



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (ΔΠΜ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Το πολιτιστικό κεφάλαιο, μορφές χρηματοδότησης και η διαχείριση πόρων στον πολιτισμό. Η περίπτωση του Θεάτρου Φούρνος”.

ΑΝΤΩΝΙΟΣ Μ. ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ

Α΄ Επιβλέπων: Γεώργιος Κορρές

Β΄ Επιβλέπων: Γεώργιος Τσομπάνογλου

Υπεύθυνος: Γεώργιος Γκαντζιάς

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («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.

«Το πολιτιστικό κεφάλαιο, μορφές χρηματοδότησης και η διαχείριση πόρων στον πολιτισμό.

Η περίπτωση του Θεάτρου Φούρνου»

Αντώνιος Μ. Σαριδάκης

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Γεώργιος Κορρές

Καθηγητής – Ελληνικό Ανοικτό
Πανεπιστήμιο

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής

Γεώργιος Τσομπάνογλου

Καθηγητής – Ελληνικό Ανοικτό
Πανεπιστήμιο

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2026

Ευχαριστίες στη Ντοντό και στο
Μάνθο Σαντοριναίο για τη συνεργασία τους.

Αφιερωμένη στους γονείς μου, Μιχάλη και Ευγενία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την έννοια του πολιτιστικού κεφαλαίου, τις μορφές χρηματοδότησης και τις πρακτικές διαχείρισης πόρων στον τομέα του πολιτισμού, εστιάζοντας στη μελέτη περίπτωσης του Θεάτρου Φούρνους. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ένας μικρός σχετικά και ιδιωτικός πολιτιστικός οργανισμός εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά στο πέρασμα πολλών δεκαετιών και ερχόμενος αντιμέτωπος με πολλές κρίσεις και ανταπεξέρχοντας στις προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού των τελευταίων χρόνων.

Αναλύονται οι κυριότερες μορφές χρηματοδότησης πολιτιστικών οργανισμών, όπως οι κρατικές επιχορηγήσεις, η ιδιωτική χορηγία, τα ίδια έσοδα, τα ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης και οι εναλλακτικές πρακτικές άντλησης πόρων, υπό το πρίσμα της σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης. Το εμπειρικό μέρος της εργασίας υιοθετεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση και επικεντρώνεται στο Θέατρο Φούρνους, έναν ανεξάρτητο πολιτιστικό φορέα με μακρόχρονη ιστορική παρουσία και ισχυρό καλλιτεχνικό και συμβολικό κεφάλαιο. Μέσα από την ανάλυση δευτερογενών πηγών και οργανωσιακών δεδομένων, εξετάζονται οι πρακτικές διαχείρισης οικονομικών, ανθρώπινων και άυλων πόρων, καθώς και ο ρόλος των συνεργασιών, των δικτύων και της πολιτιστικής φήμης στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού. Τα συμπεράσματα της έρευνας αναδεικνύουν τη σημασία της συστηματικής διαχείρισης του πολιτιστικού κεφαλαίου ως καθοριστικού παράγοντα οργανωσιακής ανθεκτικότητας και υπογραμμίζουν την ανάγκη υιοθέτησης πολυδιάστατων και βιώσιμων μοντέλων χρηματοδότησης στον σύγχρονο πολιτιστικό τομέα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: πολιτιστική διαχείριση, διαχείριση πόρων, χρηματοδότηση, βιώσιμη ανάπτυξη, SWOT ανάλυση.

Cultural capital, funding models, and resource management in the cultural sector.

The case of Fournos Theatre.

Antonios Saridakis

ABSTRACT

This thesis deals with the concept of cultural capital, forms of financing and resource management practices in the field of culture, focusing on the case study of the Fournos Theatre. The purpose of the research is to investigate how a relatively small and private cultural organization ensures sustainability over the course of many decades and while facing many crises and responding to the challenges of the digital transformation of recent years.

The main forms of financing of cultural organizations are analyzed, such as state grants, private sponsorship, own revenues, European funding programs and alternative fundraising practices, in the light of modern cultural management. The empirical part of the work adopts a qualitative research approach and focuses on the Fournos Theatre, an independent cultural institution with a long-standing historical presence and strong artistic and symbolic capital. Through the analysis of secondary sources and organizational data, the management practices of financial, human and intangible resources, as well as the role of collaborations, networks and cultural reputation in shaping the organization's strategy, are examined. The conclusions of the research highlight the importance of the systematic management of cultural capital as a determining factor of organizational resilience and underline the need to adopt multidimensional and sustainable financing models in the contemporary cultural sector.

Key Words: cultural management, resource management, financing, sustainable development, SWOT analysis.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ.....	12
1.2. ΠΟΡΟΙ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΙ ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ.....	23
2.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ.....	43
3.2 ΔΙΑΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
4.1 ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	59
4.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ.....	64
4.3 ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	72
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	86

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολιτιστική διαχείριση αποτελεί ένα δυναμικό και εξελισσόμενο πεδίο, το οποίο συνδέεται άμεσα με τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές της σύγχρονης εποχής. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, είτε πρόκειται για μεγάλους θεσμικούς φορείς είτε για μικρότερες ανεξάρτητες πρωτοβουλίες, καλούνται να λειτουργήσουν μέσα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης αβεβαιότητας, περιορισμένων πόρων και έντονου ανταγωνισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η κατανόηση της λειτουργίας τους, των στρατηγικών που αναπτύσσουν και των παραγόντων που επηρεάζουν τη βιωσιμότητά τους καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική. Η παρούσα εργασία εστιάζει στη μελέτη ενός πολιτιστικού οργανισμού, του Θεάτρου Φούρνος, εξετάζοντας τη διαχρονική του εξέλιξη, τις μορφές κεφαλαίου που αξιοποιεί, καθώς και τις στρατηγικές χρηματοδότησης και διαχείρισης πόρων που υιοθετεί. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έννοια του πολιτιστικού κεφαλαίου, όχι μόνο ως θεωρητική κατασκευή, αλλά και ως πρακτικό εργαλείο που επηρεάζει τη λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού. Παράλληλα, αναλύονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για την προσέγγιση των παραπάνω ερωτημάτων υιοθετήθηκε μεικτή ερευνητική μεθοδολογία, η οποία συνδυάζει πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Ως ερευνητική στρατηγική επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης (case study), καθώς προσφέρεται για την εις βάθος και ολιστική κατανόηση ενός μεμονωμένου, σύνθετου οργανωσιακού φαινομένου μέσα στο πραγματικό του πλαίσιο.

Το ποιοτικό σκέλος της έρευνας στηρίχθηκε σε πρωτογενή δεδομένα που συγκεντρώθηκαν μέσω συνεντεύξεων με πρόσωπα του οργανισμού. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τους ιδρυτές και καλλιτεχνικούς διευθυντές, Ντοντό και Μάνθο Σαντοριναίο, καθώς και με στελέχη που εμπλέκονται στη λειτουργία του Θεάτρου, τη Μυρτώ Καμβύση (γενικός συντονισμός και επικοινωνία) και την Αριάδνη Φυτοπούλου (μάρκετινγκ και ψηφιακή επικοινωνία). Οι συνεντεύξεις επέτρεψαν τη συλλογή πληροφοριών που δεν είναι διαθέσιμες στη βιβλιογραφία, όπως οι πρακτικές χρηματοδότησης, οι στρατηγικές επιλογές, ο τρόπος λήψης αποφάσεων και η φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού. Η ποιοτική αυτή προσέγγιση συνιστά τη βασική πρωτότυπη συνεισφορά της εργασίας. Το δευτερογενές σκέλος περιλαμβάνει βιβλιογραφική επισκόπηση της ελληνικής βιβλιογραφίας γύρω από την πολιτιστική διαχείριση, το πολιτιστικό κεφάλαιο, τη χρηματοδότηση και τη βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς και την ανάλυση οργανωσιακών και

θεσμικών δεδομένων (καταστατικά κείμενα, νομοθετικό πλαίσιο, ιστοσελίδες των φορέων, στοιχεία εσόδων και προσκλήσεις χρηματοδότησης). Τα δεδομένα αυτά αξιοποιήθηκαν τόσο για τη θεμελίωση του θεωρητικού πλαισίου όσο και για τη διασυγκριτική ανάλυση μεταξύ του Θεάτρου Φούρνος και του Εθνικού Θεάτρου. Για την επεξεργασία και την ερμηνεία του υλικού χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, και ιδίως η ανάλυση SWOT, ενώ γίνεται αναφορά και σε συμπληρωματικά εργαλεία (ανάλυση PEST/PESTEL και αριθμοδείκτες) ως προτεινόμενα μέσα για τον μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια λογική πορεία από το γενικό θεωρητικό πλαίσιο προς την ειδική μελέτη περίπτωσης και, τελικά, προς τα συμπεράσματα και τις προτάσεις. Το πρώτο κεφάλαιο συγκροτεί το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Αρχικά αποσαφηνίζεται η έννοια της πολιτιστικής διαχείρισης, ο ρόλος της στη βιωσιμότητα των οργανισμών και η σημασία της στρατηγικής και της αξιολόγησής της. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια των πόρων στον πολιτισμό —οικονομικών, ανθρώπινων και υλικών— και παρουσιάζονται οι κυριότερες κλασικές και εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης, όπως οι κρατικές επιχορηγήσεις, η ιδιωτική χορηγία, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, το leasing, το factoring, το venture capital και η συμμετοχική χρηματοδότηση. Το δεύτερο κεφάλαιο εισάγει τη μελέτη περίπτωσης, παρουσιάζοντας το προφίλ, το ιστορικό, τη δομή και την οργάνωση του Θεάτρου Φούρνος. Περιγράφονται οι τέσσερις βασικοί πυλώνες δραστηριότητάς του (Κεντρική Σκηνή, Παιδική Σκηνή, Ψηφιακός Πολιτισμός και FournosLab), το νομικό του καθεστώς ως Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, το οργανόγραμμα και το παραγωγικό του μοντέλο. Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τη διαχρονική εξέλιξη του οργανισμού, από το ιστορικό αρτοποιείο της οικογένειας Σαντοριναίου έως το σύγχρονο κέντρο ψηφιακού πολιτισμού, και προχωρά σε διασυγκριτική ανάλυση του Θεάτρου Φούρνος με το Εθνικό Θέατρο, αναδεικνύοντας τις διαφορές νομικού καθεστώτος, κλίμακας, χρηματοδότησης και στρατηγικής. Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στο ζήτημα των πόρων και της χρηματοδότησης του οργανισμού. Αναλύονται οι πραγματικές πηγές εσόδων του Φούρνου, η συνειδητή του επιλογή να αποφεύγει τη χορηγία, τα διαθέσιμα εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, καθώς και η σχέση της δραστηριότητάς του με τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον πολιτιστικό τουρισμό. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας και διατυπώνει προτάσεις και προοπτικές βελτίωσης, αξιοποιώντας μεταξύ άλλων την ανάλυση SWOT του οργανισμού, με στόχο την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητάς του. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας και των πηγών και των ερωτήσεων των συνεντεύξεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Πολιτιστική Διαχείριση, Πόροι και Χρηματοδότηση

1.1 Πολιτιστική Διαχείριση

Η πολιτιστική διαχείριση (cultural ή arts management) αποτελεί ένα σχετικά νέο, αλλά ραγδαία αναπτυσσόμενο πεδίο που βρίσκεται στη διασταύρωση της καλλιτεχνικής δημιουργίας, της οικονομίας, της διοικητικής επιστήμης και της πολιτιστικής πολιτικής. Στον πυρήνα της βρίσκεται ένα διαρκές ζητούμενο: πώς οργανώνεται, χρηματοδοτείται, επικοινωνείται και αξιολογείται η καλλιτεχνική δραστηριότητα, χωρίς να αλλοιώνεται ο πυρήνας της, δηλαδή η αισθητική και κοινωνική της αξία. Το ερώτημα αυτό γίνεται ιδιαίτερα πειστικό στην περίπτωση των μικρών και μεσαίων πολιτιστικών οργανισμών, οι οποίοι λειτουργούν με περιορισμένους πόρους, ευέλικτες δομές και ισχυρή εξάρτηση από το όραμα των ιδρυτών τους. Στον αιώνα που διανύουμε είναι ιδιαίτερως σημαντική η πολιτιστική διαχείριση για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών, εξαιτίας οικονομικών, κυρίως, και άλλων θεμάτων που έχουν προκύψει. Επίσης, η προτίμηση των καταναλωτών σε ποιοτικά πολιτιστικά αγαθά συνηγορεί ως προς την αναγκαιότητα ύπαρξης πολιτιστικής διαχείρισης. Καθώς ο ανταγωνισμός πλέον είναι ιδιαίτερα αυξημένος στον τομέα των πολιτιστικών ιδρυμάτων είναι αυξημένος, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη στρατηγικής με σκοπό την ορθή πολιτιστική διαχείριση και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών.

