγμών (δίδακτρα, ακροάσεις) και χρήση μη-λεκτικής επικοινωνίας. Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό & Ηγεσία (GRI 404): Σχεδόν μηδενική κινητικότητα (<i>staff turnover</i>), διοχέτευση του 44,9% του προϋπολογισμού στο εκπαιδευτικό προσωπικό (2024) και αναβάθμιση του Young Leaders Program μέσω του θεσμικού ρόλου της Μάεστρου Κ. Κουντούρη ως προτύπου γυναικείας ηγεσίας. Εμβληματικό Συμβολικό Κεφάλαιο (VRIO): Διεθνείς συμπράξεις κορυφαίου κύρους (Rolex Arts Festival, Joyce DiDonato/EDEN, Gustavo Dudamel στη Βαρκελώνη). Στρατηγική Αρχιτεκτονική Πόρων: Δίκτυο «Friends of El Sistema Greece» στις ΗΠΑ (501(c)(3)) και υβριδικό μοντέλο συνεργειών (Astris Finance/Colliers).	Επέκταση στη Σωφρονιστική Επανένταξη (Prison Rehabilitation): Κεφαλαιοποίηση της επιτυχημένης πιλοτικής δράσης στις Φυλακές Κορυδαλλού (25 έγκλειστοι, Lullaby Project 2024) για διεκδίκηση κρατικών/ευρωπαϊκών κονδυλίων κοινωνικής επανένταξης. Διεθνής Συμβουλευτική (Knowledge Brokerage): Αξιοποίηση της ψηφιακής πλατφόρμας MAC και του <i>pro-bono know-how</i> για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε νέα διεθνή προγράμματα (π.χ. El Sistema Lebanon). Κεφαλαιοποίηση Συγχώνευσης Astris/Colliers: Διείσδυση σε παγκόσμιο δίκτυο θεσμικών επενδυτών (High-Net-Worth Individuals). Data-driven Governance: Αξιοποίηση του τμήματος <i>Research & Advocacy</i> για επιστημονική τεκμηρίωση. Παγκόσμια Στροφή στη Στρατηγική Φιλανθρωπία και τη Μέτρηση Αντικτύπου (Impact Measurement): Η αυξανόμενη τάση των διεθνών φιλανθρωπικών ιδρυμάτων και των επενδυτών κοινωνικού αντικτύπου (<i>impact investors</i>) να απαιτούν αυστηρή τεκμηρίωση μέσω δεικτών (GRI, Theory of Change), δημιουργεί ένα προνομιακό πεδίο για τον οργανισμό, ο οποίος μπορεί να κεφαλαιοποιήσει την ήδη αναπτυγμένη εσωτερική του ωριμότητα για να προσελκύσει νέα, σταθερά διεθνή κεφάλαια.
<u>Αδυναμίες (Weaknesses)</u>	<u>Απειλές (Threats)</u>
Χρηματοδοτική Εξάρτηση (Funding Dependency): Το 63,9% του προϋπολογισμού καλύπτεται σταθερά από ελάχιστους ξένους δωρητές, δημιουργώντας ευπάθεια ως προς την ενδεχόμενη αλλοίωση της αποστολής του οργανισμού (<i>mission drift</i>).	Γεωγραφικές Μετατοπίσεις (PESTEL): Ξαφνικό κλείσιμο δομών (Σκαρμαγκάς, Ελαιώνας) και βίαιη αναδιάταξη <i>Nucleos</i>. Σύνθετο Κανονιστικό και Χρηματοδοτικό Πλαίσιο Συμμόρφωσης: Αύξηση του διοικητικού και λειτουργικού κόστους από τον συνδυασμό αυστηρών εγχώριων απαιτήσεων

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Internal Factors)	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (External Factors)
Επιλεκτική Λογοδοσία: Εκθέσεις Ορκωτών (ΣΟΛ Crowe) περιορισμένες στην τριετία 2018-2020 και έλλειψη αναρτημένων ισολογισμών. Υψηλό Συναισθηματικό Έργο (Emotional Labor): Κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης (<i>burnout</i>) των εκπαιδευτικών (<i>teaching artists</i>) σε περιβάλλοντα ευαίσθητα στο ψυχικό τραύμα (<i>trauma-informed</i>), όπως δομές προσφύγων και φυλακές Απαγόρευση Εμπορικών Εσόδων: Καταστατική αδυναμία παραγωγής κερδοσκοπικών πόρων.	(διατήρηση θέσης στο Μητρώο ΜΚΟ, αυστηροποίηση GDPR) και ολοένα πιο απαιτητικών συστημάτων αναφοράς (δεικτών) που επιβάλλουν τα διεθνή φιλανθρωπικά ιδρύματα για τη διατήρηση των χρηματοδοτήσεων. Μακροοικονομικές Πιέσεις: Πληθωρισμός και αύξηση λειτουργικού κόστους εντός οριακά προκαθορισμένου budget. Κοινωνική Κόπωση (Social Fatigue): Κίνδυνος ανόδου της ξενοφοβίας που δύναται να υπονομεύσει την κοινωνική νομιμοποίηση
<i>Σημείωση.</i> Ιδία επεξεργασία βάσει των οικονομικών απολογισμών ESG (2019-2025), των ποιοτικών συνεντεύξεων της ανώτατης διοίκησης και της θεωρητικής τριγωνοποίησης των πλαισίων Moore (Δημόσια Αξία), Barney (VRIO) και Kim & Mauborgne (Καινοτομία Αξίας). Η μήτρα αποτυπώνει ένα στρατηγικό παράδοξο: η υψηλή κοινωνική και παιδαγωγική καινοτομία του οργανισμού συνυπάρχει με μια δομική χρηματοδοτική ευπάθεια και γραφειοκρατικές πιέσεις συμμόρφωσης.	

Συμπερασματικά, η ανάλυση TOWS ως εργαλείο στρατηγικής διασταύρωσης των μεταβλητών της SWOT (Wehrich, 1982), αναδεικνύει ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του ESG προσδιορίζονται από ένα θεμελιώδες «Στρατηγικό Παράδοξο» (*Strategic Paradox*), όπως αυτό ορίζεται στο θεωρητικό μοντέλο των Smith και Lewis (2011). Ενώ η χρηματοδοτική αυτονομία του οργανισμού από το εγχώριο κράτος λειτουργεί ως κρίσιμη δύναμη, καθώς θωρακίζει τον φορέα από την εγχώρια γραφειοκρατία, τις πολιτικές κρίσεις και τις περικοπές των κρατικών δαπανών για τον πολιτισμό, η αυτονομία αυτή γεννά μια δομική αδυναμία χρηματοδοτικής συγκέντρωσης (*funding concentration*). Το γεγονός ότι το συντριπτικό 63,9% του προϋπολογισμού καλύπτεται σταθερά από ελάχιστους, μεγάλους ξένους θεσμικούς δωρητές και διεθνή φιλανθρωπικά ιδρύματα, καθιστά τον φορέα εύαλωτο σε ενδεχόμενες στρατηγικές επανατοποθετήσεις αυτών των εταίρων. Ως εκ τούτου, η μελλοντική βιωσιμότητα του ESG εξαρτάται από την ικανότητα διασφάλισης αυτών των διεθνών συμμαχιών, σε συνδυασμό με την παράλληλη αξιοποίηση των αναδυόμενων ευκαιριών, όπως η επέκταση στη σωφρονιστική επανένταξη και η παγκόσμια στροφή προς τις επενδύσεις κοινωνικού αντικτύπου (*impact investing*). Η απαίτηση δημιουργίας μετρήσιμου

κοινωνικού και περιβαλλοντικού οφέλους παράλληλα με μια βιώσιμη οικονομική απόδοση, μπορεί να διαφοροποιήσει αποτελεσματικά το χρηματοδοτικό μείγμα του φορέα, εξισορροπώντας το δομικό αυτό παράδοξο. Συνεπακόλουθα, η οικονομική σταθερότητα αποτελεί την απαραίτητη δικλείδα ασφαλείας για την προστασία του έμπνηχου δυναμικού (*teaching artists*), θωρακίζοντάς το απέναντι στο έντονο συναισθηματικό φορτίο που συνεπάγεται η καθημερινή εκπαιδευτική τριβή σε περιβάλλοντα υψηλής κοινωνικής ευπάθειας.

5.1.2. Ανάλυση Κενών (Gap Analysis): Εντοπισμός Αποκλίσεων και Στρατηγικές Γεφύρωσης

Η Ανάλυση Κενού αποτυπώνει την απόσταση μεταξύ της Υφιστάμενης Κατάστασης (*Current State*) και των βέλτιστων διεθνών προτύπων (*Desired State* - GRI/SDGs) (Calabrese et al., 2015; Schaltegger et al., 2019). Μέσω της ενσωμάτωσης των πλέον πρόσφατων ποσοτικών δεδομένων (2024-2025), τα Σχέδια Δράσης (*Action Plans*) καθίστανται απόλυτα συγκεκριμένα και κοστολογημένα.

Κενό 1: Στρατηγικός Χρηματοδοτικός Πλουραλισμός (GRI 201)

- **Υφιστάμενη Κατάσταση (*Current State*):** Ο οργανισμός παρουσιάζει οικονομική σταθερότητα, με τα ετήσια έσοδα να ανέρχονται σε €415.000 και τα λειτουργικά έξοδα σε €382.000 (γεγονός που εξασφαλίζει ταμειακό αποθεματικό «*Cash at Bank*» ύψους 20,6%). Ωστόσο, η υψηλή χρηματοδοτική συγκέντρωση (63,9%) του οργανισμού σε ξένα ιδρύματα ενεργοποιεί τους κινδύνους της θεωρίας εξάρτησης από πόρους (*Resource Dependence Theory*), όπου η έλλειψη πλουραλισμού δύναται να απειλήσει την αυτονομία της κοινωνικής αποστολής. Ενθαρρυντικό στοιχείο αποτελεί η ανάδυση νέων εσόδων από εταιρικές εισφορές (7,2%), καθώς και η ενίσχυση των ιδίων εσόδων από υποστηρικτικά προϊόντα που ανήλθαν στο 6,3% κατά το έτος 2024.
- **Επιδιωκόμενη Κατάσταση (*Desired State*):** Μείωση του χρηματοδοτικού κινδύνου (*Funding Risk*) κάτω από το 50%, μέσω της θεσμοθέτησης καινοτόμων κοινωνικο-εκπαιδευτικών και περιβαλλοντικών πυλώνων δράσης, με αιχμή τα προγράμματα σωφρονιστικής επανένταξης (*Prison Rehabilitation*), τη σχολή εναλλακτικής αστικής μουσικής (*Hip Hop School*) και τον Πράσινο Ακτιβισμό (*Green Artivism/EDEN*).