Αρκετοί και συγκεκριμένοι οι λόγοι, για τους οποίους είναι αδήριτη ανάγκη η χάραξη στρατηγικής. Ένας λόγος είναι η αυξημένη ζήτηση για ταξίδια και τουρισμό, με αποτέλεσμα οι επισκέπτες να επιθυμούν να παρακολουθήσουν τοπικά πολιτιστικά δρώμενα. Για παράδειγμα, σε πόλεις όπως η Αθήνα, το Λονδίνο, το Παρίσι, η Ρώμη κ.α οι επισκέπτες είναι κατά κύριο λόγο οι τουρίστες και όχι οι ντόπιοι κάτοικοι. Συν τοις άλλοις ένας λόγος ακόμη είναι η αύξηση απαιτήσεων του κοινού για την ποιότητα των παρεχόμενων καταναλωτικών προϊόντων. Ακόμα, με την εξέλιξη της τεχνολογίας οι πολιτιστικοί διαχειριστές έχουν περισσότερες δυνατότητες και εργαλεία για ορθότερη λήψη αποφάσεων και διαχείριση και οργάνωση των πολιτιστικών οργανισμών. Μελέτες που έχουν διεξαχθεί έχουν αποδείξει, ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί, των οποίων οι πολιτιστική διαχείριση γίνεται βάσει στρατηγικής, κατάφεραν πιο εύκολα να επιτύχουν τους στόχους τους σε αντιδιαστολή με άλλους οργανισμούς, οι οποίοι δε στηρίχθηκαν σε στρατηγική. Ειδικότερα, η χάραξη στρατηγική παρέχει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες, κοινωνικές, οικονομικές κ.α. Επιπλέον, τους αναγκάζει να θέσουν σαφείς στόχους και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει των δυνατοτήτων τους (για παράδειγμα αν ένα νέο project μπορεί να υλοποιηθεί αναλογικά με τους διαθέσιμους πόρους)

(Βελοπούλου 2003, σελ. 27-28).

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαδραματίζει η διαδικασία της αξιολόγησης μέσω της ανάλυσης SWOT. Πρόκειται για το ακρωνύμιο των αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats. Στα ελληνικά μεταφράζονται ως Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές. Τα δύο πρώτα σχετίζονται με τα δυνατά σημεία, τα πλεονεκτήματα δηλαδή, και τις αδυναμίες του ίδιου του οργανισμού εσωτερικά. Τα άλλα δύο αφορούν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Και τα τέσσερα αυτά συσχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν τη βάση της οποιασδήποτε στρατηγικής. Η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθά στην εκτίμηση των δυνατοτήτων που έχει ο οργανισμός εντός του εσωτερικού του περιβάλλοντος, καθώς και των ευκαιριών και κινδύνων που μπορεί να προκύψουν και να οδηγήσουν κατ'επέκταση στην επιλογή εναλλακτικής στρατηγικής. Εξίσου σημαντική, βέβαια, με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι και ο έλεγχος της απόδοσής της. Πρόκειται για τον πιο σημαντικό, ίσως, έλεγχο σε διοικητικό επίπεδο για έναν οργανισμό. Αυτό, γιατί ο έλεγχος για την προόδο και την αποτελεσματικότητα ή μη μιας στρατηγικής μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη αποφάσεων προς επέκταση μιας στρατηγικής ή την παύση της, για να μην καταλώνονται άσκοπα πόροι. Υπάρχουν λόγοι συγκεκριμένοι, για τους οποίους είναι σημαντικό ένας οργανισμός να ελέγχει την απόδοσή του. Ένας λόγος είναι να ελέγξουν αν έχουν πετύχει ή αν είναι κοντά στην επιτεύξη των στόχων τους ή όχι, καθώς και αν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του κοινού.

Επιπλέον, τον βοηθά στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και τομέων, που πιθανώς να χρήζουν βελτιώσεων. Εφόσον πραγματοποιηθούν κάποιες βελτιώσεις, ο έλεγχος είναι χρήσιμος για να εκτιμηθεί αν αυτές είχαν ή όχι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Τέλος, όσον αφορά τον έλεγχο, θα πρέπει αυτός να διέπεται από κάποιους βασικούς άξονες. Οι δύο πιο σημαντικοί σχετίζονται με τα κριτήρια απόδοσης και ελέγχου, τα οποία θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τη στρατηγική του οργανισμού. Τα κριτήρια ελέγχου, ακόμη και αν αυτός αφορά διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τα κριτήρια ελέγχου του οργανισμού συνολικά. Επιπλέον, θα πρέπει όλοι όσοι εντός του οργανισμού καλούνται να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, να δέχονται να υπόκεινται σε έλεγχο, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, ο έλεγχος να έχει αντίκρουσμα στην πράξη και τα κριτήριά του να είναι αξιόπιστα.

Η πολιτιστική διοίκηση επηρεάζεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια και από την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τις συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού.

Υπό τις συνθήκες αυτές τα παραγόμενα πολιτιστικά αγαθά ψηφιοποιούνται και διαδίδονται γρηγορότερα σε όλο τον κόσμο. Σύμφωνα και με τον Γ. Γκαντζιά ο ψηφιακός μετασχηματισμός των πολιτιστικών πολιτικών διοίκησης και διαχείρισης των πολιτιστικών οργανισμών εδραιώνει την ψηφιακή διάσταση του πολιτισμού, που ονομάζεται ψηφιο-επικοινωνιακός πολιτισμός (Γκαντζιάς 2018). Στο ψηφιακό πολιτιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, τα νέα μοντέλα διαχείρισης των προγραμμάτων γίνονται πιο "έξυπνα" με τη χρήση των ρομπότ και της τεχνητή νοημοσύνης. Ειδικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της πολιτιστικής επιφέρει την αυτοματοποίηση διαδικασιών σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο των πολιτισμικών μονάδων, δημιουργώντας ουσιαστικά νέα παραγωγικά μοντέλα. Τέτοια μοντέλα είναι οι διαδικτυακές μεταδόσεις παραστάσεων και συναυλιών, ψηφιακά μουσεία και οι εικονικές περιηγήσεις και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως κανάλια πολιτιστικής επικοινωνίας, όπως YouTube, Instagram, πλατφόρμες on-demand κ.α. Επίσης, επηρεάζεται και η σχέση και η αλληλεπίδραση ενός πολιτισμικού οργανισμού με το κοινό. Υπάρχει μεγαλύτερη διάδραση, η επικοινωνία είναι πιο στοχευμένη και μέσω έρευνας κοινού και ανάλυσης δεδομένων οι δράσεις και τα προγράμματα είναι πιο στοχευμένα, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών στο μέγιστο βαθμό. Συμβάλει, επίσης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και στη συμπερίληψη, καθώς προσφέρει διαδικτυακή πρόσβαση στα πολιτιστικά αγαθά σε κοινό που διαμένει σε απομακρυσμένες περιοχές και άτομα με ειδικές ανάγκες, που δεν δύνανται να έχουν εύκολη διά ζώσης πρόσβαση. Πρόσθετα, ενισχύεται η επικοινωνία με άλλους πολιτισμικούς οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργούνται παγκόσμιες πολιτιστικές τάσεις και επιτρέπει σε οργανισμούς μικρότερης εμβέλειας να προβληθούν σε διεθνές επίπεδο.

1.2 Πόροι

Η χρηματοδοτική βιωσιμότητα και η αποτελεσματική διαχείριση πόρων αποτελούν κεντρικές προκλήσεις για τους πολιτιστικούς οργανισμούς στη σύγχρονη εποχή. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από δημοσιονομικούς περιορισμούς, μειωμένη κρατική χρηματοδότηση και αυξανόμενο ανταγωνισμό για πόρους, οι πολιτιστικοί φορείς καλούνται να αναπτύξουν καινοτόμες στρατηγικές χρηματοδότησης και να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων τους. Η πολιτιστική διαχείριση, ως εφαρμοσμένο επιστημονικό πεδίο, παρέχει τα εργαλεία και τις μεθόδους για την αποτελεσματική κινητοποίηση, κατανομή και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων—είτε αυτοί προέρχονται από δημόσιες επιχορηγήσεις, ιδιωτικές δωρεές, ευρωπαϊκά προγράμματα ή ίδιες δραστηριότητες. Το ζήτημα των πόρων στον πολιτισμό αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους άξονες της πολιτιστικής πολιτικής και της διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών. Η διαθεσιμότητα, η κατανομή και η διαχείρισή τους επηρεάζουν άμεσα την καλλιτεχνική παραγωγή, την πρόσβαση των πολιτών στα πολιτιστικά αγαθά και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του πολιτιστικού οικοσυστήματος. Σε μια εποχή οικονομικής αστάθειας, ψηφιακού μετασχηματισμού και μεταβαλλόμενων κοινωνικών αναγκών, η συζήτηση για τους πόρους στον πολιτισμό αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Οι πόροι δεν είναι αποκλειστικά οικονομικοί. Περιλαμβάνουν ανθρώπινο δυναμικό, υλικές και τεχνολογικές υποδομές, κοινωνικό και συμβολικό κεφάλαιο, καθώς και θεσμική υποστήριξη. Η κατανόηση της πολυδιάστατης φύσης τους επιτρέπει την ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών πολιτιστικής διαχείρισης.

Οι οικονομικοί πόροι προέρχονται από διάφορες κατηγορίες. Μπορεί να είναι από δημόσια χρηματοδότηση μέσω κρατικών επιχορηγήσεων. Μπορεί να είναι από ιδιωτικές χορηγίες και δωρεές, από έσοδα του ίδιου του οργανισμού ή/και από ευρωπαϊκά προγράμματα. Ασφαλώς οι πόροι μπορεί να από διαφορετικές προελεύσεις συγχρόνως την ίδια περίοδο και κρίνεται σκόπιμο να μην υπάρχει εξάρτηση μόνο από ένα είδος. Στους ανθρώπινους πόρους συμπεριλαμβάνεται όλο το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει έναν πολιτιστικό οργανισμό. Πρόκειται για τον πολιτιστικό διαχειριστή, τους υπαλλήλους, τους καλλιτέχνες και δημιουργούς των πολιτιστικών αγαθών, τους τεχνικούς καλλιτεχνικών δρώμενων, εθελοντές που υποστηρίζουν τις διάφορες δράσεις και εκδηλώσεις του οργανισμού. Το ποιοτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού είναι βαρύνουσας σημασίας, καθώς επηρεάζει το αντίστοιχο των παραγόμενων καλλιτεχνικών υπηρεσιών και προϊόντων και της οργάνωσης του οργανισμού.

Στους υλικούς πόρους συγκαταλέγονται όλες οι κτιριακές υποδομές, τα σκηνικά και οπτικοακουστικά μέσα και ο απαραίτητος εν γένει εξοπλισμός για την καλλιτεχνική παραγωγή και την εξυπηρέτηση του κοινού. Μάλιστα, πλέον, δεδομένων των συνθηκών ψηφιακού μετασχηματισμού που επικρατούν, στους υλικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται και τα ψηφικά μέσα, όπως πλατφόρμες διαδικτυακής μετάδοσης ή περιήγησης, προκειμένου να μπορούν οι οργανισμοί να επιβιώσουν σε ένα νέο, ταχέως αναπτυσσόμενο, τεχνολογικό περιβάλλον.

Το πρόβλημα της χρηματοδότησης είναι από τα σημαντικότερα πρόβλήματα οποιούδηποτε οργανισμού ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης. Πιο έντονα βέβαια συναντάται στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπου ο στόχος δεν είναι το μέγιστο κέρδος, αλλά το κοινωνικό όφελος (Κορρές 2015, σελ. 29). Έτσι, είναι αδήριτη ανάγκη οι διαχειριστές των οργανισμών αυτών να γνωρίζουν όλες τις δυνατές πηγές χρηματοδότησης, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει ο οργανισμός. Η χρηματοδότηση μπορεί να αυτοχρηματοδότηση, δηλαδή από προσωπικά κεφάλαια και ίδια κεφάλαια και μπορεί να είναι και ξένα προερχόμενη από ιδιωτικές και δημόσιες επιχορηγήσεις. Η ξένη διακρίνεται σε βραχυπρόθεσμο και μακροχρόνια δανεισμό. Ο βραχυπρόθεσμος αφορά τις εμπορικές πιστώσεις και και τη χρηματοδότηση από τράπεζες. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με εξοικονόμηση πόρων, καθώς η επιχείρηση, λόγω της φερεγγυότητάς της μπορεί να έχει κάποιες πιστώσεις από εμπορικό συνεργάτη της, συνήθως λόγω καλών μεταξύ τους σχέσεων. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με τον κλασικό δανεισμό από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ως προς τον μακροπρόθεσμο δανεισμό συνήθως αναφερόμαστε στις κρατικές επενδύσεις (Κορρές 2015, σελ. 31).

Ένας οργανισμός μπορεί να αντλήσει πόρους και κεφάλαια από διάφορες πηγές. Μία πηγή, ειδικότερα για οργανισμούς, όπως οι πολιτιστικοί που δεν αποσκοπούν στο κέρδος, είναι τα προσωπικά κεφάλαια. Αυτό παρουσιάζεται ιδιαίτερα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Υπάρχει ωστόσο κίνδυνος για έναν οργανισμό, όταν τα προσωπικά κεφάλαια μπορεί να μην επαρκούν για την κάλυψη των αναγκών του. Επιπλέον, οι δωρέες και οι χορηγίες από ιδιώτες και επιχειρήσεις, οι οποίες συνδέονται και με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, που θα αναφερθούμε και παρακάτω. Η χορηγία ως θεσμός έχει αναπτυχθεί από πολλές τράπεζες, δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικές εταιρείες με σκοπό τη στήριξη πολιτιστικών οργανισμών. Η στήριξη μπορεί να είναι οικονομική, αλλά και υλική-τεχνολογική, με αντάλλαγμα την προβολή και διαφήμιση των δραστηριοτήτων τους. αποτελεί μια από τις εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης από την πλευρά των επιχειρήσεων σε οργανισμούς και φορείς, συνήθως μη κερδοσκοπικούς, ώστε να μπορέσουν να

υλοποιήσουν συγκεκριμένους στόχους. Η χορηγία εμφανίζεται πρώτη φορά ως θεσμός στην Αρχαία Ελλάδα και μετά ξανά μετά από περίπου 2.500 χιλιάδες χρόνια πρώτα στις ΗΠΑ και μετά στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στη Μεγάλη Βρετανία. Διέπεται από κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αποτελεί μια πράξη κοινωνικού περιεχομένου και μια προαιρετική εμπορική συναλλαγή, όπου κάθε συμβαλλόμενο μέρος έχει σαφώς καθορισμένες υποχρεώσεις και αφορά τη μεταφορά οικονομικών πόρων, συνήθως από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, έχει και κοινωνικό χαρακτήρα ως χρηματοδότηση και μεταφορά οικονομικών πόρων για τη στήριξη μη κερδοσκοπικών οργανισμών ή και των σχετικών κοινωνικών δραστηριοτήτων με πολλαπλά κοινωνικά και οικονομικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά τις τέχνες, η χορηγία τους πηγάζει από την αίσθηση κοινωνικής ευθύνης και είναι η καταβολή χρημάτων από μια επιχείρηση με σκοπό την προβολή της και τη διαφήμιση (Κορρές 2015, σελ. 49-50). Οι δωρεές, εκτός από χρήματα, μπορεί να είναι και ως προς τους υλικούς πόρους, χωρίς να έχει κάποιο αντάλλαγμα ο δωρητής. Άντληση πόρων και κεφαλαίων μπορεί να υπάρξει και από τραπεζικά δάνεια και από κρατικές επιχορηγήσεις μέσω του Υπουργείου Πολιτισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι τράπεζες χρηματοδοτούν οργανισμούς με κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου ως συμπλήρωση των απαιτούμενων επενδυτικών κεφαλαίων (Κορρές 2015, σελ. 32). Μία μορφή επίσης χρηματοδότησης και γενικότερα στήριξης των πολιτιστικών οργανισμών είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (εφεξής ΕΚΕ). Για την ΕΚΕ δεν υπάρχει ένας καθολικός και συγκεκριμένος ορισμός σε διεθνές επίπεδο, καθώς εξαρτάται από την ανάπτυξη κάθε χώρας και κάθε επιχείρησης (Ασπρίδης 2015, σελ. 113). Αξίζει βέβαια αναφέρουμε τρεις προσπάθειες ορισμού της ΕΚΕ. Το 1998, το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη όρισε ότι η ΕΚΕ είναι *“η διαρκής δέσμευση μιας επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα* (Ασπρίδης 2015, σελ. 114). Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα η ΕΚΕ *“περιγράφει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, για τις οποίες θα είναι υπόλογη, σε όλους τους συμμετόχους της, σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις εξετάζουν, όταν λαμβάνουν αποφάσεις, το πλήρες εύρος της επίδρασής του στην τοπική κοινωνία, την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, εξισορροπώντας ταυτόχρονα, τις ανάγκες των συμμετόχων με την ανάγκη πραγματοποίησης κέρδους”* (Ασπρίδης 2015, σελ. 114). Τέλος, κατά τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η ΕΚΕ είναι *“η έννοια, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν, σε εθελοντική βάση, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις*

*επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τους stakeholders τους” (Ασπρίδης 2015, σελ. 114-115). Εν ολίγοις η ΕΚΕ είναι η υποχρέωση εταιρειών να αναπτύσσουν και δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα, ενισχύοντας το κοινωνικό τους προφίλ. Για παράδειγμα στη χώρα μας πολλές εταιρείες αθλητικής ένδυσης, καθώς και στοιχηματικές, στηρίζουν αθλητές, οι οποίοι δεν έχουν κάποιο βασικό χορηγό ή κάποιο σύλλογο που ανήκουν για να τους βοηθούν οικονομικά για την προετοιμασία, τις προπονήσεις και τη συμμετοχή τους σε αγώνες. Η ΕΚΕ διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη είναι η ηθική, η οποία έχει ως στόχο την ικανοποίηση των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων της εταιρείας και στο κοινωνικό όφελος, όχι όμως εις βάρος της κοινωνίας. Δεύτερη κατηγορία είναι η αλτρουϊστική και αφορά την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο με οποιοδήποτε κόστος για την εταιρεία. Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία αναπτύσσει δράσεις με στόχο την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, όπως τα ναρκωτικά, η μακροχρόνια ανεργία, η ανέχεια κ.α. Τρίτη κατηγορία είναι η στρατηγική ΕΚΕ, η οποία συνδυάζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας με τα κοινωνικά οφέλη (Ασπρίδης 2015, σελ. 117). Η στήριξη και η άντληση πόρων ενός οργανισμού μέσω της ΕΚΕ προκύπτουν από την οικονομική διάσταση της ΕΚΕ. Οι επιχειρήσεις ξέρουν ότι η βιωσιμότητά τους εξαρτάται από τη θυσία βραχυπρόθεσμων κερδών προς όφελος των θετικών επιπτώσεων που αναμένονται στο μέλλον (Αστάρα 2023, σελ. 169). Η συγκεκριμένη διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης οδηγεί τις εταιρείες να στοχεύουν σε μακροπρόθεσμες και βιώσιμες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να ανταποκριθούν επαρκώς στους όποιους επιχειρηματικούς κινδύνους και να δημιουργούν ασφάλεια στους μετόχους, τους επενδυτές, τους εργαζόμενους και κατ’επέκταση στην κοινωνία (Αστάρα 2023). Επιπλέον, η προαναφερόμενη διάσταση “*παρέχει τους ακόλουθους οικονομικούς δείκτες, συμπεριλαμβανομένων άμεσου και έμμεσου οικονομικού αντίκτυπου στις κοινότητες μέσω της ισχύος δαπανών και των γεωγραφικών οικονομικών επιπτώσεων, οικονομικού αντίκτυπου μέσω επιχειρηματικής διαδικασίας, εξωτερικής ανάθεσης, γνώσης, καινοτομίας, κοινωνικών επενδύσεων σε εργαζομένους και καταναλωτές, και φόρων, φορολογικών κινήτρων, μισθών, συντάξεων και άλλων οφελών που καταβάλλονται στους εργαζομένους*” (Αστάρα 2023, σελ. 169).*

Πρόσθετα, άλλοι τρόποι είναι μέσω προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μέσω διαφόρων επενδύσεων. Επένδυση πόρων σημαίνει η χρήση πόρων με σκοπό τη δημιουργία μελλοντικών κερδών, σε αντίθεση με την κατανάλωση πόρων, η οποία είναι η χρήση τους στο παρόν για την επίτευξη άμεσου κέρδους (Κορρές 2015, σελ. 28). Οι επενδύσεις κατατάσσονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι άμεσες και έμμεσες, οι δημόσιες και ιδιωτικές και οι εγχώριες και ξένες. Ας τις δούμε παρακάτω πιο συγκεκριμένα.

Οι άμεσες αφορούν τις επενδύσεις από τρίτους, ξένους, με τη μόνιμη συμμετοχή τους προς μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Επιπλέον, η άμεση επένδυση σημαίνει και συμμετοχή τουλάχιστον του 10 % του κόστους της επένδυσης. Αντίθετα, όταν πρόκειται για έμμεση επένδυση, έχουμε μεταφορά και τοποθέτηση ξένων πόρων και κεφαλαίων. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει κάποια συμμετοχή, αλλά ο ίδιος ο οργανισμός αποφασίζει πώς θα διαθέσει τα κεφάλαια αυτά. Στις δημόσιες επενδύσεις συμπεριλαμβάνονται οι πόροι, οι οποίοι προσφέρονται από το κράτος και ελεγχόνται εξ ολοκλήρου από αυτό. Εν προκειμένω το κράτος αποφασίζει που και πώς θα διατεθούν οι συγκεκριμένοι πόροι, καθώς επίσης, καθορίζει και την αξία τους. Αντίθετα, όπως είναι πρόδηλο, οι ιδιωτικές επενδύσεις πραγματοποιούνται από ιδιώτες ατομικά ή από επιχειρήσεις με τη σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς και την βελτίωση και αύξησή τους. Όσον αφορά τις ξένες, πρόκειται για πόρους και χρήματα που μεταφέρονται από και προς το εξωτερικό με σκοπό και την επέκταση μιας επιχείρησης. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι το μέγεθος των ξένων επενδύσεων επηρεάζεται από τις οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που διαμορφώνονται από τις κυβερνήσεις διεθνώς. Τέλος, οι εγχώριες είναι οι επενδύσεις που υλοποιούνται εντός των ορίων μιας χώρας.

Οι παραπάνω τρόποι συνιστούν σε κάποιο βαθμό κλασικούς τρόπους χρηματοδότησης. Υπάρχουν βέβαια και εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Ένας πολιτιστικός διαχειριστής οφείλει ως προς τα θέματα χρηματοδότησης και εξεύρεσης οικονομικών πόρων, ιδιαίτερα στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών και φορέων, να έχει εναλλακτικά επενδυτικά σενάρια για την εξεύρεση οικονομικών πόρων ώστε να μπορεί ο οργανισμός να αντλήσει τους απαιτούμενους και αναγκαίους οικονομικούς πόρους για την υλοποίηση των σχεδίων του, την ενίσχυση και τη συνέχιση των επενδυτικών και αναπτυξιακών του προγραμμάτων. Οι εναλλακτικές μορφές είναι η χρηματοδοτική εκμίσθωση (Leasing), το Factoring και το Forfaiting, Venture-Capital (εταιρείες συμμετοχικών κεφαλαίων), οι επενδυτικοί νόμοι και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων. Το leasing ιστορικά ως θεσμός αποτέλεσε τον κυριότερο μοχλό ανάπτυξης στην Αμερική μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο. Στην Ελλάδα ο θεσμός αυτός εισήχθη πολύ αργότερα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, το 1986 με τον νόμο 1665, και έτυχε ευρείας αποδοχής και ανταπόκρισης από την αγορά, αφού χρησιμοποιήθηκε από όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων και των επαγγελματιών. Ο θεσμός της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) εξασφαλίζει τη γρήγορη πραγματοποίηση επενδύσεων σε υλικούς πόρους χωρίς όμως να απαιτείται μεγάλη και άμεση εκροή κεφαλαίων από την επιχείρηση.

Οι συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να εξοπλίζονται με σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, με κόστος αρκετά χαμηλότερο από αυτό της πραγματοποίησης επενδύσεων μέσω του τραπεζικού δανεισμού.