- **Εντοπισμένο Χάσμα (*Identified Gap*):** Δομική χρηματοδοτική ευπάθεια που πηγάζει από τη γεωγραφική συγκέντρωση των πόρων στο εξωτερικό. Παρατηρείται έλλειψη μακροχρόνιων, εγχώριων εταιρικών συμπράξεων, καθώς και περιορισμένη κεφαλαιοποίηση των νέων κοινωνικο-εκπαιδευτικών και περιβαλλοντικών προγραμμάτων ως αυτόνομων πηγών προσέλκυσης κεφαλαίων.
- **Σχέδιο Δράσης (*Action Plan*):** Μετατροπή των ad-hoc χορηγιών σε σταθερά 3ετή συμβόλαια ΕΚΕ, χρησιμοποιώντας ως «μοχλό» τα metrics της περιόδου 2024-25 (15.775 θεατές, 112 αναφορές στα ΜΜΕ) για την απόδειξη του υψηλού κοινωνικού αντικτύπου (*Social Return on Investment - SROI*) προς τους εταιρικούς χορηγούς. Κατά τους Nicholls et al. (2012), η μεθοδολογία SROI ποσοτικοποιεί τον κοινωνικό αντίκτυπο, μεταφράζοντας την ευρύτερη κοινωνική και πολιτιστική αξία που παράγει ο φορέας σε μετρήσιμους οικονομικούς όρους, τεκμηριώνοντας έτσι την αποδοτικότητα της εκάστοτε εταιρικής επένδυσης.

Κενό 2: Ριζική Ψηφιακή Διαφάνεια και Δημόσια Λογοδοσία (GRI 2/Audit Culture)

- **Υφιστάμενη Κατάσταση (*Current State*):** Η οικονομική πληρότητα και τα αναλυτικά απολογιστικά δεδομένα είναι προσβάσιμα μόνο στους θεσμικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς και τους μεγάλους δωρητές.. Η ιστοσελίδα λειτουργεί πρωτίστως ως εργαλείο *PR/fundraising*.
- **Επιδιωκόμενη Κατάσταση (*Desired State*):** Μετάβαση σε καθεστώς «Ριζικής Διαφάνειας» (*Radical Transparency*), με ελεύθερη δημόσια πρόσβαση του κοινωνικού συνόλου και των ενδιαφερόμενων μερών σε όλα τα οικονομικά και απολογιστικά δεδομένα του φορέα (Dethier et al., 2023).
- **Εντοπισμένο Χάσμα (*Identified Gap*):** Έλλειψη ανοιχτών δεδομένων λογοδοσίας στην ψηφιακή παρουσία του οργανισμού. Παρά την εσωτερική θεσμική συμμόρφωση, παρατηρείται έλλειψη ανοιχτών ετήσιων εκθέσεων βιωσιμότητας και οικονομικών καταστάσεων, γεγονός που περιορίζει τη μεγιστοποίηση της δημόσιας εμπιστοσύνης (*public trust*).
- **Σχέδιο Δράσης (*Action Plan*):** Δημιουργία ειδικής ενότητας «*Transparency*» στην επίσημη ιστοσελίδα με άμεση ανάρτηση των ετήσιων ισολογισμών του ΓΕΜΗ, καθώς και θεσμοθέτηση της εκ νέου ανάθεσης ετήσιων εκθέσεων προσυμφωνημένων διαδικασιών σε Ορκωτούς Ελεγκτές (συνεχίζοντας την πρακτική της τριετίας 2018-

2020), συνοδευόμενη από ετήσια Έκθεση Βιωσιμότητας βάσει των διεθνών προτύπων GRI.

Κενό 3: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Wellbeing (GRI 404)

- **Υφιστάμενη Κατάσταση (Current State):** Οι διδάσκοντες καλλιτέχνες επιτελούν τεράστιο συναισθηματικό έργο (*emotional labor*) σε περιβάλλοντα με υψηλό δείκτη ψυχολογικού τραύματος (*trauma-informed environments*), όπως οι δομές φιλοξενίας προσφύγων και τα σωφρονιστικά καταστήματα. Αν και ο οργανισμός εισήγαγε κατά την περίοδο 2024-2025 συνεδρίες *coaching* και σεμινάρια *wellbeing*, οι παροχές αυτές διατηρούν έναν ad-hoc χαρακτήρα.
- **Επιδιωκόμενη Κατάσταση (Desired State):** Πλήρης εναρμόνιση με το διεθνές πρότυπο GRI 404 (*Training and Education*) μέσω της μόνιμης και σταθερά προϋπολογισμένης θεσμοθέτησης της κλινικής εποπτείας. Η δράση εισάγεται ως ένα αυστηρά προληπτικό μέτρο με σκοπό τη διατήρηση του υφιστάμενου υποδειγματικού, μηδενικού *turnover* των εκπαιδευτικών.
- **Εντοπισμένο Χάσμα (Identified Gap):** Απουσία ενός θεσμοθετημένου, συνεχούς μηχανισμού προστασίας της ψυχικής υγείας και έλλειψη σταθερού, κονδυλίου για το *wellbeing* στον ετήσιο προϋπολογισμό. Η διατήρηση της ad-hoc προσέγγισης στερεί από τον οργανισμό τη δυνατότητα να μετατρέψει την ατομική εμπειρία σε πάγια οργανωσιακή γνώση.
- **Σχέδιο Δράσης (Action Plan):** Δέσμευση ενός σταθερού ποσοστού (της τάξης του 2%) από το συνολικό 44,9% του προϋπολογισμού που κατευθύνεται στο εκπαιδευτικό προσωπικό, με αποκλειστικό σκοπό τη χρηματοδότηση πάγιων Προγραμμάτων Υποστήριξης Εργαζομένων και δομών *wellbeing*.

Κενό 4: Συμπεριληπτική Διακυβέρνηση και Youth Agency (GRI 2-9)

- **Υφιστάμενη Κατάσταση (Current State):** Το πρόγραμμα ηγετικών δεξιοτήτων (Young Leaders Program), με ένα δίκτυο 15 ενεργών μαθητών, λειτουργεί κυρίως ως εκπαιδευτικό εργαλείο προσωπικής ενδυνάμωσης. Η είσοδος της Μαέστρου Κυριακής Κουντούρη ως μέντορας κατά την περίοδο 2024-2025 άνοιξε τον δρόμο για τη σταδιακή διοικητική και οργανωσιακή αναβάθμιση των συμμετεχόντων.

- **Επιδιωκόμενη Κατάσταση (Desired State):** Μετάβαση σε ένα μοντέλο ουσιαστικής Συμπεριληπτικής Διακυβέρνησης, όπου οι απόφοιτοι (*alumni*) μαθητές θα διαθέτουν επίσημο, θεσμοθετημένο συμβουλευτικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού (*Youth Agency*).
- **Εντοπισμένο Χάσμα (Identified Gap):** Υφιστάμενος αποκλεισμός των ωφελούμενων από τις ανώτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων (*decision-making*). Παρά την επιτυχημένη καλλιτεχνική και κοινωνική συμπερίληψη στη βάση του οργανισμού, παρατηρείται δομικό κενό στην εκπροσώπηση των νέων στο επίπεδο της στρατηγικής διακυβέρνησης.
- **Σχέδιο Δράσης (Action Plan):** Ίδρυση ενός επίσημου Συμβουλίου Νέων (*Youth Advisory Board*) έως το 2027, με τη συμμετοχή διακριθέντων αποφοίτων του *Young Leaders Program*. Το όργανο αυτό θα λειτουργεί συμβουλευτικά, συνεργαζόμενο απευθείας με τη Γενική Διεύθυνση (*General Manager*) για τον στρατηγικό σχεδιασμό των μελλοντικών διαπολιτισμικών δράσεων, διασφαλίζοντας ότι η φωνή των ωφελούμενων ενσωματώνεται οργανικά στις εισηγήσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο.

Η συστηματική τριγωνοποίηση των δεδομένων αποκαλύπτει ότι η φαινομενική χρηματοδοτική ευπάθεια του ESG δεν αποτελεί αδυναμία, αλλά αποτέλεσμα μιας εξελεγμένης στρατηγικής αρχιτεκτονικής. Ο οργανισμός θωρακίζεται μέσω ενός σύνθετου χρηματοδοτικού πλέγματος που συγκροτείται από: α) τη σταθερή ροή μεγάλων διεθνών και εγχώριων θεσμικών grants, β) τον δομικό μηχανισμό του «Friends of El Sistema Greece» (ΗΠΑ), και γ) τη στρατηγική συμμαχία με την Astris Finance/Colliers. Το υβριδικό αυτό μοντέλο διαφυλάσσει την ανεξαρτησία του, μετατρέποντας τον φορέα σε ανθεκτική «κοινωνική υποδομή» που μονοπωλεί έναν «Γαλάζιο Ωκεανό» κοινωνικής προσφοράς στην Ελλάδα. Τα εντοπισμένα κενά ενσωματώνονται λειτουργικά στο *Balanced Scorecard* που ακολουθεί (κατά το *mission-driven* μοντέλο του Kaplan, 2001, όπως αυτό αναπτύχθηκε στην ενότητα 1.3.).

5.2. Στρατηγικός Χάρτης: Η Εφαρμογή του Μοντέλου Balanced Scorecard (BSC)

Στην προσαρμοσμένη εκδοχή του BSC για οργανισμούς της Κοινωνίας των Πολιτών, η Κοινωνική Αποστολή (*Mission Perspective*) τοποθετείται στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη.

Πίνακας 6

Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης (BSC) ESG

1. Προοπτική: Κοινωνική Αποστολή (Mission Perspective)

Στρατηγικός Άξονας: Μετατροπή της μουσικής πράξης σε κοινωνική υποδομή και παραγωγή Δημόσιας Αξίας (Moore, 1995; O'Connor, 2024).

Στρατηγικοί Στόχοι:

- 1.1. Μεγιστοποίηση της συμπεριληπτικής πρόσβασης με σεβασμό στην υπερ-πολυπολιτισμικότητα (*Super-diversity*).
- 1.2. Εμπέδωση του Μουσικού Ακτιβισμού (*Artivism*) και της Πολιτιστικής Δημοκρατίας.
- 1.3. Ενίσχυση της ψυχοκοινωνικής ανθεκτικότητας (*Resilience*) και επούλωση του τραύματος.

Δείκτες Απόδοσης (KPIs):

- **KPI 1.1:** Αριθμός ενεργών μαθητών και πλήθος εθνοτήτων.
- **KPI 1.2:** Ποσοστό (%) ωφελούμενων που συμμετέχουν σε διεθνείς δράσεις συνηγορίας.
- **KPI 1.3:** Δείκτης Κοινωνικο-Συναισθηματικής Μάθησης (*Social-Emotional Learning - SEL Index*) βάσει ετήσιων εθνογραφικών ερευνών (Survey Research).

Στόχοι Τριετίας (Targets):

- ≥ 950 ενεργοί μαθητές και διατήρηση του μέγιστου πολυπολιτισμικού εύρους με ≥ 49 καταγεγραμμένες χώρες καταγωγής στο σύνολο των δομών.
- 40% των προχωρημένων μαθητών ενεργοί «*Artivists*».
- $\geq 85\%$ των συμμετεχόντων να καταγράφουν θετική αποτίμηση (μείωση άγχους, ενίσχυση αυτοπεποίθησης) στις νέες εκθέσεις αξιολόγησης.