Το leasing είναι μια μορφή χρηματοδότησης των παραγωγικών μέσων, με την εξόφληση να γίνεται μέσω μισθωμάτων που καταβάλλει ο μισθωτής σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Τα συμβόλαια μίσθωσης είναι κατά κόρων διάρκειας τριών ετών και με το πέρας του συμβολαίου δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να προβεί στην αγορά του εξοπλισμού. Το Factoring, συγκριτικά με το leasing, είναι μια σχετικά νέα τραπεζική υπηρεσία που αναπτύχθηκε και αυτή πρώτα στις ΗΠΑ, ενώ από τη δεκαετία του 1960 αναπτύχθηκε με γρήγορους ρυθμούς και στην Ευρώπη. Στην Ελλάδα ο θεσμός εισήχθη με τον νόμο 1905/90. Πρόκειται για τη χρηματοδότηση των απαιτήσεων ενός πωλητή αγαθών ή υπηρεσιών από τον Factor ο οποίος, έχοντας καλύτερη και μεγαλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες της αγοράς, έχει τη δυνατότητα να διερευνήσει και να αξιολογήσει τη φερεγγυότητα του αγοραστή. Η πράξη πώλησης τεκμηριώνεται με την έκδοση τιμολογίου, και στη συναλλαγή αυτή λαμβάνουν μέρος ο Πωλητής, ο Factor και ο Αγοραστής (Κορρές 2015, σελ. 33). Όσον αφορά το forfaiting, αυτό αποτελεί μια μορφή τραπεζικής εργασίας, η οποία αφορά την εκχώρηση απαιτήσεων, οι οποίες απορρέουν από συναλλαγή πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών και περιλαμβάνουν αξιόγραφα όπως συναλλαγματικές και σε γραμμάτια σε διαταγή. Αντίθετα, ο θεσμός του Venture Capital δεν εντάσσεται στις κλασικές τραπεζικές εργασίες. Αφορά επενδύσεις με τη διαδικασία της συμμετοχής στο κεφάλαιο των εταιρειών για τις οποίες ο επενδυτής πιστεύει ότι έχουν προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης και δημιουργίας κερδών. Ο θεσμός ξεκίνησε όπως και οι παραπάνω από την Αμερική, όπου και συνδέθηκε με επενδύσεις νέων τεχνολογιών που συνεπάγονται υψηλό κίνδυνο. Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων αποτελεί το ίδρυμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη χορήγηση μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων και το έργο της είναι να χρηματοδοτεί σχέδια επενδύσεων κεφαλαίου που προωθούν την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και συνοχή και να χορηγεί μακροπρόθεσμα δάνεια, τόσο σε δημόσιους φορείς όσο και σε ιδιωτικούς, για επενδυτικά σχέδια τα οποία δικαιολογούνται από οικονομική και περιβαλλοντική άποψη, είναι τεχνικώς βιώσιμα και έχουν υγιή χρηματοοικονομική βάση.

Τέλος, να αναφέρουμε και έναν ακόμα τρόπο χρηματοδότησης, τη συμμετοχική χρηματοδότηση, γνωστό και ως crowdfunding. Ο συγκεκριμένος τρόπος έχει βρει εφαρμογή κατά κύριο λόγο με την ανάπτυξη των ψηφιακών μέσων. Πρόκειται για τη μικρή, συνήθως, οικονομική συνεισφορά, ακόμα και του 1 €, από πολύ μεγάλο όμως αριθμό ατόμων, ακόμα και εκατοντάδων χιλιάδων.

Με την ανάπτυξη ψηφιακών μέσων και εφαρμογών έχουν δημιουργηθεί και πλατφόρμες αποκλειστικά για το σκοπό αυτό, όπως η GoFundMe και η WhyDonate. Σύμφωνα με το Francois Mairesse, *“η συμμετοχική χρηματοδότηση είναι ένα μέσο οικονομικής ενίσχυσης των έργων για τους πολιτιστικούς και καλλιτεχνικούς δημιουργούς, η οποία στηρίζεται σε έναν σχετικά μεγάλο αριθμό ατόμων, χάρη στο διαδίκτυο, χωρίς να χρειάζεται προσφυγή στους συνήθεις ενδιάμεσους χρηματοδότες”* (Mairesse 2022, σελ. 201). Η αρχή έγινε, όχι στην Αμερική αυτήν τη φορά, αλλά στην Ολλανδία το 2006 με την πλατφόρμα Sellaband. Η συμμετοχική δραστηριότητα έχει τέσσερις διαφορετικούς τύπους. Τη δωρεά, τη δωρεά έναντι ανταλλάγματος, το δάνειο και την επένδυση. Η δωρεά συναντάται κυρίως σε ανθρωπιστικά και εκπαιδευτικά έργα και η δωρεά έναντι ανταλλάγματος αποτελεί τον προτιμότερο τρόπο στον πολιτιστικό κλάδο. Τουναντίον, το δάνειο και η επένδυση εφαρμόζονται κυρίως στις εμπορικές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Δομή και Οργάνωση του Θεάτρου Φούρνος

2.1 Το προφίλ και το ιστορικό του Θεάτρου

Στην καρδιά της Νεάπολης Εξαρχείων, στην οδό Μαυρομιχάλη 168, λειτουργεί εδώ και περισσότερα από τριάντα χρόνια ένας από τους πιο ιδιαίτερους πολιτιστικούς χώρους της Αθήνας: το Θέατρο Φούρνος. Παρότι το ευρύ κοινό το γνωρίζει κυρίως ως θεατρική σκηνή, ο Φούρνος δεν είναι ένα συμβατικό θέατρο. Στην πραγματικότητα είναι κάτι παραπάνω. Πρόκειται για έναν πολυδιάστατο πολιτιστικό οργανισμό, με επίσημη ονομασία «Πολυδύναμο Δίκτυο Επικοινωνίας Φούρνος», ο οποίος συνδυάζει τη θεατρική δημιουργία με την έρευνα γύρω από τη σχέση τέχνης και τεχνολογίας, την παιδική πολιτιστική αγωγή και τον ψηφιακό πολιτισμό. Το Θέατρο Φούρνος αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα ανεξάρτητου πολιτιστικού οργανισμού στην Ελλάδα. Με τρεις δεκαετίες συνεχούς παρουσίας στο αθηναϊκό πολιτιστικό γίγνεσθαι, έχει καταφέρει να διατηρήσει αναλλοίωτη μια πρωτοποριακή καλλιτεχνική ταυτότητα παρά τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους που το χαρακτηρίζουν. Η μελέτη της λειτουργίας του ενδιαφέρει ιδιαίτερα στο πεδίο της πολιτιστικής διαχείρισης και των οικονομικών πόρων, καθώς αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο ένας μικρός ιδιωτικός οργανισμός μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές βιωσιμότητας σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάλυση που ακολουθεί εξετάζει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του θεάτρου, τη δομή και οργάνωσή του, τις δραστηριότητές του και το κρίσιμο ζήτημα των πόρων.

Το Θέατρο Φούρνος με την επίσημη ονομασία Πολυδύναμο Δίκτυο Επικοινωνίας ιδρύθηκε το 1993. Ιδρύθηκε από τους Μάνθο και Ντοντό Σαντοριναίου με στόχο, όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα του θεάτρου (Θέατρο Φούρνος, ιστορικό) *“να λειτουργήσει σαν ένα ευέλικτος πυρήνας δημιουργίας και έρευνας γύρω από την σύγκληση των τεχνών της τεχνολογίας και της επιστήμης”*. Παράλληλα σκοπό έχει να βοηθά *“άστεγες”* νέες θεατρικές ομάδες, προσφέροντάς τους το βήμα για να μπορέσουν να παρουσιάσουν τη δουλειά τους στο ευρύ κοινό. Φιλοξενεί επίσης και ομάδες έμπειρες, με τις οποίες συνεργάζονται πολλά χρόνια. Χαρακτηριστικό είναι ότι ως προς τις παιδικές παραστάσεις συνεργάζονται με την ίδια ομάδα σχεδόν μια εικοσαετία. Στεγάζεται στο κτήριο όπου κάποτε λειτουργούσε το αρτοποιείο της οικογένειας Σαντοριναίου. Σε ερώτηση σχετικά με το πώς γεννήθηκε σαν ιδέα ο Φούρνος, όπως μας είπε ο κύριος Σαντοριναίος, η Ιδέα για την δημιουργία του ξεκίνησε από το Παρίσι. Ήταν το αποτέλεσμα των φοιτητικών ερευνών του στο Πανεπιστήμιο Paris VIII αναφορικά με τη θέση του καλλιτέχνη στην κοινωνία εν σχέσει με την τεχνολογική εξέλιξη. Η μετατροπή του παλιού φούρνου της γειτονιάς σε πολιτιστικό χώρο δεν συνοδεύτηκε από

εξάλειψη της μνήμης του.

ΕΙΚΟΝΑ 1: Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΟΨΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ, ΠΗΓΗ: ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ



Στην κεντρική αίθουσα διατηρήθηκαν η πέτρινη καμινάδα και οι τοίχοι της δεκαετίας του '30, στοιχεία που συχνά αξιοποιούνται και σκηνογραφικά στις παραστάσεις και τις ψηφιακές δράσεις. Η επιλογή αυτή δεν είναι μόνο αισθητική, διότι λειτουργεί και ως συμβολική γέφυρα με μια εποχή κατά την οποία το αρτοποιείο αποτελούσε σημείο συνάντησης της γειτονιάς. Τον ίδιο ρόλο, τον οποίο ο πολιτιστικός Φούρνος επεδίωξε συνειδητά να αναλάβει ξανά, με άλλα μέσα. Στη σημερινή του μορφή, το κτίριο φιλοξενεί τα γραφεία διοίκησης του οργανισμού, το ερευνητικό εργαστήριο FournosLab, τη θεατρική αίθουσα, όπου φιλοξενούνται οι παραστάσεις, καθώς και το

μπαρ του θεάτρου, που λειτουργεί ως χώρος υποδοχής και κοινωνικής συνεύρεσης. Πρόκειται, δηλαδή, για μια πυκνή χωρική οργάνωση, αφού σε ένα σχετικά μικρό κτιριακό αποτύπωμα συνυπάρχουν διοίκηση, έρευνα, παραγωγή, παράσταση και κοινωνική ζωή, μια συνύπαρξη που αντανακλά και την οργανωτική φιλοσοφία του φορέα.

Οι πολιτιστικές δραστηριότητες του οργανισμού ποικίλουν και δεν περιορίζονται αποκλειστικά στις θεατρικές παραστάσεις. Πρώτα όμως ας εξετάσουμε τι ορίζεται ως μια πολιτιστική δραστηριότητα. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου 3525/2007 για την πολιτιστική χορηγία ως πολιτιστική δραστηριότητα ορίζεται *“η δραστηριότητα που αποσκοπεί στην προστασία, αξιοποίηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς, όπως η τελευταία ορίζεται στον Ν. 3028/2002, καθώς και στην ενίσχυση και προβολή του νεότερου και σύγχρονου πολιτισμού, οποίος περιλαμβάνει κάθε δράση που αποσκοπεί ιδίως στην παραγωγή, καλλιέργεια, προαγωγή και διάδοση των γραμμάτων, της μουσικής, του χορού, του θεάτρου, του κινηματογράφου, της αρχιτεκτονικής, της ζωγραφικής, της γλυπτικής, των εικαστικών τεχνών”* (https://www.culture.gov.gr/DocLib/politistiki_xorigia_2022.pdf). Συμπληρωματικά ως προς τον παραπάνω ορισμό και σύμφωνα και με τη Βελένη στα “Θέματα Πολιτιστικής Διαχείρισης”, με τον όρο πολιτιστική δραστηριότητα εν γένει χαρακτηρίζεται μία εκδήλωση του πολιτισμού, η οποία προγραμματίζεται και υλοποιείται από ένα πολιτιστικό οργανισμό με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός πολιτιστικού τοπίου που θα ικανοποιεί την ανάγκη της έκφρασης και θα εξελίσσει τα πολιτιστικά πρότυπα, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των κοινωνικών ομάδων και, συχνά, με ειδική στόχευση στους νέους και άλλες ειδικές ομάδες κοινού. Κατά συνέπεια, η πολιτιστική δραστηριότητα έχει τρεις σταθερούς παράγοντες. Τους δημιουργούς, το πολιτιστικό προϊόν, το οποίο μπορεί να προέρχεται από κάθε χώρο των τεχνών και των γραμμάτων, και τους αποδέκτες. Η δυναμική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε αυτά τα τρία στοιχεία καθορίζει την κοινωνική διαμόρφωση και την οικονομική ανάπτυξη του πολιτιστικού τοπίου (Βελένη 2018).

Η δραστηριότητα του Θεάτρου Φούρνου βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες. Ο βασικός πυλώνας είναι οι θεατρικές παραστάσεις της Κεντρικής Σκηνής. Να αναφέρουμε κάποιες ενδεικτικές παραστάσεις, οι οποίες ανέβηκαν τη φετινή θεατρική σεζόν: “Μόλις κοιμηθεί το κύμα”, μια παράσταση που αφηγείται την ιστορία της Κυρα-Φροσύνης και των 17 δολοφονημένων γυναικών στην λίμνη των Ιωαννίνων, “Πέρσες του Αισχύλου” και “Η Φαλακρή Τραγουδίστρια”, δύο έργα κλασικά και διαχρονικά του Θεάτρου. Γίνεται αντιληπτό ότι στο Φούρνο μπορεί κάποιος να παρακολουθήσει τόσο έργα καινούργια, που βεβαίως έχουν κάτι να πουν στο κόσμο, όσο και

έργα πολύ γνωστά του παγκοσμίου θεάτρου. Εκτός της Κεντρικής Σκηνής λειτουργεί και η Παιδική Σκηνή. Να αναφέρουμε και εδώ δύο σημαντικές θεατρικές παραστάσεις. Η μία και πλέον γνωστή είναι η “Μήλα Ζάχαρη Κανέλα”, η οποία συμπλήρωσε φέτος 18 χρόνια. Πρόκειται για μια διαδραστική παράσταση για παιδιά ηλικίας 2,5 έως 5,5 ετών, η οποία βασίζεται σε ένα αγγλικό λαϊκό παραμύθι. Σκοπό της παράστασης αυτής είναι να δείξει στα παιδιά τη δύναμη της θέλησης, την αξία της ανταλλαγής και της αλληλοϋποστήριξης, καθώς και τη δύναμη της αισιοδοξίας. Το έτερο θεατρικό έργο είναι “Το Αγόρι με τα Μπλε Μάλλια”. Πρόκειται για μια παράσταση, η οποία μάλιστα έχει λάβει χώρα και στο Λονδίνο με τα δύο παραστάσεις, η οποίες έγιναν sold-out. Για τη συγκεκριμένη παράσταση αξίζει να αναφερθεί ότι έχει λάβει και δωρέα από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Απευθύνεται σε παιδιά ηλικίας 3 – 6,5 χρονών και μιλάει για ένα μικρό αγόρι σε μια πόλη, που ενώ όλοι έχουν κόκκινα μαλλιά, αυτό έχει μπλε. Η συγκεκριμένη παράσταση πραγματεύεται ζητήματα της καθημερινής ζωής των παιδιών, ιδίως στο σχολικό περιβάλλον. Τα ζητήματα αυτά είναι το bullying, είναι να μαθαίνουν τα παιδιά να υπερνικούν τους φόβους του και να συνάπτουν φιλίες και με παιδιά που ενδεχομένως να διαφέρουν από αυτά. Όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα του οργανισμού για το παιδικό θέατρο “η παιδική σκηνή του θεάτρου Φούρνου εκτός από τους θεατές που δέχεται κάθε σαββατοκύριακο στο χώρο του, έχει αναπτύξει μια μακρόχρονη επαφή με ιδιωτικά και δημόσια σχολεία καθώς παιδικούς σταθμούς. Με επισκέψεις σχολείων τις καθημερινές στο Θέατρο αλλά και με επισκέψεις του θιάσου στα σχολεία τα παιδιά έχουν τη χαρά να παρακολουθήσουν τις παραστάσεις μας και στη συνέχεια με τους δάσκαλους τους να επεξεργαστούν τις ιστορίες που παρακολούθησαν. Κάθε παράστασή μας εμπεριέχει ένα ξεχωριστό μήνυμα που αναπτύσσεται μέσα από την εξέλιξη του μύθου”.

Όμως η δραστηριότητα του Φούρνου σχετικά με τα παιδιά δε σταμάταει εδώ. Τη φετινή χρονιά ανέπτυξε ένα θεατρικό πρόγραμμα με τίτλο “Η περιπέτεια ενός διαφορετικού παιδιού” με επιχορήγηση από το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού μέσω της πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος για Επιχορηγήσεις/Αιγίδες Πολιτιστικών δράσεων και προγραμμάτων για Παιδιά και Εφήβους έως 18 ετών. Ορμώμενος ο οργανισμός από το αίσθημα για ίσες δυνατότητες και πρόσβαση στον πολιτισμό όλων των παιδιών ανεξαρτήτου οικονομικού υπόβαθρου και βιωτικού επιπέδου, δημιούργησε τη συγκεκριμένη πολιτιστική δράση και επισκέφθηκε συγκεκριμένες περιοχές. Περιοχές, στις οποίες ενδεχομένως τα παιδιά δεν έχουν τα δυνατότητα άμεσης και τακτής πρόσβασης σε πολιτιστικά δρώμενα για διάφορους λόγους το καθένα. Οι περιοχές που επισκέφθηκε ο οργανισμός είναι Δραπετσώνα, Κερατσίνι, Πέραμα, Σκάλα Ωρωπού, Αχαρνές και Μάνδρα.

Στόχος αυτής της δράσης ήταν να μπορέσει να αλλάξει τη ζωή έστω και ενός παιδιού. Ήθελε να δημιουργήσει μια πολιτιστική δράση με διττό νόημα. Αφενός να μεταφέρει τα μηνύματα που μπορεί να εκπέμψει μια τέτοια δράση και αφετέρου να δημιουργήσει μια πλούσια πολιτιστική εμπειρία που τα παιδιά δε θα ξεχάσουν και μέσω της οποίας θα μπορέσουν να εκφραστούν με τη βοήθεια και την καθοδήγηση των ηθοποιών, οι οποίοι παράλληλα εξειδικεύονται σε τέτοιες δράσεις χρησιμοποιώντας το θέατρο ως μέσο εμπύχωσης και μάθησης. Σημειωτέον ότι, ο Φούρνος έχει σημαντική εμπειρία σε τέτοιου είδους δράση, καθώς κατά το παρελθόν έχει παρουσιάσει παρόμοιες σε περιοχές Ρομά, σε ορφανοτροφεία και σε ιδρύματα με τη δωρεά του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος (<https://fournos-culture.gr/el/δράσεις-για-παιδιά/>).

Ο τρίτος πυλώνας αφορά τον ψηφιακό πολιτισμό, ένα πεδίο στο οποίο ο Φούρνος υπήρξε πραγματικά πρωτοπόρος στην Ελλάδα. Ο οργανισμός αντιμετωπίζει την τεχνολογία, και ακόμα την τεχνητή νοημοσύνη που κυριαρχεί στις μέρες μας, στην τέχνη και τη ζωή γενικότερα, όχι ως κάτι κακό, αλλά ένα μέσο από το οποίο μπορεί να ωφεληθεί ο καθένας, ακόμα και τα παιδιά με την ορθή χρήση της, και ήδη από τη δεκαετία του 1990 ανέλαβε να εξοικειώσει το ελληνικό κοινό με την ψηφιακή τέχνη, διοργανώνοντας σεμινάρια, παραγωγές και εκδηλώσεις, και παρουσιάζοντας πρώτος έργα Ελλήνων και ξένων καλλιτεχνών των νέων μέσων. Κεντρικός άξονας της δραστηριότητας αυτής είναι η αφήγηση μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, ιδίως στο θέατρο και την performance, δύο βασικών στοιχείων του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτού του πυλώνα έχουν αναπτυχθεί projects όπως το «Μέσα στην Εικόνα» (αναβίωση του κινηματογράφου μέσα από διευρυμένα μέσα), το ψηφιακό παιχνίδι «Μήλα Ζάχαρη Κανέλα», το οποίο υλοποιήθηκε το 2021 από την ομώνυμη επιτυχημένη παιδική παράσταση, με χρηματοδότηση του Υπουργείου Πολιτισμού, και δράσεις γύρω από την τεχνητή νοημοσύνη. Ο τέταρτος και πιο πρόσφατος άξονας είναι το FournosLab, το ερευνητικό-καλλιτεχνικό εργαστήριο που συγκροτήθηκε το 2021 ως εξέλιξη και επέκταση των δραστηριοτήτων ψηφιακού πολιτισμού.

Το FournosLab αυτοπροσδιορίζεται ως εργαστήριο επιστημονικής, καλλιτεχνικής και τεχνολογικής έρευνας με στόχο την παραγωγή κειμένων, καλλιτεχνικών έργων, τεχνολογικών εφαρμογών και εκδηλώσεων μικρής ή μεγάλης κλίμακας. Η οργανωτική του φιλοσοφία είναι χαρακτηριστική του συνολικού μοντέλου του Φούρνου. Έτσι, δεν πρόκειται για μια μόνιμη δομή με σταθερό προσωπικό, αλλά για μια ευέλικτη ομάδα που διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες του εκάστοτε project και η συμμετοχή είναι ανοικτή προς όλους. Μέσα από διεπιστημονικές προσεγγίσεις, το εργαστήριο επιδιώκει να “παντρέψει” τη θεωρία με την πράξη και να παράγει καινοτόμα έργα, τα οποία ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού των τελευταίων χρόνων.

Ιδρυτής και διευθυντής του είναι ο Μάνθος Σαντοριναίος, ενώ στην ομάδα του συμμετέχουν ερευνητές και επιστήμονες της πληροφορικής. Το FournosLab διαθέτει δικό του δίκτυο συνεργασιών, δική του θεωρητική τεκμηρίωση, αρχείο παλαιότερων projects και τυποποιημένη διαδικασία υποβολής προτάσεων συνεργασίας, στοιχεία που δείχνουν μια τυπολογική και ορθολογική εσωτερική οργάνωση παρά την ευέλικτη μορφή του.

Ξεχωριστή θέση στην ιστορία και την οργάνωση του Φούρνου κατέχει το Διεθνές Φεστιβάλ Τέχνης και Τεχνολογίας Mediaterra, που διοργανώθηκε από τα τέλη της δεκαετίας του '90 έως τα μέσα της δεκαετίας του '00 και αποτέλεσε ένα σημαντικό, πρωτοποριακό για την εποχή του εγχείρημα του οργανισμού στο πεδίο του ψηφιακού πολιτισμού. Στόχος του φεστιβάλ ήταν η δημιουργία μιας πλατφόρμας ανταλλαγής ιδεών στον χώρο της ψηφιακής τέχνης, μέσω της δικτύωσης καλλιτεχνών, επιστημόνων και κέντρων τέχνης από όλο τον κόσμο, με ιδιαίτερη έμφαση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και τη Μεσόγειο. Το Mediaterra παρουσίαζε τις διεθνείς τάσεις και την έρευνα γύρω από την τέχνη και την τεχνολογία, ανέπτυξε συνεργασίες και προωθούσε την παραγωγή έργων νέων καλλιτεχνών. Από οργανωτική σκοπιά, το φεστιβάλ λειτούργησε ως ο μηχανισμός μέσω του οποίου ένας μικρός αθηναϊκός φορέας απέκτησε διεθνή εμβέλεια και θεσμικές συμμαχίες, και η κληρονομιά του εξακολουθεί να τροφοδοτεί τη δραστηριότητα του FournosLab.

Συνοψίζοντας, μπορούμε, ίσως με βεβαιότητα να πούμε ότι αν κάτι χαρακτηρίζει τον οργανισμό αυτό είναι η δικτύωση και η συνεργασία, κάτι που φαίνεται και από την επίσημη ονομασία του ως Πολυδύναμου Δικτύου. Αυτό που έχουν καταφέρει η Ντοντό και ο Μάνθος Σαντοριναίου είναι αναμφισβήτητα μοναδικό. Σε μια εποχή που η συζήτηση για τη βιωσιμότητα των ανεξάρτητων πολιτιστικών χώρων είναι διαρκώς επίκαιρη, ο Φούρνος προσφέρει ένα μελετήσιμο παράδειγμα: δείχνει πώς η σαφής ταυτότητα, η ευελιξία της δομής, η επένδυση στις νέες γενιές — τόσο των θεατών, μέσω της παιδικής σκηνης, όσο και των δημιουργών, μέσω της φιλοξενίας ανερχόμενων ομάδων — και η συστηματική καλλιέργεια συνεργασιών μπορούν να εξασφαλίσουν σε έναν μικρό οργανισμό μακροβιότητα άνω των τριών δεκαετιών και διαρκή πολιτιστικό αποτύπωμα στην πόλη.