Σχέδιο Δράσης (Action Plan):

- Ίδρυση 2 νέων αστικών *Nucleos* σε ευάλωτες περιοχές και πιλοτική δημιουργία τμημάτων αισθητηριακής αναπηρίας στα διεθνή πρότυπα του Coro de Manos Blancas.
- Εμπλουτισμός του εκπαιδευτικού οδηγού MAC με τη νέα εξειδικευμένη ενότητα «*Leadership, Advocacy & ARTivism*» για την εκπαίδευση των Young Leaders ως κοινωνικών ακτιβιστών.
- Θεσμοθέτηση και ανάπτυξη εσωτερικού ψηφιακού εργαλείου SEL survey μέσω ποιοτικών ερωτηματολογίων από το τμήμα Educational, Research & Advocacy Management.

2. Προοπτική: Ωφελούμενοι & Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholder Perspective)

Στρατηγικός Άξονας: Διαχείριση των προσδοκιών νομιμοποίησης και διατήρηση της «κοινωνικής άδειας λειτουργίας» (Freeman, 1984; Bryson, 2004).

Στρατηγικοί Στόχοι:

- 2.1. Θωράκιση της «Κοινωνικής Άδειας Λειτουργίας» (*Social License to Operate*).
 - 2.2. Διατήρηση των θεσμικών δωρητών.
 - 2.3. Αναβάθμιση Συμβολικού Κεφαλαίου (Bourdieu, 1986).
-

2. Προοπτική: Ωφελοούμενοι & Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholder Perspective)

Δείκτες Απόδοσης (KPIs):

- **KPI 2.1:** Ποσοστό (%) θετικής αποδοχής από τις τοπικές κοινότητες (μέσω δομημένων ερωτηματολογίων).
- **KPI 2.2:** Ποσοστό ανανέωσης (*Retention Rate*) πολυετών *grants*.
- **KPI 2.3:** Ετήσιος αριθμός συμπράξεων με εμβληματικούς θεσμούς (π.χ. Μέγαρο Μουσικής, Εθνική Λυρική Σκηνή).

Στόχοι Τριετίας (Targets):

- $\geq 90\%$ θετική αποδοχή στις νέες κοινοτικές έρευνες και διατήρηση μηδενικών περιστατικών ξενοφοβικών αντιδράσεων.
- 100% διατήρηση υποστηρικτών (Hilti, Alta Mane, ΙΣΝ).
- ≥ 3 μεγάλες καλλιτεχνικές παραγωγές ανά έτος.

Σχέδιο Δράσης (Action Plan):

- Θεσμοθέτηση και διεξαγωγή ετήσιων δομημένων ερευνών (*surveys*) από το τμήμα Educational, Research & Advocacy Management για την αποτίμηση του KPI 2.1.
- Ανοιχτές κοινοτικές συναυλίες (*Musicking*) στον δημόσιο χώρο για την ενίσχυση της τοπικής κοινωνικής γείωσης.
- Αξιοποίηση των δεδομένων έρευνας «*Data-driven Reporting*» για τη γεφύρωση του *Perception Gap* και την απόδειξη μετρήσιμου Social ROI προς τους θεσμικούς επενδυτές.

3. Προοπτική: Εσωτερικές Διαδικασίες (Internal Processes Perspective)

Στρατηγικός Άξονας: Επαγγελματοποίηση δομών, ελεγκτικοί μηχανισμοί και *data-driven* διοίκηση (Power, 1997).

Στρατηγικοί Στόχοι:

- 3.1. Ενσωμάτωση της Διοίκησης Βάσει Δεδομένων (*Data-driven Governance*).
- 3.2. Μετάβαση σε καθεστώς «Ριζικής Διαφάνειας» (*Radical Transparency*).
- 3.3. Εκμηδένιση του διοικητικού ρίσκου μέσω Συμπεριληπτικής Διακυβέρνησης (*Governance Risk & Youth Agency*)

Δείκτες Απόδοσης (KPIs):

- **KPI 3.1:** Αριθμός (*count*) ετήσιων εκθέσεων αντικτύπου (*Impact Reports*) και αναρτημένων οικονομικών καταστάσεων GRI στην ιστοσελίδα.
- **KPI 3.2:** Ποσοστό (%) ετήσιας δημοσιονομικής απόκλισης (*Budget Variance*)
- **KPI 3.3:** Ποσοστό (%) συμμετοχής και ετήσιας προσέλευσης των μελών του Συμβουλίου Νέων (*Youth Board*) στις προγραμματισμένες συνεδριάσεις

Στόχοι Τριετίας (Targets):

- ≥ 2 διεθνείς ερευνητικές αναφορές (μεθοδολογίας YouSound εθνογραφικής τεκμηρίωσης) και 100% ψηφιακή διαθεσιμότητα των ισολογισμών ΓΕΜΗ στο ευρύ κοινό
- 0% δημοσιονομική απόκλιση (απόλυτη ευθυγράμμιση προϋπολογισθέντων και πραγματικών εξόδων)
- $\geq 80\%$ ετήσιο ποσοστό συμμετοχής και προσέλευσης των αποφοίτων στις τακτικές συνεδριάσεις του Youth Advisory Board

Σχέδιο Δράσης (Action Plan):

- Πλήρης στελέχωση και επιχειρησιακή ενεργοποίηση του τμήματος Educational, Research & Advocacy Management.
- Σχεδιασμός και ενεργοποίηση της ψηφιακής ενότητας «Radical Transparency Hub» στην επίσημη ιστοσελίδα του ESG παράλληλα με τη θεσμοθέτηση ετήσιων ελέγχων από εξωτερικούς Ορκωτούς Ελεγκτές (*Audit Culture*).

3. Προοπτική: Εσωτερικές Διαδικασίες (Internal Processes Perspective)

- Ίδρυση Συμβουλίου Νέων (Youth Advisory Board) από αποφοίτους (*alumni*) για την ενσωμάτωση του Youth Agency στις στρατηγικές αποφάσεις.

4. Προοπτική: Μάθηση & Ανάπτυξη (Learning & Growth Perspective)

Στρατηγικός Άξονας: Προστασία ανθρώπινου κεφαλαίου, άρρητη γνώση και ψηφιακή ετοιμότητα (Hochschild, 2012; Wenger, 1998).

Στρατηγικοί Στόχοι:

- 4.1. Πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (*Burnout*) των Teaching Artists.
- 4.2. Συστηματική μεταφορά άρρητης γνώσης και τεχνογνωσίας (*Knowledge Transfer*).
- 4.3. Ενίσχυση της ψηφιακής και μεθοδολογικής ευελιξίας του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Δείκτες Απόδοσης (KPIs):

- **KPI 4.1:** Ετήσιο ποσοστό (%) αποχώρησης προσωπικού (*Staff Turnover Rate*).
- **KPI 4.2:** Συνολικός αριθμός (hours) ετήσιας επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικό.
- **KPI 4.3:** Ποσοστό (%) ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων και *modular learning* στη διδασκαλία.

Στόχοι Τριετίας (Targets):

- Ετήσιο Staff Turnover $\leq 5\%$. (διατήρηση του υφιστάμενου επιπέδου και διασφάλιση οργανωσιακής σταθερότητας).
- ≥ 40 ώρες *trauma-informed* κατάρτισης και διαπολιτισμικής παιδαγωγικής ανά δάσκαλο.
- 100% ψηφιοποιημένα συστήματα διαχείρισης και e-learning (MAC Hub) σε όλα τα *Nucleos*.

Σχέδιο Δράσης (Action Plan):

- Θεσμοθέτηση Προγραμμάτων Υποστήριξης Εργαζομένων με μηνιαία «Κλινική Εποπτεία» από εξειδικευμένους ψυχολόγους για τη διαχείριση του συναισθηματικού έργου των *Teaching Artists*
- Διοργάνωση workshops μεταφοράς τεχνογνωσίας (κεφαλαιοποίηση της εμπειρίας από AIM Residency και MAC Hub).
- Δέσμευση σταθερού κονδυλίου (2%) από τον προϋπολογισμό μισθοδοσίας για τη χρηματοδότηση δράσεων *wellbeing*.

5. Προοπτική: Βιωσιμότητα & Διαφοροποίηση Πόρων (Financial Perspective)

Στρατηγικός Άξονας: Άρση κινδύνου συγκέντρωσης πόρων και ενίσχυση της οικονομικής αυτονομίας (Pfeffer & Salancik, 2003).

Στρατηγικοί Στόχοι:

- 5.1. Μείωση χρηματοδοτικού κινδύνου συγκέντρωσης (*Concentration Risk*) από τις πηγές του εξωτερικού
- 5.2. Μέγιστη κεφαλαιοποίηση και διεύρυνση των διεθνών διαύλων χρηματοδότησης.
- 5.3. Μετατόπιση των εγχώριων δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε μακροχρόνιες στρατηγικές συμμαχίες..

Δείκτες Απόδοσης (KPIs):

- **KPI 5.1:** Ποσοστό (%) συμμετοχής των θεσμικών *grants* εξωτερικού στο συνολικό προϋπολογισμό.
 - **KPI 5.2:** Ετήσιος αριθμός (count) στοχευμένων ενεργειών fundraising και ψηφιακών εκστρατειών μέσω της οντότητας «Friends of ESG» (ΗΠΙΑ)
 - **KPI 5.3:** Συνολικός αριθμός ενεργών πολυετών συμβολαίων ΕΚΕ.
-

5. Προοπτική: Βιωσιμότητα & Διαφοροποίηση Πόρων (Financial Perspective)

Στόχοι Τριετίας (Targets):

- Περιορισμός της ποσοστιαίας εξάρτησης από θεσμικά grants εξωτερικού σε $\leq 50\%$ (από το υφιστάμενο 63,9%), μέσω της διεύρυνσης της χρηματοδοτικής βάσης και της ανάπτυξης νέων εγχώριων πόρων (όχι μέσω μείωσης των υφιστάμενων εισροών).
- Πλήρης επιχειρησιακή ενεργοποίηση του διαύλου των ΗΠΑ, με υλοποίηση τουλάχιστον 2 μεγάλων ψηφιακών εκστρατειών (*campaigns*) *micro-funding* ανά έτος.
- Τουλάχιστον 2 σταθερά, τριετή (3ετή) συμβόλαια ΕΚΕ με εγχώριους επιχειρηματικούς εταίρους.

Σχέδιο Δράσης (Action Plan):

- Στοχευμένο pitch fundraising σε θεσμικούς επενδυτές μέσω της *pro-bono* συμμαχίας με την Astris Finance/Colliers.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακής καμπάνιας *micro-fundraising* στις ΗΠΑ.
- Διεκδίκηση δημόσιων πόρων υγείας και πράσινων κονδυλίων (New European Bauhaus) μέσω των προτάσεων για Πολιτιστική Συνταγογράφηση και Πράσινο Ακτιβισμό.
- Υποβολή δομημένων προτάσεων ΕΚΕ με άμεση σύνδεση και ευθυγράμμιση στους Παγκόσμιους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης SDGs 4 (Ποιοτική Εκπαίδευση), 10 (Διγότερες Ανισότητες) και 11 (Βιώσιμες Πόλεις).

Σημείωση. Ιδία επεξεργασία βάσει της μεθοδολογικής προσαρμογής του Kaplan (2001) για mission-driven οργανισμούς κοινωνικού σκοπού. Η στοχοθεσία γεφυρώνει τα ευρήματα της Ανάλυσης Κενών (*Gap Analysis*) με τους δείκτες των προτύπων GRI και SDGs. Ο πίνακας αποτυπώνει μια ολοκληρωμένη αιτιακή αλυσίδα (*causal chain*), όπου η θωράκιση του ανθρωπίνου κεφαλαίου και η data-driven διακυβέρνηση λειτουργούν ως οι απαραίτητοι μοχλοί για τη διαφοροποίηση των πόρων και την πλήρη εκπλήρωση της κοινωνικής αποστολής του οργανισμού, μετατρέποντας το El Sistema Greece σε μια μακροπρόθεσμα βιώσιμη εθνική υποδομή κοινωνικής συνοχής.

Ο προτεινόμενος Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας αποτυπώνει την αιτιακή αλυσίδα (*causal chain*) της προσανατολισμένης στην κοινωνική αποστολή (*mission-driven*) στρατηγικής του οργανισμού, αποδεικνύοντας πώς οι άυλοι πόροι μετατρέπονται σε μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο (Kaplan, 2001). Η αφετηρία του στρατηγικού χάρτη εδράζεται στην προοπτική Μάθησης & Ανάπτυξης, όπου η θεσμοθέτηση της κλινικής εποπτείας και η δέσμευση πόρων (2%) για δράσεις *well-being* θωρακίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο απέναντι στο επαγγελματικό *burnout*.

Η σταθεροποίηση αυτή τροφοδοτεί τις Εσωτερικές Διαδικασίες, επιτρέποντας την παραγωγή εκθέσεων βασισμένων σε δεδομένα (*data-driven αναφορών*) από το τμήμα Educational, Research & Advocacy Management, ενώ παράλληλα εμβαθύνει τη συμπεριληπτική διακυβέρνηση (*Youth Agency*) μέσω της ίδρυσης του Συμβουλίου Νέων. Αυτή η ριζική επαγγελματικοποίηση ενισχύει άμεσα την εμπιστοσύνη των Ενδιαφερόμενων Μερών,

γεφυρώνοντας το χάσμα αντίληψης (*perception gap*) καθώς αποδεικνύεται στους επενδυτές κοινωνικού αντικτύπου η υψηλή Κοινωνική Απόδοση Επένδυσης (*Social ROI*).

Παράλληλα, η θεσμική διαφάνεια ξεκλειδώνει τη Βιωσιμότητα των Πόρων, διευκολύνοντας τη διεκδίκηση εξειδικευμένων πράσινων και δημόσιων κονδυλίων (*New European Bauhaus*). Έτσι, επιτυγχάνεται η μείωση του χρηματοδοτικού κινδύνου από πηγές εξωτερικού κάτω από 50%, διατηρώντας ταυτόχρονα την απόλυτη ανεξαρτησία του φορέα από την εγχώρια κρατική χρηματοδότηση. Το ισχυρό αυτό οικονομικό ανάχωμα αποτελεί τον τελικό καταλύτη για την εκπλήρωση της Κοινωνικής Αποστολής στην κορυφή του μοντέλου: τη διεύρυνση των ωφελούμενων σε ≥ 950 μαθητές, την εισαγωγή καινοτόμων δομών (όπως τα τμήματα *Coro de Manos Blancas* και η Πολιτιστική Συνταγογράφηση) και, τελικά, την άρση των ανισοτήτων (SDG 10) μέσω της έμπρακτης εδραίωσης της Πολιτιστικής Δημοκρατίας.

5. 3. Γενικά Συμπεράσματα και Προοπτικές

Η παρούσα διπλωματική επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της δυναμικής σχέσης μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και πολυδιάστατης βιωσιμότητας στον τρίτο τομέα, μέσα από την εμβριθή εξέταση της μελέτης περίπτωσης του El Sistema Greece (ESG). Απαντώντας στο κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της μελέτης, η έρευνα αποδεικνύει ότι ο δομημένος στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τον θεμελιώδη εγγυητή της βιωσιμότητας ενός πολιτιστικού οργανισμού με έντονη κοινωνική αποστολή, υπό την προϋπόθεση ότι ο φορέας αναπτύσσει δυναμικές ικανότητες προσαρμογής απέναντι στις αλλεπάλληλες εξωτερικές αναταράξεις του μακρο-περιβάλλοντος (Teece κ.ά., 1997)

5.3.1. Βασικά Πορίσματα και Στρατηγικά Συμπεράσματα

Α) Η Καινοτομία Αξίας ως Στρατηγικό Μονοπώλιο:

Μέσα από την εφαρμογή του εργαλείου ERRC της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών (Kim & Mauborgne, 2005), τεκμηριώθηκε ότι το ESG πέτυχε να αναδιατάξει τα όρια της μουσικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Καταργώντας πλήρως τα ταξικά, οικονομικά και γλωσσικά εμπόδια (δίδακτρα, ακροάσεις) και αναπτύσσοντας ένα πρωτότυπο μοντέλο μη-λεκτικής επικοινωνίας για τη διαχείριση της υπερ-πολυπολιτισμικότητας, ο οργανισμός απεγκλωβίστηκε από τον «Κόκκινο Ωκεανό» των παραδοσιακών ωδείων. Η εκπαιδευτική του μεθοδολογία δεν αποτελεί απλώς ένα παιδαγωγικό εργαλείο, αλλά μια θεμελιώδη ικανότητα παραγωγής Δημόσιας Αξίας,

μετατρέποντας τη συμφωνική ορχήστρα από ελιτιστικό θεσμό σε μια συμπεριληπτική μικρο-κοινωνία (Small, 1998; Moore, 1995).

Β) Το Διεθνές Τρίγωνο Χρηματοδοτικής Σταθερότητας:

Η τριγωνοποίηση των δεδομένων κατέρριψε την υπόθεση ότι η υψηλή εξάρτηση από εξωτερικούς πόρους (63,9% από θεσμικά *grants*) αποτελεί δομική ευπάθεια. Αντίθετα, αποδείχθηκε ότι το ESG εφαρμόζει μια εξελιγμένη στρατηγική αρχιτεκτονική εξεύρεσης πόρων, η οποία κεφαλαιοποιεί το σπάνιο πλέγμα θεσμικής του νομιμοποίησης (*Rarity*) και συγκροτείται από:

- τη σταθερή ροή μεγάλων θεσμικών *grants*, όπου οι στρατηγικές συμμαχίες με διεθνείς φορείς (Hilti Foundation, Fondation Alta Mane Italia) προσδίδουν στον οργανισμό παγκόσμια εγκυρότητα και μακροπρόθεσμη λειτουργική ανθεκτικότητα. Η υποστήριξη από κορυφαίους εγχώριους κοινωφελείς οργανισμούς, με αιχμή το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΙΣΝ), χρηματοδοτεί σταθερά τα εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ. «Μουσική Κυψέλη») διασφαλίζοντας την απαραίτητη τοπική δικτύωση.
- τον δομικό μηχανισμό του «Friends of El Sistema Greece» στις ΗΠΑ (501(c)(3)), ο οποίος λειτουργεί ως ένας αυτόνομος, προστατευμένος αγωγός προσέλκυσης διεθνών κεφαλαίων μακριά από τις επισφάλειες της εγχώριας οικονομικής συγκυρίας.
- τη στρατηγική συμμαχία με τον επενδυτικό κολοσσό Astris Finance/Colliers, η οποία διασφαλίζει την *pro-bono* μεταφορά ανώτατης διοικητικής και χρηματοοικονομικής τεχνογνωσίας από την πρώτη ημέρα ίδρυσης του φορέα .

Αυτή η αρχιτεκτονική προσφέρει στο ESG μια σπάνια οικονομική αυτονομία από το εγχώριο κράτος (98,1%), θωρακίζοντάς το από τον κίνδυνο πολιτικής εργαλειοποίησης (Baker, 2014), ενώ οι *ad-hoc* εταιρικές χορηγίες (ΔΕΗ, Coca-Cola 3E) λειτουργούν συμπληρωματικά, ενισχύοντας την ορατότητα στο ευρύ κοινό.

Γ) Η Μετάβαση σε *Data-driven Governance* και Ψηφιακή Ωριμότητα:

Ο οργανισμός μετασχηματίστηκε από ένα εφήμερο *project* ανθρωπιστικής βοήθειας (Σκαραμαγκάς, 2016) σε έναν ώριμο πολιτιστικό οργανισμό που διοικείται βάσει δεδομένων (*data-driven governance*). Η θεσμοθέτηση του τμήματος *Educational, Research & Advocacy* επιτρέπει στον φορέα να μεταφράζει τον άυλο κοινωνικό αντίκτυπο σε μετρήσιμους δείκτες (KPIs, SDGs και GRI), ασκώντας αποτελεσματική συνηγορία (Power, 1997).

Δ) Γεφύρωση των Στρατηγικών Κενών (*Gaps*):

Η έρευνα εντόπισε κρίσιμα στρατηγικά κενά που αφορούσαν τη χρηματοδοτική συγκέντρωση (Κενό 1), την επιλεκτική ψηφιακή λογοδοσία (Κενό 2), την *ad-hoc* διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Κενό 3) και την απουσία των ωφελούμενων από τη διακυβέρνηση (Κενό 4). Το προτεινόμενο Balanced Scorecard (Ενότητα 5.2) λειτουργεί ως ο επιχειρησιακός μηχανισμός για τη συστηματική γεφύρωση αυτών των αποκλίσεων.

Μέσα από την οριζόντια και κάθετη αιτιακή του δομή (*causal chain*), οι στρατηγικές προτάσεις της παρούσας μελέτης αποκτούν απτή επιχειρησιακή υπόσταση: η προληπτική θωράκιση των εκπαιδευτικών (κλινική εποπτεία - GRI 404), η ψηφιακή διαφάνεια (Radical Transparency Hub), η συμπεριληπτική διακυβέρνηση (Youth Advisory Board - GRI 2-9), η διαφοροποίηση των πόρων (Green Artivism) και η ανάδειξη του Social ROI, μετατρέπουν το El Sistema Greece από ένα εφήμερο προσφυγικό project σε μια μόνιμη, ανθεκτική και υποδειγματική υποδομή κοινωνικής συνοχής.

5.3.2. Περιορισμοί της Έρευνας και Προοπτικές Μελλοντικής Μελέτης

Με γνώμονα τη διασφάλιση της επιστημονικής εγκυρότητας και της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, κρίνεται επιβεβλημένη η ρητή αποτίμηση των μεθοδολογικών και εμπειρικών περιορισμών της παρούσας μελέτης (Babbie, 2011; Creswell & Creswell, 2018):

Α) Μεθοδολογικοί Περιορισμοί του Δείγματος:

Η πρωτογενής έρευνα βασίστηκε στη στοχευμένη δειγματοληψία, εστιάζοντας αποκλειστικά σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Η επιλογή αυτή ενέχει τον εγγενή κίνδυνο της διοικητικής μεροληψίας (*management bias*), καθώς οι απαντήσεις ενδέχεται να εξωραΐζουν ασυνείδητα τις λειτουργικές τριβές του οργανισμού (Bryson, 2018). Επιπλέον, η απουσία εμπειρικών δεδομένων από τη βάση των ενδιαφερόμενων μερών (*Grassroots Stakeholders: Teaching Artists, μαθητές, κηδεμόνες*) περιορίζει τη δυνατότητα μεθοδολογικής τριγωνοποίησης (*triangulation*) και διασταύρωσης της στρατηγικής θεωρίας με την πρακτική εφαρμογή στο πεδίο.