**ΕΙΚΟΝΑ 2: ΤΟ ΑΡΤΟΠΟΙΕΙΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΑΙΟΥ, ΠΗΓΗ:
ΜΑΝΘΟΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΑΙΟΣ**



**ΕΙΚΟΝΑ 3: Η ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΚΗΝΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ, ΠΗΓΗ:
ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ**



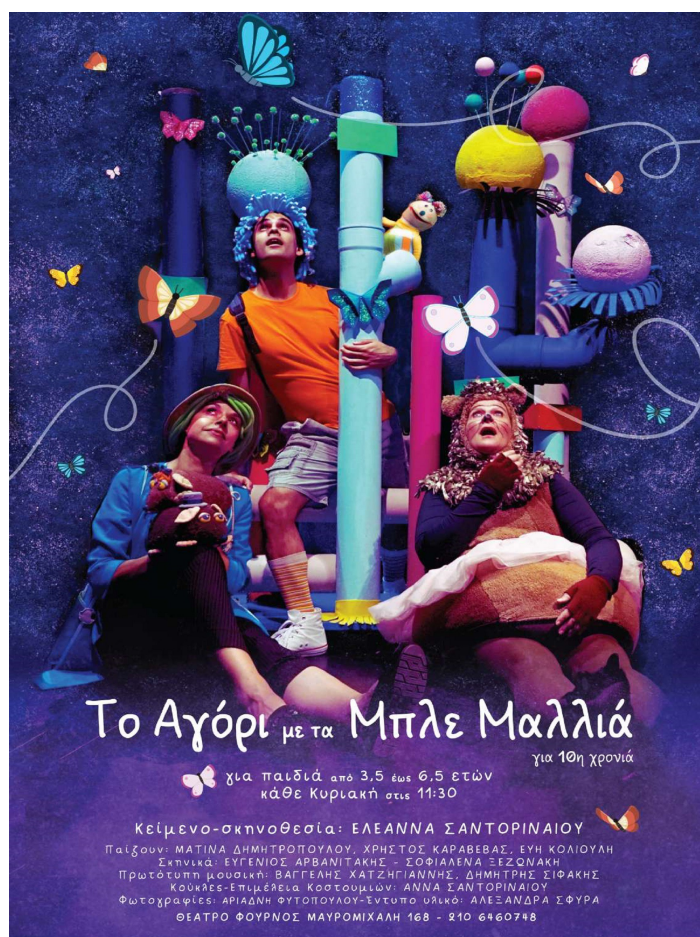
**ΕΙΚΟΝΑ 4 : Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΟΨΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ ΜΕ ΤΗΝ
ΕΠΙΓΡΑΦΗ ΑΛΦΑΒΙΑ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙΤΑΙ, ΠΗΓΗ: ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ**



**ΕΙΚΟΝΑ 5: Η ΑΦΙΣΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ “ΜΗΛΑ ΖΑΧΑΡΗ ΚΑΝΕΛΑ”, ΠΗΓΗ:
[ΘΕΑΤΡΟ ΦΟΥΡΝΟΣ - ΑΡΧΕΙΟ](#)**



**ΕΙΚΟΝΑ 6: Η ΑΦΙΣΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗΣ “ΤΟ ΑΓΟΡΙ ΜΕ ΤΑ ΜΠΛΕ ΜΑΛΛΙΑ”,
ΠΗΓΗ, ΘΕΑΤΡΟ ΦΟΥΡΝΟΣ - ΑΡΧΕΙΟ**



2.2 Δομή και Οργάνωση

Οι οργανισμοί εν γένει διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Πρόκειται για τους ιδιωτικούς, τους δημόσιους και τους μεικτούς. Στους ιδιωτικούς οργανισμούς εμπλέκεται φυσικό πρόσωπο, το οποίο ουσιαστικά είναι και ο φορέας. Όσον αφορά τους δημόσιους, εκεί η διοίκηση είναι από δημόσιο φορέα, είτε πρόκειται για εθνικό οργανισμό είτε τοπικής αυτοδιοίκησης. Στους μεικτούς οργανισμούς έχουμε τις γνωστές ΣΔΙΤ, Συμπράξεις Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα, ήτοι συμμετέχουν από κοινού και το κράτος και ιδιώτης.

Ο οργανισμός που μελετάται στην παρούσα εργασία ανήκει στην πρώτη κατηγορία, των ιδιωτικών οργανισμών. Το νομικό καθεστώς του Θεάτρου είναι Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ). Πρόκειται δηλαδή για μη κερδοσκοπικό οργανισμό και στο πλαίσιο αυτό. Οι οργανισμοί αυτοί συνηθώς παράγουν προϊόντα με συγκεκριμένο κόστος, με σκοπό την κάλυψη αναγκών των καταναλωτών και του κόστους παραγωγής. Στην περίπτωση που έχουν κάποιο κέρδος, μικρό συνήθως, το επενδύουν εκ νέου στην παραγωγή αγαθών (Γλύτση & Κορρές, 2002). Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι οι κτητικοί, οι οποίοι αφενός μεν επιδιώκουν το κέρδος, αφετέρου δε το επενδύουν πάλι για την παραγωγή αγαθών, οι εξισωτικοί, των οποίων τα έσοδα είναι όσα και τα έξοδα και οι τιμές των προσφερόμενων αγαθών εξαρτώνται από το κόστος παραγωγής του και οι ελλειμματικοί, των οποίων τα λειτουργικά έξοδα υπερβαίνουν τα έσοδα και αναγκάζονται να στρέφονται σε κρατικές επιχορηγήσεις και δάνεια. Το Θέατρο Φούρνος θα μπορούσαμε να το κατατάξουμε στην κατηγορία των εξισωτικών επιχειρήσεων, καθώς τα έσοδά του τείνουν να ισούνται με τα έξοδα λειτουργίας, χωρίς να επιδιώκεται η δημιουργία κέρδους. Όποιο πλεόνασμα υπάρχει, επενδύεται εκ νέου στη λειτουργία και τις δράσεις του οργανισμού.

Η εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης και του οποιουδήποτε μοντέλου ακολουθεί ένας πολιτιστικός οργανισμός είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη των στόχων του. Σύμφωνα και με τον Κουτούζη, οι λειτουργίες μιας διοίκησης είναι συγκεκριμένες. Εν πρώτοις είναι ο προγραμματισμός – σχεδιασμός, μέσω του οποίου τίθενται οι βασικές κατευθύνσεις και οι στόχοι του οργανισμού και διαμορφώνεται ένα αρχικό πλάνο στρατηγικής. Εν δεύτεροις είναι η οργάνωση, με την οποία καθορίζονται οι δραστηριότητες, οι οποίες θα υλοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων, η ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες

ατόμων και η διαμόρφωση μιας πυραμίδας ιεραρχείας. Τρίτη λειτουργία είναι η διεύθυνση και η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Τέταρτη και τελευταία είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και των εργαζομένων, ώστε σε περίπτωση που χρειαστεί να γίνει η όποια αναδιάρθρωση και η αναθεώρηση είτε ως προς την οργάνωση των εργασιών είτε ως προς τις δραστηριότητες του οργανισμού (Κουτούζης 1999, σελ. 16-17). Το οργανόγραμμα περιλαμβάνει συγκεκριμένα άτομα. Η Ντοντό Σαντοριναίου είναι ιδρύτρια και καλλιτεχνική διευθύντρια και υπεύθυνη και για τα οικονομικά του οργανισμού. Ο Μάνθος Σαντοριναίος είναι ιδρυτής και καλλιτεχνικός διευθυντής, καθώς επίσης και διευθυντή του φεστιβάλ Mediaterra και υπεύθυνος του ερευνητικού – καλλιτεχνικού εργαστηρίου Fournoslab. Η Μυρτώ Καμβύση είναι αρμόδια για το γενικό συντονισμό και την επικοινωνία και η Αριάδνη Φυτοπούλου είναι υπεύθυνη για το μάρκετινγκ και τα social media του οργανισμού. Επιπλέον, η Ελεάννα Σαντοριναίου είναι η υπεύθυνη για τις παιδικές παραστάσεις. Γενικά ο οργανισμός απασχολεί περί τους 15 εργαζομένους, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι χρόνια εργαζόμενοι και είναι εποχικοί εργαζόμενοι για όσο διαρκεί η θεατρική σεζόν. Με εξαίρεση τη κα. Καμβύση και το προσωπικό καθαριότητας που είναι μόνιμο προσωπικό, οι υπόλοιποι εργάζονται έχουν συνήθως σύμβαση από Σεπτέμβριο μέχρι Ιούνιο. Εντούτοις, έστω και με το καθεστώς αυτό είναι χρόνια εργαζόμενοι του Θεάτρου. Πρόκειται για ένα λιτό σχήμα στο οποίο κάθε πρόσωπο αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους, τυπικό γνώρισμα των μικρών ανεξάρτητων θεάτρων, όπου τα όρια μεταξύ διοικητικής, τεχνικής και καλλιτεχνικής εργασίας είναι ρευστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ, ΠΗΓΗ: ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ



Η οργανωτική δομή του θεάτρου είναι ιδιαίτερα οριζόντια και ευέλικτη, κάτι που αποτελεί τόσο αναγκαιότητα λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων όσο και συνειδητή επιλογή. Για τη λήψη μιας απόφασης και χάραξη μιας στρατηγικής οι ιδέες και οι προτάσεις κατατίθενται από όλους με την κα. Σαντοριναίου να είναι αυτή που θα έχει τον τελευταίο λόγο και θα πάρει την τελική ευθύνη. Αυτό το μοντέλο γρήγορης, οριζόντιας λήψης αποφάσεων αποτελεί χαρακτηριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μεγαλύτερων οργανισμών με ιεραρχική γραφειοκρατία. Πρόκειται για ένα ρόλο όχι εύκολο. Σε γενική κλίμακα ένας πολιτιστικός διαχειριστής επωμίζεται την γενική επίβλεψη των όσων λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό. Καλείται να διαχιστεί ανθρώπους και χρήματα, τους βασικούς δηλαδή πόρους ενός οργανισμού. Οφείλει ο διαχειριστής να γνωρίζει το κόστος και τις διαδικασίες για κάθε δραστηριότητα, να επικοινωνεί με τους συνεργάτες του και να μπορεί να λαμβάνει την κάθε του απόφαση, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους. Νομίζω ότι το συγκεκριμένο ρόλο τον υπηρετεί άριστα η Ντοντό Σαντοριναίου, δεδομένου της πορείας και σταθερότητας του οργανισμού εδώ και τρεις δεκαετίες.

Στο θέατρο και στις παραγωγές υπάρχουν τρεις περιπτώσεις όσον αφορά τους παραγωγούς, θεατρικούς επιχειρηματίες και θιασάρχες. Μία περίπτωση είναι ο παραγωγός να μην είναι ο ίδιος καλλιτέχνης ούτε και θεατρικός επιχειρηματίας υπό την έννοια του ιδιόκτητου θεάτρου, αλλά να επιλέγει τους καλλιτέχνες και να εξασφαλίζει τη χρηματοδότηση και το χώρο όπου θα ανεβεί η παράσταση. Άλλη περίπτωση αποτελεί ο παραγωγός να μην είναι ο ίδιος πάλι καλλιτέχνης, ωστόσο να είναι ιδιοκτήτης θεατρικής αίθουσας και να τη διαθέτει για τις παραστάσεις, όπου εκεί εμπλέκεται κατά κύριο λόγο στο καθαρά καλλιτεχνικό κομμάτι της παραγωγής. Τρίτη συνηθισμένη περίπτωση είναι ο παραγωγός που δεν είναι καλλιτέχνης και δεν αναλαμβάνει ο ίδιος να συγκροτήσει καλλιτεχνική ομάδα, αλλά να συνεργαστεί με υπάρχοντα θίασο, αναλαμβάνοντας και ολική ή μερική χρηματοδότηση του έργου. Το ζεύγος Σαντοριναίου, καλλιτέχνες και οι δύο εν γένει, όχι όμως ηθοποιοί, ιδιοκτήτες του χώρου, διαθέτουν το θέατρο σε υφιστάμενες θεατρικές ομάδες, όντας συχνά και οι παραγωγοί των παραστάσεων καλύπτοντας τα τεχνικά μέσα και το κόστος τους, χωρίς όμως να συμμετέχουν οι ίδιοι. Αυτή η ιδιαιτερότητα τους καθιστά εκ των πρώτων στη χώρα μας που κάνουν κάτι τέτοιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ, ΠΗΓΗ: ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ

Στοιχείο	Περιγραφή / Λεπτομέρειες	Σχόλιο / Σημασία για τη Διαχείριση
A. Νομική Υπόσταση & Καθεστώς		
Νομική μορφή	Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)	Επιτρέπει ευελιξία λειτουργίας χωρίς κρατική εποπτεία. Υποχρέωση επανεπένδυσης τυχόν πλεονάσματος στη λειτουργία
Κατηγορία οργανισμού	Ιδιωτικός, μη κερδοσκοπικός — κατηγορία «εξισωτικός» (έσοδα ≈ έξοδα, χωρίς κέρδος)	Η εξισωτική λογική σημαίνει ότι κάθε πλεόνασμα επενδύεται στον οργανισμό, όχι στους ιδιοκτήτες
Επίσημη ονομασία	«Πολυδύναμο Δίκτυο Επικοινωνίας Φούρνος»	Η ονομασία αντανακλά τη φιλοσοφία: δικτύωση, πολλαπλές λειτουργίες, επικοινωνία τεχνών-τεχνολογίας
Ίδρυση	1993, από το ζεύγος Μάνθου & Ντοντούς Σαντοριναίου	33 χρόνια συνεχούς λειτουργίας — ισχυρή τεκμηρίωση βιωσιμότητας του μοντέλου
Έδρα	Μαυρομιχάλη 168, Νεάπολη Εξαρχείων, Αθήνα — κτήριο αρτοποιείου 1935	Η ιστορική μνήμη (καμινάδα & τοίχοι δεκ. '30) αξιοποιείται σκηνογραφικά & συμβολικά
B. Ηγεσία & Διοίκηση		
Καλλιτεχνική Διευθύντρια & Οικονομική Υπεύθυνη	Ντοντό Σαντοριναίου (ιδρύτρια)	Φέρει την τελική ευθύνη για λήψη αποφάσεων. Διπλός ρόλος: καλλιτεχνική + διοικητική ευθύνη — τυπικό σχήμα μικρών ανεξάρτητων θεάτρων
Καλλιτεχνικός Διευθυντής & Ψηφιακός Τομέας	Μάνθος Σαντοριναίος (ιδρυτής) — Διευθυντής Mediaterra & FournosLab	Εξειδίκευση στα ψηφιακά μέσα. Νομική & οικονομική ευθύνη FournosLab ανήκει στην Ντοντό ως διαχειρίστρια
Μοντέλο ηγεσίας	Διπλή, συνεργατική ηγεσία — αντιστοιχεί στη διττή φύση (θέατρο + ψηφιακή τέχνη)	Αποφεύγεται η υπερσυγκέντρωση αποφάσεων σε ένα πρόσωπο. Δίνει ευελιξία & αμεσότητα
Λήψη αποφάσεων	Οριζόντια — ιδέες/προτάσεις από όλους. Τελευταίος λόγος: Ντοντό Σαντοριναίου	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μεγαλύτερων οργανισμών: ταχύτητα, χωρίς γραφειοκρατική αγκύλωση
Γ. Προσωπικό & Ανθρώπινοι Πόροι		
Γενικός Συντονισμός & Επικοινωνία	Μυρτώ Καμβύση — μόνιμη εργαζόμενη	Ο μόνιμος πυρήνας (μαζί με καθαριότητα) εξασφαλίζει θεσμική μνήμη & συνέχεια
Μάρκετινγκ & Social Media	Αριάδνη Φυτοπούλου — υπεύθυνη ψηφιακής επικοινωνίας	Ψηφιακή παρουσία & επικοινωνία με κοινό — κρίσιμη για προσέλκυση νέου

Στοιχείο	Περιγραφή / Λεπτομέρειες	Σχόλιο / Σημασία για τη Διαχείριση
		κοινού
Παιδικές Παραστάσεις	Ελεάννα Σαντοριναίου — υπεύθυνη παιδικής σκηνής	Οικογενειακός χαρακτήρας: συμμετοχή 2ης γενιάς — ενισχύει τη συνέχεια του οργανισμού
Σύνολο εργαζομένων	~15 άτομα συνολικά	Λιτό σχήμα — κάθε άτομο αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους
Τύπος απασχόλησης	Εποχικές συμβάσεις (Σεπτ.–Ιούν.). Εξάιρεση: Μ. Καμβύση & καθαριότητα (μόνιμοι)	Η εποχικότητα ελέγχει σταθερό κόστος, ενώ η χρόνια εμπειρία των ίδιων ανθρώπων διατηρεί ποιότητα
Σταθερότητα συνεργατών	Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι χρόνια στο Θέατρο. Παιδικές παραστάσεις: ίδιοι συντελεστές ~18 χρόνια	Επένδυση στις ανθρώπινες σχέσεις ως εναλλακτική μορφή «κεφαλαίου» — αντισταθμίζει οικονομικούς περιορισμούς
Δ. Χωρική Οργάνωση & Υποδομές		
Θεατρική αίθουσα (Κεντρική Σκηνή)	Κύριος χώρος παραστάσεων. Διατηρεί πέτρινη καμινάδα & τοίχους δεκ. '30	Ιστορικό περιβάλλον αξιοποιείται σκηνογραφικά — μοναδικό αισθητικό πλεονέκτημα
FournosLab	Ερευνητικό εργαστήριο — ίδρυση 2021	Στεγάζεται εντός κτηρίου — χωρική οικονομία. Πυκνή συνύπαρξη λειτουργιών
Γραφεία διοίκησης	Ενσωματωμένα στο κτήριο	Ενιαίος χώρος διοίκησης-καλλιτεχνικής παραγωγής διευκολύνει άμεση επικοινωνία
Μπαρ θεάτρου	Χώρος υποδοχής & κοινωνικής συνεύρεσης	Πηγή συμπληρωματικών εσόδων & σύνδεσμος με κοινό — αναβιώνει ρόλο της γειτονιάς του παλιού αρτοποιείου
Συνολικό αποτύπωμα	Μικρό κτιριακό εμβαδόν — συνύπαρξη διοίκησης, έρευνας, παραγωγής, παράστασης, κοινωνικής ζωής	Η χωρική πυκνότητα αντανακλά την οργανωτική φιλοσοφία: ολοκληρωμένο οικοσύστημα σε μικρή κλίμακα
Ε. Τέσσερις Πυλώνες Δράσης		
1. Κεντρική Σκηνή	Θεατρικές παραστάσεις — νέα έργα & κλασικό ρεπερτόριο (π.χ. «Πέρσες» Αισχύλου, «Φαλακρή Τραγουδίστρια»). Φιλοξενία νέων & έμπειρων θεατρικών ομάδων	Βασικός πυλώνας εσόδων (ενοίκιο χώρου) & καλλιτεχνικής ταυτότητας
2. Παιδική Σκηνή	«Μήλα Ζάχαρη Κανέλα» (18 χρόνια), «Αγόρι με τα Μπλε Μάλλια», εκπαιδευτικές επισκέψεις σχολείων. Σάββατο & Κυριακή (πρωινές & απογευματινές ώρες)	Ανάπτυξη νέου κοινού & εκπαιδευτική-κοινωνική αποστολή. Σταθερή ομάδα ~18 χρόνια
3. Ψηφιακός Πολιτισμός	Πρωτοπόρος από δεκ. 1990. Mediaterra Festival (1998–2005), video art, digital performance,	Διαφοροποιεί τον Φούρνο από άλλα ιδιωτικά θέατρα — μοναδική ταυτότητα σε εθνικό επίπεδο

Στοιχείο	Περιγραφή / Λεπτομέρειες	Σχόλιο / Σημασία για τη Διαχείριση
	αφήγηση μέσω ψηφιακής τεχνολογίας, mobile game «Μήλα Ζάχαρη Κανέλα»	
4. FournosLab	Ερευνητικό-καλλιτεχνικό εργαστήριο (ίδρ. 2021). Ανοιχτό σε εξωτερικές προτάσεις. Αποτελεί νομικά δραστηριότητα του Θεάτρου. Διεπιστημονικές ομάδες ανά project	Παράγει θεωρητική τεκμηρίωση & καινοτόμα έργα. Κληρονομιά Mediaterra — βλέπει στο μέλλον
ΣΤ. Παραγωγικό Μοντέλο & Λειτουργία Παραστάσεων		
Ρόλος Φούρνου στην παραγωγή	Ο Φούρνος δεν συμμετέχει ο ίδιος ως ηθοποιός. Παραχωρεί χώρο, τεχνολογικό εξοπλισμό & σκηνή. Συχνά αναλαμβάνει και παραγωγό (χωρίς καλλιτεχνική συμμετοχή)	Πρωτοπόρος μοντέλο στην Ελλάδα — διαχωρισμός ρόλου ιδιοκτήτη-παραγωγού από ρόλο ηθοποιού
Διαδικασία επιλογής παραστάσεων	Η θεατρική ομάδα υποβάλλει ολοκληρωμένη πρόταση (θέμα, διάρκεια) — υπάρχει φόρμα στη σελίδα fournos-culture.gr . Το Θέατρο αξιολογεί & γνωστοποιεί τίμημα ενοικίασης	Διαφανής διαδικασία — αντικειμενικά κριτήρια επιλογής χωρίς αδιαφανείς σχέσεις
Προϋπόθεση για φιλοξενία	Η παραγωγή αναλαμβάνει ασφάλιση & ένσημα ηθοποιών (δεν επιβαρύνεται το Θέατρο)	Προστατεύει τον οργανισμό από δυσανάλογο κόστος εργασιακών εισφορών
Εισιτήρια	Αναλαμβάνονται είτε από την παραγωγή (μέσω more.com , ticketservices.gr κλπ.) είτε από το Θέατρο — τα έσοδα ακολουθούν αναλόγως	Ευελιξία στη συμφωνία με κάθε θεατρική ομάδα
Κλίμακα παραστάσεων/σεζόν	Έως 20 παραστάσεις ανά σεζόν σε εναλλασσόμενες χρονικές περιόδους	Βελτιστοποίηση αξιοποίησης χώρου: κάθε παράσταση έχει «παράθυρο» 1–3 μηνών
Εβδομαδιαίο πρόγραμμα	Δευτ.–Τρίτη: παράσταση Α Τετάρτη: παράσταση Β (μόνο Τετάρτες) Πέμ.–Παρ.: παράσταση Γ Σαββ.–Κυρ.: παράσταση Δ + παιδικές (πρωινές ώρες)	Πυκνό πρόγραμμα με σαφή διαχωρισμό κοινών — ενήλικες/παιδιά, καθημερινές/Σαββατοκύριακο
Ζ. Δικτύωση & Συνεργασίες		
Φιλοσοφία δικτύωσης	Θεμελιώδης αρχή λειτουργίας — η επίσημη ονομασία «Πολυδύναμο Δίκτυο» το ενσωματώνει στην ταυτότητα	Δικτύωση ως στρατηγικό πλεονέκτημα: επιτρέπει σε μικρό φορέα να παράγει δυσανάλογα μεγάλο αποτέλεσμα
Σχολεία & εκπαίδευση	Τακτικές επισκέψεις σχολείων (Αθήνα & περίχωρα). Επισκέψεις θιάσου σε σχολεία. Εκπαιδευτικά εργαστήρια	Ανάπτυξη μακροπρόθεσμου κοινού & κοινωνικής αποστολής
Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος	Δωρεά για «Αγόρι με τα Μπλε Μάλλια» (παιδικές παραστάσεις σε	Μία από τις ελάχιστες εξαιρέσεις στην πολιτική αποφυγής χορηγιών —

Στοιχείο	Περιγραφή / Λεπτομέρειες	Σχόλιο / Σημασία για τη Διαχείριση
Διεθνείς συνεργασίες	ευάλωτες ομάδες) Mediaterra (Βαλκάνια, Μεσόγειος), FournosLab (διεθνή δίκτυα ερευνητών), παιδικές παραστάσεις στο Λονδίνο	αποδεκτή λόγω κοινωνικής αποστολής Διεθνής εμβέλεια δυσανάλογη με το μέγεθος — αποδεικνύει αξία της δικτύωσης
ΥΠΠΟ & κρατικοί φορείς	Περιορισμένη αλλά υπαρκτή συνεργασία (επιχορηγήσεις, πρόσκληση «Παιδιά & Έφηβοι», Covid αποζημίωση)	Η επιλεκτική σχέση με το κράτος διατηρεί ανεξαρτησία χωρίς να αποκλείει δημόσια χρηματοδότηση

Πώς όμως γίνεται η υλοποίηση μιας παράστασης; Όπως μας είπε η Μυρτώ, η εκάστοτε ενδιαφερόμενη θεατρική ομάδα είναι αυτή που προσεγγίζει το θέατρο παρουσιάζοντας μια ολοκληρώμενη πρόταση. Υπάρχει μάλιστα και μέσω της ιστοσελίδας του οργανισμού και σχετική φόρμα ενδιαφέροντος για την υποβολή πρότασης συνεργασίας. ([Φούρνος – Προτάσεις](#)).