Β) Περιορισμοί πρόσβασης σε δευτερογενή δεδομένα:

- Ασυμμετρία ψηφιακής λογοδοσίας: Οι δημοσίως προσβάσιμες εκθέσεις των ανεξάρτητων ορκωτών ελεγκτών του φορέα αφορούν αποκλειστικά την τριετία 2018–2020.
- Εξάρτηση από εσωτερικές αναφορές: Η μη ανάρτηση αναλυτικών ισολογισμών στον επίσημο ιστότοπο του οργανισμού κατέστησε αναγκαία την άντληση οικονομικών δεδομένων μέσω των ετήσιων απολογισμών (*annual reports*). Η συνθήκη αυτή θέτει όρια στη χρηματοοικονομική αποτίμηση υπό το πρίσμα της απόλυτης διαφάνειας, επαληθεύοντας τις θεωρητικές ανησυχίες του Power (1997) σχετικά με τη διαμόρφωση μιας επιλεκτικής «κουλτούρας ελέγχου».

Γ) Χρονικοί και Γεωγραφικοί Περιορισμοί:

Όπως τεκμηριώθηκε κατά την ανάλυση του υποδείγματος PESTEL, η οργανωσιακή κουλτούρα και η αποστολή του El Sistema Greece διαμορφώθηκαν ως άμεση στρατηγική απάντηση στις μακροπεριβαλλοντικές προκλήσεις της περιόδου 2016-2019. Εντούτοις, η παρούσα εμπειρική αξιολόγηση λαμβάνει χώρα το ακαδημαϊκό έτος 2025-2026, περίοδος που εισάγει νέες παραμέτρους ρευστότητας στη διαχείριση του προσφυγικού ζητήματος. Συμπληρωματικά προς τις αρχικές συνθήκες ίδρυσης, το τρέχον επιχειρησιακό περιβάλλον επηρεάζεται ραγδαία από τη σταδιακή εφαρμογή του νέου Ευρωπαϊκού Συμφώνου για τη Μετανάστευση και το Άσυλο (European Commission, 2024), τις εν εξελίξει γεωπολιτικές συρράξεις (Μέση Ανατολή, Ουκρανία), καθώς και την αναπόφευκτη μετατόπιση των προτεραιοτήτων της διεθνούς χρηματοδότησης. Κατά συνέπεια, η επιχειρησιακή πραγματικότητα που καταγράφεται σήμερα ενδέχεται να αναπροσαρμοστεί στο άμεσο μέλλον, επιβεβαιώνοντας τη διαρκή έκθεση των φορέων της Κοινωνίας των Πολιτών στις ευρύτερες μακροπεριβαλλοντικές μεταβολές.

Προοπτικές Μελλοντικής Έρευνας:

Με στόχο την πληρέστερη χαρτογράφηση του ερευνητικού πεδίου, προτείνονται οι ακόλουθες κατευθύνσεις::

- Υιοθέτηση μικτής μεθοδολογίας: Διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας στο εκπαιδευτικό προσωπικό για τη στατιστική αποτίμηση φαινομένων εργασιακής εξουθένωσης, σε πλήρη εναρμόνιση με τα πρότυπα βιωσιμότητας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. GRI 404).

- Συμμετοχική Έρευνα Πεδίου (Participatory Action Research): Διεξαγωγή εθνογραφικής έρευνας (*Focus Groups*) στα *Nucleos*, δίνοντας «φωνή» στους ίδιους τους ωφελούμενους για την αξιολόγηση του *Artivism* ως βιωμένης πρακτικής (Small, 1998).
- Συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση: Ποσοτική αντιπαραβολή του μείγματος πόρων μεταξύ του El Sistema Greece και αντίστοιχων ευρωπαϊκών δικτύων.

Ανακεφαλαιώνοντας, το El Sistema Greece αποτελεί ένα αρχετυπικό υπόδειγμα της μετάβασης προς την «Κουλτούρα 3.0» (Sacco, 2018). Στο πλαίσιο αυτό, ο πολιτισμός αποδεσμεύεται από τον ρόλο του εμπορευματοποιημένου προϊόντος της βιομηχανίας θεάματος και αναδεικνύεται σε μια θεμελιώδη κοινωνική υποδομή (O'Connor, 2024). Η περίπτωση του ESG καταδεικνύει εμπειρικά ότι η καλλιτεχνική αριστεία και η κοινωνική δικαιοσύνη δεν συνιστούν αντικρουόμενους στόχους, αλλά αλληλένδετες δυνάμεις. Μέσω της συμμετοχής τους σε εμβληματικούς πολιτιστικούς χώρους της χώρας, όπως το Ηρώδειο και η Εθνική Λυρική Σκηνή, μαθητές από περιθωριοποιημένα περιβάλλοντα μετουσιώνονται από παθητικούς αποδέκτες φιλανθρωπικής δράσης σε ενεργά υποκείμενα πολιτισμικής παραγωγής.

Εν κατακλείδι, η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του φορέα εξαρτάται από το πλέγμα θεσμικής νομιμοποίησης, ριζικής διαφάνειας και οργανωσιακής ευελιξίας. Στρατηγικά χαρακτηριστικά, που εδραιώνουν τη θέση του μοναδικού εκπροσώπου ενός «γαλάζιου ωκεανού» στον χώρο του κοινωνικού μουσικού ακτιβισμού στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Ασλάνογλου, Δ. (2017). *Το πρόγραμμα El Sistema: Κριτική προσέγγιση και προοπτικές για την ελληνική πραγματικότητα* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]. Ψηφίδα - Ιδρυματικό Αποθετήριο.

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21771>

διαΝΕΟσις. (2023). *Απελευθερώνοντας τις δυνάμεις του πολιτισμού: Προτάσεις πολιτικής*.

https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2023/10/culture_final.pdf

Βερβέρης, Α. (2019). Η μουσική εκπαίδευση ως μέσο αντιμετώπισης του κοινωνικού αποκλεισμού: Η περίπτωση του El Sistema στη Βενεζουέλα και του Κοινωνικού Ωδείου στην Αθήνα. Στο *Πρακτικά 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου για την Παιδική Ευημερία* (σσ. 129–136). Κέντρο Μέριμνας Οικογένειας και Παιδιού.

http://www.childrenwelfaresm.com/sites/childrenwelfaresm.com/files/includes/c.w.-smile_praktika_1oy_diethnoys_epistimonikoy_synedrioy_gia_tin_paidiki_eyimeria_0.pdf

Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών. (2025, 13 Φεβρουαρίου). *Ανακοίνωση καταχώρισης στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) στοιχείων της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας με την επωνυμία «EL SISTEMA GREECE ΑΣΤΙΚΗ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ»* (Αρ. Πρωτ. 3558645, Αρ. ΓΕΜΗ 146158901000). Διεύθυνση Γ.Ε.ΜΗ. <https://publicity.businessportal.gr/company/146158901000>

Ζιάζαρης, Ν. (2020). *Το El Sistema Greece στο μικροσκόπιο: Στόχοι και μεθοδολογία* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών]. Πέργαμος - Ψηφιακό Αποθετήριο ΕΚΠΑ.

<https://pergamos.lib.uoa.gr/item/uoadl:2907087>

Τδρυμα Σταύρος Νιάρχος. (2023). *El Sistema Ελλάδας: Υποστήριξη προγράμματος 2023*.

<https://www.snf.org/el/ergo/dorees/oles-oi-dorees/el-sistema-elladas-ypostiriksi-programmatos-2023/>

Τδρυμα Σταύρος Νιάρχος. (2025). *El Sistema Ελλάδας: Υποστήριξη προγράμματος 2025*.

<https://www.snf.org/el/ergo/dorees/oles-oi-dorees/el-sistema-elladas-ypostiriksi-programmatos-2025/>

Καλογεροπούλειο Ίδρυμα. (2020). *El Sistema Greece - Δωρεάν μαθήματα μουσικής*.

<https://foundationkaloy.com/el-sistema-greece/>

Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. (χ.χ.). *Ημερολόγιο εκδηλώσεων*.

<https://www.snfcc.org/events>

ΜΚΟ Αποστολή. (2017, 16 Οκτωβρίου). *Συνεργασία της «ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ» με το EL SISTEMA GREECE*. <https://mkoapostoli.com/συνεργασία-της-αποστολης-με-το-el-sistema-greece/>

Μέγαρο Μουσικής Αθηνών. (2024). *Joyce DiDonato: “Eden in Olympia”*.

<https://www.megaron.gr/joyce-didonato-eden-in-olympia/>

ΣΚΑΪ. (2026, 27 Ιανουαρίου). *Pepper Church Session με τους El Sistema Greece*.

<https://www.skai.gr/news/entertainment/pepper-church-session-me-tous-eli-sistema-greece>

ΣΟΑ Crowe. (2020). *Έκθεση ευρημάτων από την εκτέλεση προσυμφωνημένων διαδικασιών: Οικονομική χρήση 2019* (Δεκέμβριος 2020). El Sistema Greece.

https://elsistema.gr/wp-content/uploads/2022/08/ESG_%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-2019-1.pdf

ΣΟΑ Crowe. (2021). *Έκθεση ευρημάτων από την εκτέλεση προσυμφωνημένων διαδικασιών: Οικονομική χρήση 2020* (Μάρτιος 2021). El Sistema Greece. <https://elsistema.gr/wp-content/uploads/2022/08/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-2020-El-Sistema-signed-4.pdf>

Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου. (2020). *Καθορισμός λειτουργίας του «Μητρώου Ελληνικών και Ξένων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ)»* (ΚΥΑ 10616/2020, ΦΕΚ 3820/Β/09.09.2020). Εθνικό Τυπογραφείο. <https://migration.gov.gr/wp-content/uploads/2021/04/10616.pdf>

Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου. (χ.χ.). *Μητρώο Μελών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ)*. <https://ngo.migration.gov.gr/registered.php>

Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα* (Γ. Βογιατζής, Μτφρ.· Κ. Ζαφειρόπουλος, Επιστ. Επιμ.). Εκδόσεις Κριτική.

- El Sistema Greece. (2018). *Ιδρυτικό καταστατικό ΑΜΚΕ*. https://elsistema.gr/wp-content/uploads/2022/08/ESG_ΙΔΡΥΤΙΚΟ-ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ-1.pdf
- El Sistema Greece. (2020). *Ετήσιος απολογισμός 2019-20*. <https://elsistema.gr/ακαδημαϊκό-έτος-2019-20/>
- El Sistema Greece. (2022). *Ετήσιος απολογισμός 2021-2022*. https://elsistema.gr/wp-content/uploads/2023/04/Annual-Report_21-22_GR_compressed.pdf
- El Sistema Greece. (2023). *Ετήσιος απολογισμός 2022-2023*. https://elsistema.gr/wp-content/uploads/2023/10/Annual-Report-2022-2023_EL-1.pdf
- El Sistema Greece. (2024a). *Ετήσιος απολογισμός 2023-2024*. https://elsistema.gr/wp-content/uploads/2024/10/Annual-List-of-Activities-2023-2024_EL_compressed-1.pdf
- El Sistema Greece. (2024b, 11 Σεπτεμβρίου). *Η El Sistema Greece Youth Orchestra επιστρέφει για μια νέα, συναρπαστική σεζόν! Πνευστά, έγχορδα και κρουστά συναντιούνται* [Ανάρτηση]. Facebook. <https://www.facebook.com/elsistemagreece/posts/922471759929905>
- El Sistema Greece. (2025). *Ετήσιος απολογισμός 2024-2025*. https://elsistema.gr/wp-content/uploads/2025/12/ESG-Annual-Report-2024-2025_.pdf
- El Sistema Greece. (2026b). *Ευρωπαϊκά Προγράμματα*. <https://elsistema.gr/category/programs/european-programs/>
- El Sistema Greece. (χ.χ.-a). *Η ιστορία μας*. <https://elsistema.gr/η-ιστορία-μας/>
- El Sistema Greece. (χ.χ.-b). *Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας και οργανόγραμμα*. <https://elsistema.gr/εσωτερικός-κανονισμός-οργανόγραμμα/>
- El Sistema Greece. (χ.χ.-c). *Οι υποστηρικτές μας*. <https://elsistema.gr/οι-υποστηρικτές-μας/>
- El Sistema Greece. (χ.χ.-d). *Σημεία δράσης*. <https://elsistema.gr/σημεία-δράσης/>
- El Sistema Greece. (χ.χ.-e). *Προγράμματα και δράσεις*. <https://elsistema.gr/category/programs/>
- El Sistema Greece. (χ.χ.-f). *Υποστήριξέ μας*. <https://elsistema.gr/ypostirixe-mas/>
- Impact Hub Athens. (χ.χ.). *El Sistema Greece & ActionAid Hellas | Global Action Week: Ένα τραγούδι, πολλά σχολεία, 1 κόσμος!* <https://athens.impacthub.net/ta-nea-mas/el-sistema-greece-actionaid-hellas-global-action-week/>

Marketing Week. (2021, 28 Σεπτεμβρίου). Με 9.000 χρήστες το Playmotion Livestream Series #2. <https://marketingweek.gr/me-9-000-christes-to-playmotion-livestream-series-2/>

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Abreu, J. A. (2009, February). *The El Sistema music revolution* [Video]. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/jose_antonio_abreu_the_el_sistema_music_revolution
- Agier, M. (2011). *Managing the undesirables: Refugee camps and humanitarian government*. Polity Press.
- Allison, M., & Kaye, J. (2015). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide for dynamic times* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Alta Mane Italia Foundation. (2026). *El Sistema Greece: A model of social inclusion through music*. <https://www.altamane.org/en/el-sistema-greece-a-model-of-social-inclusion-through-music-2/>
- Baek, S. Y. (2019). A qualitative study on the experience and change of the violin student's in the 'El Sistema Korea' orchestra program. *Korean Journal of Research in Music Education*, 48(3), 73-102. <https://doi.org/10.30775/KMES.48.3.73>
- Baker, G. (2014). *El Sistema: Orchestrating Venezuela's youth*. Oxford University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 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>
- Bergman, Å., & Lindgren, M. (2014). Studying El Sistema as a Swedish community music project from a critical perspective. *International Journal of Community Music*, 7(3), 365-377. https://doi.org/10.1386/ijcm.7.3.365_1
- Betts, A., & Collier, P. (2017). *Refugee: Transforming a broken refugee system*. Oxford University Press.

- Booth, E. (2009). *The music teaching artist's bible: Becoming a virtuoso educator*. Oxford University Press.
- Booth, E., & Tunstall, T. (2016). *Playing for their lives: The global El Sistema movement for social change through music*. W. W. Norton & Company.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Brandsen, T., van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749–765. <https://doi.org/10.1081/PAD-200067320>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2015). A feedback-based model for CSR assessment and materiality analysis. *Accounting Forum*, 39(4), 312–327. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2015.06.002>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Castles, S., de Haas, H., & Miller, M. J. (2014). *The age of migration: International population movements in the modern world* (5th ed.). Palgrave Macmillan.

- Chrysostomou, S. (2004). Interdisciplinary approaches in the new curriculum in Greece: A focus on music education. *Arts Education Policy Review*, 105(5), 23-30.
<https://doi.org/10.3200/AEPR.105.5.23-30>
- Colliers. (2025). *Colliers partners with global infrastructure investment bank*.
<https://corporate.colliers.com/news/news-details/2025/Colliers-partners-with-global-infrastructure-investment-bank/default.aspx>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Del Barrio, L., & Arús, M. E. (2024). Music and movement pedagogy in basic education: A systematic review. *Frontiers in Education*, 9, Article 1403745.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1403745>
- Dethier, F., Delcourt, C., & Willems, J. (2023). Transparency of nonprofit organizations: An integrative framework and research agenda. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(4), e1725. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1725>
- Dudamel Foundation. (n.d.). *Coro de Manos Blancas*.
<https://www.fundaciondudamel.org/coro-de-manos-blancas>
- Edgar, S. N. (2017). *Music education and social emotional learning: The heart of teaching music*. GIA Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- European Commission. (2024). *Communication from the Commission: Common implementation plan for the Pact on Migration and Asylum* (COM(2024) 251 final).
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52024DC0251>
- Evrard, Y. (1997). Democratizing culture or cultural democracy? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 27(3), 167–175.
<https://doi.org/10.1080/10632929709596961>
- Florida, R. (2017). *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class—and what we can do about it*. Basic Books.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freire, P. (2014). *Pedagogy of the oppressed* (M. B. Ramos, Trans.; 30th anniv. ed.). Bloomsbury. (Original work published 1970)
- Glasgow Centre for Population Health. (2015). *Evaluating Sistema Scotland: Initial findings report*. <https://www.gcph.co.uk/latest/publications/284-evaluating-sistema-scotland-initial-findings-report>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Universal Standards 2021*. <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>
- Gropas, R., & Triandafyllidou, A. (2011). Greek education policy and the challenge of migration: An ‘intercultural’ view of assimilation. *Race Ethnicity and Education*, 14(3), 399–419. <https://doi.org/10.1080/13613324.2010.543394>
- Hadley, S., & Belfiore, E. (2018). Cultural democracy and cultural policy. *Cultural Trends*, 27(3), 218–223. <https://doi.org/10.1080/09548963.2018.1474009>
- Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: Culture's essential role in public planning*. Common Ground.
- Hesmondhalgh, D. (2013). *The cultural industries* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hess, J. (2019). *Music education for social change: Constructing an activist music education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429452000>
- Higgins, L. (2012). *Community music: In theory and in practice*. Oxford University Press.
- Hilti Foundation. (n.d.). *Empowerment through music*. <https://www.hiltifoundation.org/empowerment-through-music>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. (Original work published 1983)
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>

- Kim, S. Y., & Geem, Z. W. (2025). El Sistema: Music for Sustainability Goals and Education. *Sustainability*, 17(21), 9519. <https://doi.org/10.3390/su17219519>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: Beyond competing—Proven steps to inspire confidence and seize new growth*. Hachette Books.
- Kourachanis, N. (2024). The impact of the refugee management crisis on the role of humanitarian NGOs in Greece. *International Journal of Emergency Management*, 19(1), 51–67. <https://doi.org/10.1504/IJEM.2024.143322>
- Kousis, M., Kalogeraki, S., & Cristancho, C. (2018). Alternative action organizations during hard economic times: A comparative European perspective. *American Behavioral Scientist*, 62(6), 733–738. <https://doi.org/10.1177/0002764218768845>
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. Jossey-Bass.
- Mair, J. (2020). Social entrepreneurship: Research as disciplined exploration. In W. W. Powell & P. Bromley (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (3rd ed., pp. 333–357). Stanford University Press.
- Majno, M. (2012). From the model of El Sistema in Venezuela to current applications: Learning and integration through collective music education. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1252(1), 56–64. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2012.06498.x>
- Martus, R., Rivera, S., Bohorquez, N., & Davis, E. (2025). *El Sistema Greece: Designing continuity with a portable learning product*. Arts in Action. <https://artsinaction.org/wp-content/uploads/2025/09/El-Sistema-Greece-2021.pdf>
- McNutt, J. G., & Boland, K. M. (1999). Electronic advocacy by nonprofit organizations in social welfare policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 432–451. <https://doi.org/10.1177/0899764099284004>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment* (2nd ed.). The SROI Network.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Belknap Press.
- O'Connor, J. (2024). *Culture is not an industry: Reclaiming cultural value*. Manchester University Press.
- Odena, O. (Ed.). (2023). *Music and social inclusion: International research and practice in complex settings*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003188667>
- Papadopoulos, R. K. (Ed.). (2019). *Therapeutic care for refugees: No place like home*. Routledge. (Original work published 2002)
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press. (Original work published 1978)
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press
- ProPublica. (2024). *Friends of El Sistema Greece - Nonprofit Explorer*. <https://projects.propublica.org/nonprofits/organizations/821323440>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rozakou, K. (2017). Non-recording the "European refugee crisis" in Greece: Navigating through irregular bureaucracy. *Focaal*, 2017(77), 36–49. <https://doi.org/10.3167/fcl.2017.770104>
- Sacco, P. L., Ferilli, G., & Tavano Blessi, G. (2018). From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three socio-technical regimes of social and economic value creation through culture, and their impact on European cohesion policies. *Sustainability*, 10(11), 3923. <https://doi.org/10.3390/su10113923>
- Sarrouy, A. D. (2023). *El Sistema Greece - Report*. INET-md, NOVA.FCSH. <https://doi.org/10.34619/31n5-zzft>

- Sassen, S. (2014). *Expulsions: Brutality and complexity in the global economy*. Harvard University Press.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191–212.
<https://doi.org/10.1177/1086026617722882>
- Schiavio, A., van der Schyff, D., Biasutti, M., Moran, N., & Parncutt, R. (2019). Instrumental technique, expressivity, and communication: A qualitative study on learning music in individual and collective settings. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 737.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00737>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Sistema Europe. (2022). *Network profile: El Sistema Greece*.
https://www.sistemaeurope.org/Network-Members/El_Sistema_Greece_Elaionas/
- Small, C. (1998). *Musicking: The meanings of performing and listening*. Wesleyan University Press.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Stein, D., & Valters, C. (2012). *Understanding theory of change in international development*. Justice and Security Research Programme, London School of Economics and Political Science.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.
<https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Tunstall, T. (2012). *Changing lives: Gustavo Dudamel, El Sistema, and the transformative power of music*. W. W. Norton & Company.

- UNESCO. (2013). *The Hangzhou declaration: Placing culture at the heart of sustainable development policies*.
- United Nations High Commissioner for Refugees. (2016). *Global trends: Forced displacement in 2015*. <https://www.unhcr.org/media/unhcr-global-trends-2015>
- UNICEF. (2021). *Child safeguarding toolkit for business*. UNICEF UK. <https://www.unicef.org/childrightsandbusiness/media/1681/file/Child-Safeguarding-Toolkit-2026.pdf>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN General Assembly. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Uy, M. (2012). Venezuela's national music education program El Sistema: Its interactions with society and its participants' engagement in praxis. *Music and Arts in Action*, 4(1), 5–21. <http://musicandartsinaction.net/index.php/maia/article/view/elsistema>
- Vakalopoulou, E. (2025). Culture and resilience in dialogue: Achieving the SDGs through cultural diversity - A case study of El Sistema Greece. *HAPSc Policy Briefs Series*, 6(1), 17–28. <https://doi.org/10.12681/hapscpbs.43149>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Weisbrod, B. A. (1998). *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge University Press.
- Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr, & C. H. Weiss (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts* (pp. 65–92). Aspen Institute.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Wiktor-Mach, D. (2020). What role for culture in the age of sustainable development?
UNESCO's advocacy in the 2030 Agenda negotiations. *International Journal of
Cultural Policy*, 26(3), 312–327. <https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1534841>

Πρωτογενείς Πηγές/Κατάλογος Συνεντεύξεων

Στέλεχος Α - Ματσακίδου, Σ. (2026a, 4 Μαΐου). Υπεύθυνη Εκπαίδευσης, Έρευνας και
Συνηγορίας, *El Sistema Greece*. Προσωπική συνέντευξη (Μέρος Α').

Στέλεχος Α - Ματσακίδου, Σ. (2026b, 4 Μαΐου). Υπεύθυνη Εκπαίδευσης, Έρευνας και
Συνηγορίας, *El Sistema Greece*. Προσωπική συνέντευξη (Μέρος Β').

Στέλεχος Β - Στέλεχος Καλλιτεχνικής Διεύθυνσης. (2026, 30 Απριλίου). *El Sistema Greece*.
Προσωπική συνέντευξη (Ανωνυμία κατόπιν επιθυμίας του/της συμμετέχοντος/ουσας).

Στέλεχος Γ - Στέλεχος Διεύθυνσης Επικοινωνίας. (2026, 29 Απριλίου). *El Sistema Greece*.
Προσωπική συνέντευξη (Ανωνυμία κατόπιν επιθυμίας του/της συμμετέχοντος/ουσας).

Παράρτημα Α: Έντυπο Συγκατάθεσης Συμμετέχοντος / Συμμετέχουσας

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΟΣ/ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΣΑΣ

Τίτλος Έρευνας: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα Πολιτιστικών Οργανισμών. Η περίπτωση του El Sistema Greece

Φοιτήτρια: Αγάπη Καστέρη

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Κορρές

Ίδρυμα: ΕΑΠ/Σχολή Κοινωνικών Επιστημών/Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων

-
- Επιβεβαιώνω ότι έχω ενημερωθεί για τη φύση και τον σκοπό της έρευνας.
 - Η συμμετοχή μου είναι εθελοντική και αν το θελήσω, μπορώ να παραιτηθώ της συμμετοχής μου, χωρίς καμία αιτιολόγηση.
 - Κατανοώ ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.
 - Επιλέξτε ένα από τα δύο:
 - ☐ Επιθυμώ η ταυτότητά μου (όνομα/θέση) να αναφερθεί στην εργασία.
 - ☐ Επιθυμώ η συμμετοχή μου να παραμείνει ανώνυμη (αναφορά μόνο στον τίτλο της θέσης μου, π.χ. «Στέλεχος Διοίκησης»).
-

Δήλωση Συμμετέχοντος/Συμμετέχουσας:

Συμφωνώ να συμμετάσχω στην παραπάνω έρευνα.

Ονοματεπώνυμο: _____

Τίτλος Θέσης: _____

Ημερομηνία: _____ **Υπογραφή:** _____

Δήλωση Φοιτήτριας:

Βεβαιώνω ότι εξήγησα τη φύση και τον σκοπό της έρευνας στον/ην συμμετέχοντα/ουσα και δεσμεύομαι για την τήρηση της εμπιστευτικότητας και την αποκλειστική χρήση των δεδομένων για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Υπογραφή Φοιτήτριας: 

Παράρτημα Β: Οδηγός Ημι-δομημένων Συνεντεύξεων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Τίτλος Έρευνας: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα Πολιτιστικών Οργανισμών. Η περίπτωση του El Sistema Greece

Φοιτήτρια: Αγάπη Καστέρη

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Κορρές

Ίδρυμα: ΕΑΠ/Σχολή Κοινωνικών Επιστημών/Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων

Στρατηγική & Όραμα

1. Πώς μεταφράζεται η παγκόσμια αποστολή του «El Sistema» στο ιδιαίτερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της Ελλάδας του 2026 και ποιες είναι οι κύριες προσαρμογές που έχουν γίνει στο όραμα του οργανισμού για την τρέχουσα περίοδο;
2. Με ποιον τρόπο τα ερευνητικά δεδομένα και η αξιολόγηση των προγραμμάτων (π.χ. Music for Active Citizenship) τροφοδοτούν τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών σας στόχων, και ποιοι δείκτες (πέραν της συμμετοχής) τεκμηριώνουν την επιτυχία του προγράμματος ως προς την κοινωνική ένταξη;
3. Πώς μεταφράζεται η αποστολή σας σε συγκεκριμένους στόχους για ποιοτική εκπαίδευση (SDG 4) και μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων (SDG 10);
4. Ποιοι είναι οι τρεις στρατηγικοί πυλώνες στους οποίους βασίζεται η δυναμική του οργανισμού σήμερα και πώς αυτοί συνδέονται με τους βραχυπρόθεσμους (1-2 έτη) και μακροπρόθεσμους (3-5 έτη) στόχους σας για τη βιώσιμη ανάπτυξη του El Sistema Greece;
5. Ποια είναι η δομή διακυβέρνησης (Board) του οργανισμού και ποιοι μηχανισμοί διασφαλίζουν τη λογοδοσία αλλά και την ενσωμάτωση των σχολίων των Stakeholders στον σχεδιασμό σας;
6. Πώς διαχειρίζεται ο οργανισμός τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του Sistema Europe και πού εντοπίζετε το μεγαλύτερο στρατηγικό κενό (Strategic Gap) ανάμεσα στο διεθνές μοντέλο και την ελληνική πραγματικότητα;
7. Πώς αξιολογείτε την ετοιμότητα και την ανθεκτικότητα του οργανισμού απέναντι σε εξωτερικές κρίσεις (π.χ. μεταβολές στις προσφυγικές ροές, οικονομική ύφεση) και ποιες απειλές (Threats) σάς ανησυχούν περισσότερο;
8. Υπάρχει στρατηγικό πλάνο για την επέκταση του μοντέλου «El Sistema» σε νέες πόλεις ή ομάδες-στόχους και ποιες ευκαιρίες (Opportunities) θεωρείτε κρίσιμες για την ανάπτυξη αυτή;
9. Ποια είναι η μεγαλύτερη εσωτερική αδυναμία (Weakness) του οργανισμού και πώς εξισορροπείται η καλλιτεχνική ποιότητα με την κοινωνική αποστολή όταν οι υλικοτεχνικοί πόροι είναι περιορισμένοι;
10. Ποιες συμμαχίες (SDG 17) θεωρείτε κρίσιμες για τη θεσμική σας θωράκιση και ποιο όραμα έχετε για την κοινωνική παρακαταθήκη (legacy) του El Sistema Greece σε βάθος δεκαετίας;

Οικονομική Βιωσιμότητα

1. Ποια είναι η τρέχουσα αναλογία (funding mix) μεταξύ ιδιωτικών δωρεών, δημόσιων/ευρωπαϊκών πόρων και ιδίων εσόδων (GRI 201-1) και πώς η δομή της οικονομικής σας διοίκησης διασφαλίζει τη σταθερότητα των πόρων αυτών;
2. Πώς διαχειρίζεται ο οργανισμός το ρίσκο της χρηματοδοτικής εξάρτησης από περιορισμένο αριθμό μεγάλων δωρητών (Threats) και ποιες στρατηγικές εφαρμόζονται για τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας του προγράμματος όταν λήγουν μεγάλες χορηγίες ή επικρατεί οικονομική αβεβαιότητα;
3. Με ποια κριτήρια ηθικής και βιωσιμότητας επιλέγονται οι εταιρικοί υποστηρικτές (SDG 17) και πώς διασφαλίζεται η καλλιτεχνική και παιδαγωγική ανεξαρτησία του El Sistema Greece έναντι των στρατηγικών επιδιώξεων ή των απαιτήσεων προβολής των χορηγών;
4. Ποιο στοιχείο της οικονομικής σας λειτουργίας θεωρείτε ως το ισχυρότερο πλεονέκτημα (Strength) για τη χρηματοδοτική σας σταθερότητα και πώς αυτό επιτρέπει τον απρόσκοπτο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό των εκπαιδευτικών δράσεων του οργανισμού;
5. Ποιοι ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες (KPIs) χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση της κοινωνικής ανταποδοτικότητας (Social Return on Investment-SROI) καθώς και της επιχειρησιακής αποδοτικότητας (Value for Money) προς τους δωρητές, και πώς παρακολουθείτε τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας (cost-effectiveness) ανά ωφελούμενο μαθητή;
6. Ποια είναι η στρατηγική σας για τη διαφοροποίηση των εσόδων (π.χ. μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων όπως το Creative Europe) και αν εξετάζετε τη δημιουργία δράσεων που θα αποφέρουν ίδια έσοδα (π.χ. workshops, πώληση τεχνογνωσίας) χωρίς να αλλοιώνεται ο δωρεάν και κοινωνικός χαρακτήρας του προγράμματος;
7. Πώς επηρεάζουν εξωτερικοί παράγοντες, όπως το ισχύον φορολογικό πλαίσιο για τις δωρεές στην Ελλάδα, τον οικονομικό σας προγραμματισμό και ποιες προτεραιότητες θέτετε στην κατανομή των πόρων σας για να εγγυηθείτε τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των δράσεών σας;
8. Ποιο είναι το εκτιμώμενο χρηματοδοτικό κενό (Funding Gap) που απαιτείται να καλυφθεί για την επέκταση του οργανισμού σε νέες πόλεις και ποιες νέες πηγές εσόδων (π.χ. crowdfunding, Social Impact Bonds) αξιολογείτε ως ευκαιρίες (Opportunities) για την ενίσχυση της οικονομικής σας αυτονομίας;
9. Διαθέτει ο οργανισμός στρατηγικό αποθεματικό (reserve fund) (GRI 201) ή δείκτες ρευστότητας που να καλύπτουν τις άγιες λειτουργικές ανάγκες σε περιπτώσεις αιφνίδιας διακοπής χορηγιών, και πώς η αναλογία μεταξύ δεσμευμένων (restricted) και ελεύθερων (unrestricted) πόρων επηρεάζει την ευελιξία σας στην ανάληψη νέων δράσεων;

10. Πέρα από τις νομικές υποχρεώσεις, σε ποιο βαθμό ο οργανισμός υιοθετεί πρότυπα εξωτερικού ελέγχου (Audits) και διεθνείς πρακτικές λογοδοσίας για την προσέλκυση θεσμικών επενδύσεων, και πώς διασφαλίζεται η διαφάνεια των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα(GRI);

Καλλιτεχνικός & Παιδαγωγικός Άξονας

1. Πώς μεταφράζεται ο στόχος της κοινωνικής συμπερίληψης (SDG 10) σε συγκεκριμένες εκπαιδευτικές πρακτικές και πώς προσαρμόζεται το μοντέλο σας για τη διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης παιδιών με διαφορετικό εθνικό υπόβαθρο, μαθησιακές δυσκολίες ή αναπηρίες;
2. Ποια στοιχεία της μεθοδολογίας σας (π.χ. συμμετοχικότητα στη διαμόρφωση ρεπερτορίου, ομαδική διδασκαλία) αποτελούν την κύρια παιδαγωγική δύναμη (Strength) που διαφοροποιεί το El Sistema Greece από την παραδοσιακή μουσική εκπαίδευση;
3. Με ποιους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα της μουσικής εκπαίδευσης στην κοινωνική ενσωμάτωση των ευάλωτων ομάδων και στη διατήρηση της πολιτιστικής ταυτότητας των μαθητών;
4. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείτε για τη μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου (π.χ. soft skills, SROI/Social Return On Investment) στους μαθητές και τις τοπικές κοινότητες (GRI 413-1), και ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις (π.χ. γλωσσικά εμπόδια) που δυσχεραίνουν τη συλλογή δεδομένων για τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο της δράσης σας;
5. Πώς εμπλέκονται οι γονείς και οι τοπικές κοινότητες στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των δράσεών σας, πέρα από την παθητική παρακολούθηση των εκδηλώσεων (GRI 413-1); Υπάρχουν δομημένοι μηχανισμοί όπως focus groups ή συμβουλευτικές επιτροπές;
6. Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία ανάμεσα στην επιδίωξη της καλλιτεχνικής αριστείας (υψηλό επίπεδο ορχήστρας) και στον πρωταρχικό σκοπό της μαζικής κοινωνικής εκπαίδευσης, και ποια διαδικασία αξιολόγησης του καλλιτεχνικού επιπέδου ακολουθείται;
7. Πώς διαχειρίζεστε τη διαρροή μαθητών (Drop-out rate) και ποιες κοινωνικές συνθήκες θεωρείτε ως τις μεγαλύτερες απειλές (Threats) για τη συνέχεια της φοίτησης; Επιπλέον, ποια είναι η στρατηγική σημασία των προγραμμάτων «Young Leaders» για την εξέλιξη των μαθητών μετά την αποφοίτησή τους και τη δημιουργία της επόμενης γενιάς κοινωνικά ενεργών μουσικών;
8. Πώς εντάσσεται η ψηφιακή τεχνολογία (Ed-Tech) στη διδασκαλία σας και με ποια στρατηγική αντιμετωπίζετε τον κίνδυνο το ψηφιακό χάσμα/η έλλειψη μέσων (hardware, internet) ή δεξιοτήτων των μαθητών να λειτουργήσει ως παράγοντας ενίσχυσης των κοινωνικών ανισοτήτων (Threat);
9. Πώς αντιμετωπίζεται το ενδεχόμενο κενό δεξιοτήτων (Skills Gap) του διδακτικού προσωπικού (π.χ. ως προς τη διαχείριση διαπολιτισμικού τραύματος) και πώς διασφαλίζεται

η συνέχεια του παιδαγωγικού μοντέλου σε περιπτώσεις κινητικότητας (turnover) των εκπαιδευτικών;

10. Πώς προσαρμόζεται το μοντέλο της Βενεζουέλας στο πολιτισμικό πλαίσιο της Ελλάδας και πόσο απέχει το τρέχον καλλιτεχνικό αποτέλεσμα από το επίπεδο αριστείας που ορίζει το διεθνές δίκτυο του El Sistema;

Οργανωσιακή Δομή

1. Πώς είναι δομημένο το οργανόγραμμα του El Sistema Greece και με ποιο διοικητικό μοντέλο διασφαλίζεται ο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ μόνιμου προσωπικού, εξωτερικών συνεργατών και εθελοντών (GRI 2-7), ώστε να διατηρούνται ενιαίες οι αξίες του οργανισμού;
2. Ποια είναι η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και πώς αντιμετωπίζονται τυχόν κενά στελέχωσης (Staffing Gaps); Ποια εσωτερικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας του El Sistema Greece θεωρείτε ως τη μεγαλύτερη δύναμη (Strength) του ανθρώπινου δυναμικού σας;
3. Ποιες συγκεκριμένες πολιτικές ακολουθούνται για τη διασφάλιση της ισότητας των φύλων (SDG 5) και της πολυπολιτισμικότητας (GRI 405-1) στην εσωτερική στελέχωση, και πώς διαχειρίζεται ο οργανισμός τη διαφορετικότητα του ίδιου του προσωπικού του;
4. Πώς διαχειρίζεται ο οργανισμός την ευημερία (well-being) και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) του προσωπικού που εργάζεται σε απαιτητικά περιβάλλοντα, και ποια μέτρα λαμβάνονται για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στο πεδίο (GRI 403);
5. Ποιος είναι ο ρόλος των προγραμμάτων επιμόρφωσης στη διατήρηση της ποιότητας του έργου σας και πώς εκπαιδεύεται το διοικητικό και διδακτικό προσωπικό σε θέματα επαγγελματικής ηθικής, δεοντολογίας και αξιών του El Sistema;
6. Ποιοι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζουν τη χρηστή διοίκηση και την αποτροπή φαινόμενων κακοδιαχείρισης, και ποια γραφειοκρατικά ή επιχειρησιακά εμπόδια αποτελούν τη μεγαλύτερη εσωτερική αδυναμία (Weakness) στη λειτουργία σας;
7. Ποιο είναι το επίπεδο ψηφιακής ετοιμότητας του προσωπικού και ποιες ευκαιρίες (Opportunities) εντοπίζετε στη χρήση εργαλείων (ERP/CRM) για τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την κάλυψη τυχόν ψηφιακών κενών (Digital Gap) στις εσωτερικές σας διαδικασίες;
8. Πώς διαχειρίζεστε την εναλλαγή προσωπικού (GRI 401-1) και ποιοι μηχανισμοί για τη μεταφορά της γνώσης (Knowledge Transfer) ή ποιά πλάνα διαδοχής (Succession Planning) διασφαλίζουν την επιχειρησιακή συνέχεια, τη θεσμική μνήμη και τη διατήρηση των σχέσεων με τους δωρητές σε περιπτώσεις αποχώρησης στελεχών;

9. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και με ποιόν τρόπο διασφαλίζεται η οργανωσιακή ευθυγράμμιση με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του El Sistema Greece. Μέσω ποιων μηχανισμών ανατροφοδότησης (feedback) επιτυγχάνεται η μετουσίωση της ατομικής συνεισφοράς στο πεδίο, σε μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο;
10. Ποιοι δείκτες (KPIs) παρακολουθούν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού και πώς αξιολογείται το κενό (Gap) υποδομών (π.χ. μεταφορικά μέσα, χώροι διδασκαλίας, εξοπλισμός) σε σχέση με τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων για τη μέγιστη δυνατή επιχειρησιακή αποδοτικότητα;

Επικοινωνία και Εξωστρέφεια

1. Ποιοι είναι οι βασικοί κοινωνικοί εταίροι (stakeholders) του El Sistema Greece και πώς διαφοροποιείται το επικοινωνιακό μείγμα (channels & messaging) ανάλογα με την ομάδα-στόχο; Με ποιον τρόπο προσαρμόζεται το μήνυμα προς την Πολιτεία έναντι των ιδιωτών χορηγών, ώστε η χρήση διαφορετικών πλατφορμών (π.χ. LinkedIn για θεσμικούς δωρητές vs Social Media για εθελοντές/οικογένειες) να μετατρέπεται σε στρατηγικό εργαλείο καλλιέργειας εμπιστοσύνης και προσέλκυσης πόρων;
2. Ποιος ο ρόλος της σύνδεσης με το παγκόσμιο δίκτυο El Sistema και της ενεργού συμμετοχής σε διεθνή fora (π.χ. World Alliance for Arts Education, Artivism) ως προς την ενίσχυση της αξιοπιστίας του ελληνικού προγράμματος αλλά και ως προς τη μεταφορά τεχνογνωσίας για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού;
3. Μέσω ποιων στρατηγικών ο οργανισμός διεκδικεί θεσμικά (advocacy), επιδιώκει να επηρεάσει τη δημόσια πολιτική για την κοινωνική συμπερίληψη (SDG 11) και πώς οι συμμαχίες με φορείς κύρους, όπως η Εθνική Λυρική Σκηνή και το ΚΠΙΣΝ, λειτουργούν ως καταλύτες για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την αναγνώριση του έργου σας στην Ελλάδα;
4. Πώς εξισορροπεί ο οργανισμός τη στρατηγική αφήγησης (storytelling) για την ανάδειξη του κοινωνικού αντικτύπου με την προστασία των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων των ωφελούμενων. Πέρα από τη συμμόρφωση με το GDPR, πώς διασφαλίζεται στην πράξη (π.χ. μέσω Κώδικα Δεοντολογίας) ότι η προβολή των ανήλικων μαθητών υπηρετεί την ενδυνάμωσή τους και όχι την «εργαλειακή» χρήση της εικόνας τους για ανάγκες fundraising, και πώς εκπαιδεύεται το προσωπικό σε αυτά τα ηθικά ζητήματα (GRI 2-29);
5. Διαθέτει ο οργανισμός Πρωτόκολλο Διαχείρισης Κρίσεων για την αντιμετώπιση αρνητικής δημοσιότητας ή παρανοήσεων που προκύπτουν από κοινωνικές πολώσεις (π.χ. προσφυγικό ζήτημα), και πώς διασφαλίσετε ότι τέτοιες κρίσεις δεν κλονίζουν την εμπιστοσύνη των στρατηγικών δωρητών;
6. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείτε για τη μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου (Social Reach) των δράσεών σας στην τοπική κοινωνία και μέσω ποιων μηχανισμών συλλέγονται και αξιοποιούνται τα παράπονα ή οι προτάσεις των ωφελούμενων και των οικογενειών τους για τη βελτίωση του προγράμματος (GRI 2-29);

7. Πώς αξιολογείτε την αναγνωρισιμότητα (Brand Awareness) του El Sistema Greece στην Ελλάδα και ποια είναι η συμβολή των κοινωνικών δικτύων και των newsletters στη μετατροπή της απλής αναγνωρισιμότητας σε μια ενεργή κοινότητα υποστηρικτών (Community Building);
8. Ποιο κρίνετε ως κυρίαρχο επικοινωνιακό πλεονέκτημα (Strength) του El Sistema Greece που του επιτρέπει να διαφοροποιείται από άλλους πολιτιστικούς φορείς, και πώς αυτή η «δύναμη» αξιοποιείται στρατηγικά για την οικοδόμηση της φήμης;
9. Εντοπίζετε κάποιο χάσμα αντίληψης (Perception Gap) ανάμεσα στο πραγματικό έργο του El Sistema Greece και την εικόνα που έχει το κοινό (π.χ. παρερμηνεία ως απλή φιλανθρωπία έναντι προγράμματος κοινωνικής ένταξης). Ποια επικοινωνιακά εμπόδια/αδυναμίες (weaknesses) θεωρείτε ότι περιορίζουν την εμβέλεια του οργανισμού και πώς επηρεάζουν τη στρατηγική σας;
10. Ποιες εξωτερικές απειλές (Threats) για τη φήμη του οργανισμού εντοπίζετε και πόσο απέχει η τρέχουσα επικοινωνιακή σας στρατηγική από το επίπεδο εξωστρέφειας που απαιτούν οι διεθνείς θεσμικοί χρηματοδότες;

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.