Μία προϋπόθεση που έχει θέσει ο οργανισμός τα τελευταία χρόνια είναι η ίδια η παραγωγή της παράστασης να αναλαμβάνει την ασφάλιση και τα ένσημα των ηθοποιών, καθώς είναι θα είναι μεγάλη επιβάρυνση για τον οργανισμό να επωμιστεί και τις αμοιβές και τις ασφαλιστικές εισφορές των ηθοποιών για τόσες παραστάσεις που φιλοξενεί στη διάρκεια της θεατρικής σεζόν. Η πρόταση περιλαμβάνει το θέμα της παράστασης και τη διάρκειά της και εφόσον το Θέατρο θεωρήσει ότι η συγκεκριμένη πρόταση αξίζει, τότε ενημερώνει την ομάδα για το ποσό ενοίκιασης του χώρου και η θεατρική ομάδα συμφωνεί ή όχι. Το κόστος παραγωγής το επωμίζεται η θεατρική ομάδα. Αυτό αφορά τα κουστούμια, τις αμοιβές των ηθοποιών κ.α και το θέατρο παραχωρεί το χώρο για τις πρόβες, τη σκηνή και τα φώτα. Όσον αφορά τα εισιτήρια, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα αναλαμβάνει η παραγωγή μέσω κάποιας πλατφόρμας όπως η more.com ή ticketservices.gr κ.α. και υπάρχουν και περιπτώσεις όπου τις διαδικασίες αναλαμβάνει το ίδιο το Θέατρο, επίσης μέσω αντίστοιχης πλατφόρμας και τα έσοδα από αυτά τα εισπράττει η πλευρά που τα αναλαμβάνει αντίστοιχα. Στη διάρκεια της θεατρικής χρονιάς μπορεί να φιλοξενοούνται ακόμα και 20 παράστασεις σε διαφορετικές όμως χρονικές περιόδους. Γίνεται δηλαδή κάποιες παραστάσεις να λαμβάνουν χώρα για ένα διάστημα τριών μηνών και ύστερα να “ανεβαίνουν” άλλες. Όσον αφορά και το πρόγραμμα των παραστάσεων αυτό είναι σταθερό. Δευτέρα και Τρίτη παίζει μία παράσταση, την Τετάρτη διαφορετική, η οποία είναι μόνο τις Τετάρτες, Πέμπτη και Παρασκευή άλλη και τα Σαββατοκύριακα άλλη. Οι παιδικές παραστάσεις φιλοξενοούνται Σάββατα και Κυριακές, πρωινές και μεσημεριανές ή απογευματινές νωρίς.

Εν κατακλείδι, η δομή και η οργάνωση του Θεάτρου Φούρνος αποτυπώνουν ένα ιδιαίτερο και, για τα ελληνικά δεδομένα, πρωτοποριακό μοντέλο πολιτιστικού φορέα. Πρόκειται για μια οικογενειακής προέλευσης ΑΜΚΕ, η οποία εξελίχθηκε σταδιακά σε ένα πολυδιάστατο δίκτυο, ένα θέατρο που είναι ταυτόχρονα και ερευνητικό εργαστήριο, έναν χώρο που συνδέεται ιστορικά και με τη γειτονιά του όντας χτισμένο πάνω στο οικογενειακό αρτοποιείο του '30 και συγχρόνως με διεθνή προσανατολισμό μέσω του Mediaterra και του FournosLab. Η οργανωτική του ταυτότητα συγκροτείται από τέσσερα αλληλένδετα στοιχεία: τη διπλή ηγεσία των ιδρυτών, που αντιστοιχεί στη διττή φύση του οργανισμού, δηλαδή θέατρο και ψηφιακή τέχνη, τον μικρό αλλά ευέλικτο και μόνιμο πυρήνα στελεχών, τους τέσσερις βασικούς άξονες δραστηριότητας που αναφέρθηκαν και παραπάνω (Κεντρική Σκηνή, Παιδική Σκηνή, Ψηφιακός Πολιτισμός, FournosLab) και, κυρίως, τη δικτύωση ως θεμελιώδη αρχή λειτουργίας, που επιτρέπει σε έναν μικρό φορέα να παράγει έργο, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί δυσανάλογα μεγάλο σε σχέση με το μέγεθός του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διαχρονική και διασυγκριτική εξέλιξη του Θεάτρου

3.1 Διαχρονική εξέλιξη

Η διαχρονική εξέλιξη ενός πολιτιστικού οργανισμού αποτελεί μια σύνθετη και πολυεπίπεδη διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Η πορεία ενός οργανισμού στον χρόνο δεν είναι γραμμική, αλλά χαρακτηρίζεται από φάσεις ανάπτυξης, προσαρμογής, κρίσεων και ανασχηματισμού, που συνδέονται τόσο με τις ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες όσο και με τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης. Κατά την αρχική φάση ίδρυσης, ένας πολιτιστικός οργανισμός διαμορφώνει την ταυτότητα και την αποστολή του. Σε αυτό το στάδιο, καθοριστικό ρόλο παίζουν το όραμα των ιδρυτών, οι διαθέσιμοι πόροι και το πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται. Συχνά, οι οργανισμοί ξεκινούν με περιορισμένα μέσα, αλλά με έντονο καλλιτεχνικό προσανατολισμό και διάθεση καινοτομίας. Η δημιουργία ενός σαφούς προφίλ και η διαμόρφωση ενός αρχικού κοινού αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βιωσιμότητα των πρώτων ετών. Στη συνέχεια, κατά τη φάση της ανάπτυξης, ο οργανισμός επιδιώκει να διευρύνει τη δραστηριότητά του, να αυξήσει την αναγνωρισιμότητά του και να ενισχύσει τους πόρους του. Σε αυτή τη φάση, η δημιουργία συνεργασιών, η συμμετοχή σε πολιτιστικά δίκτυα και η αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων αποκτούν ιδιαίτερη σημασία.

Παράλληλα, η οργανωτική δομή αρχίζει να γίνεται πιο σύνθετη, με σαφέστερη κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων. Η επιτυχής διαχείριση αυτής της μετάβασης μπορεί να οδηγήσει σε σταθεροποίηση και ενίσχυση της θέσης του οργανισμού στο πολιτιστικό πεδίο. Ωστόσο, η διαχρονική πορεία ενός πολιτιστικού οργανισμού δεν είναι απαλλαγμένη από προκλήσεις. Οι οικονομικές κρίσεις, οι αλλαγές στην πολιτιστική πολιτική, οι μεταβολές στις προτιμήσεις του κοινού και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ικανότητα προσαρμογής καθίσταται κρίσιμη. Οι οργανισμοί που καταφέρνουν να επιβιώσουν είναι εκείνοι που μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική τους, να αξιοποιήσουν νέες τεχνολογίες και να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης. Ιδιαίτερη σημασία στη διαχρονική εξέλιξη έχει και ο ρόλος του πολιτιστικού κεφαλαίου. Με την πάροδο του χρόνου, οι οργανισμοί συσσωρεύουν εμπειρία, γνώση, φήμη και δίκτυα συνεργασιών, τα οποία αποτελούν πολύτιμους άυλους πόρους. Το κεφάλαιο αυτό συμβάλλει στην ενίσχυση της αξιοπιστίας και της αναγνωρισιμότητας του οργανισμού, διευκολύνοντας την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και συνεργασίες. Επιπλέον, δημιουργεί μια σχέση εμπιστοσύνης με το κοινό, η

οποία αποτελεί βασικό στοιχείο βιωσιμότητας.

Στη σύγχρονη εποχή, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχρονική εξέλιξη των πολιτιστικών οργανισμών. Η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στις λειτουργίες και τις δράσεις τους έχει μεταβάλει ριζικά τον τρόπο παραγωγής, διάδοσης και κατανάλωσης του πολιτιστικού προϊόντος. Οι οργανισμοί που αξιοποιούν αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα μπορούν να επεκτείνουν το κοινό τους, να δημιουργήσουν νέες μορφές εμπειρίας και να ενισχύσουν τη διεθνή τους παρουσία. Παράλληλα, η έννοια της βιωσιμότητας αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί καλούνται να εξασφαλίσουν όχι μόνο την οικονομική τους επιβίωση, αλλά και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους, λαμβάνοντας υπόψη κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών διαχείρισης, η ενίσχυση της κοινωνικής τους αποστολής και η ενεργή συμμετοχή της κοινότητας αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της προσέγγισης. Συνολικά, η διαχρονική εξέλιξη ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ στρατηγικής, πόρων, περιβάλλοντος και ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί που καταφέρνουν να διατηρήσουν τη συνοχή της ταυτότητάς τους, ενώ ταυτόχρονα προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, είναι εκείνοι που επιτυγχάνουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στον χρόνο. Η ισορροπία μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας, σταθερότητας και ευελιξίας, αποτελεί το κλειδί για μια επιτυχημένη και βιώσιμη διαχρονική πορεία στον πολιτιστικό τομέα.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το Θέατρο Φούρνος ιδρύθηκε το 1993 και στεγάζεται στο κτήριο όπου από το 1935 στεγαζόταν το αρτοποιείο της οικογένειας Σαντοριναίου. Προς το τέλος του '60 δημιουργήθηκε στην ταρατσα του κτηρίου ο κινηματογράφος Φλώρα. Ο εν λόγω κινηματογράφος ενοικιάστηκε από την οικογένεια Στεργιάκη και μετονομάστηκε σε Άλφαβιλ, ο οποίος διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη διάδοση του καλλιτεχνικού κινηματογράφου στην Αθήνα την εποχή εκείνη. Πώς δημιουργήθηκε ο χώρος σαν ιδέα; Απόφοιτοι αμφότεροι της Ανωτάτης Σχολής Καλών Τεχνών της Αθήνας, ο κύριος Σαντοριναίος ήδη ασχολούνταν από πριν με τα ψηφιακά μέσα. Ειδικότερα ασχολούταν με τη βιντεοτέχνη στο Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης Ιλεάνα Τούντα. Παράλληλα την εποχή εκείνη διατηρούσαν, όπως μας είπε η κα. Σαντοριναίου με τις τηλεοπτικές παραγωγές, έχοντας δικό τους γραφείο παραγωγών. Έτσι, έχοντας ήδη τις γνώσεις και τις εμπειρίες στο κομμάτι των ψηφιακών μέσων και του πολιτισμού, αποφάσισαν όταν ελευθερώθηκε ο χώρος να δημιουργήσουν κάτι δικό τους. Ο οργανισμός έχει ασχοληθεί με αρκετά

είδη τέχνης και αποτελεί έναν εκ των πρώτων φορέων που ασχολήθηκαν με τη δημιουργία του ψηφιακού πολιτισμού στην Ελλάδα.

Αυτό επετεύχθη κυρίως με τη δημιουργία του Mediaterra Festival το 1998. Πραγματοποιήθηκε έως και το 2006 σε διάφορα σημεία, όπως το Βυζαντινό Μουσείο, η Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών και η Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων. Όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα του οργανισμού, το συγκεκριμένο ξεκίνησε ως το πρώτο Ελληνικό Φεστιβάλ Τέχνης και Τεχνολογίας, το οποίο δεν άργησε να πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις και να μετατραπεί σε Διεθνές (<https://fournos-culture.gr/el/mediaterra/>). Υπήρξαν μάλιστα και ομιλητές από το εξωτερικό μέσω τηλεδιάσκεψης, κάτι αρκετά πρωτόγνωρο για τα δεδομένα της εποχής τότε. Ξεκίνησε, όπως δηλώνει ο κύριος Σαντοριναίος, ως ανάγκη να υπάρξει τότε στην Ελλάδα κάτι αντιπροσωπευτικό αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες. Δεδομένου ότι δεν υπήρχε διαδίκτυο την εποχή εκείνη, για να παρουσιάσει κάποιος μια νέα ιδέα έπρεπε να συμμετάσχει σε φεστιβάλ. Έτσι, αποφάσισαν αντί να πηγαίνουν σε φεστιβάλ, να δημιουργήσουν ένα, στο οποίο θα καλούν κόσμο. Αποτελείτο από δύο μέρη: ένα θεωρητικό, στο οποίο παρουσιάζονταν διάφορες καινοτόμες ιδέες και θίγονταν συγκεκριμένα ζητήματα και ένα πρακτικό, στο οποίο παρουσιάζονταν νέα έργα. Οι θεματικές του ποίκιλλαν και κάποιες εξ αυτών ήταν “Διάλογος από το Κέντρο στην Περιφέρεια”, “De-Globalizing/Re-Globalizing” και “Games Reality”.

Με τα χρόνια έχει δημιουργηθεί και το FournosLab. Σύμφωνα και με τη ιστοσελίδα του είναι “ένα εργαστήριο με στόχο την επιστημονική, καλλιτεχνική και τεχνολογική έρευνα για την παραγωγή κειμένων, καλλιτεχνικών έργων, τεχνολογικών εφαρμογών, και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων μικρής ή μεγάλης κλίμακας” (<https://fournos-culture.gr/el/fournoslab/>). Στόχος του είναι να συνδυάσει τη θεωρία και την πράξη. Αναγνωρίζοντας την εξέλιξη της τέχνης και την ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού προσπαθεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που τίθενται. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία νέων και σύγχρονων έργων τέχνης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ψηφιακής εποχής. Ιδρυτής του είναι ο Μάνθος Σαντοριναίος, ο οποίος έχει και την ευθύνη των projects που πραγματοποιούνται. Νομικά αποτελεί μία εκ των δραστηριοτήτων του Θεάτρου γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτό τη νομική και οικονομική ευθύνη έχει η Ντοντό Σαντοριναίου ως διαχειρίστρια του Θεάτρου συνολικά. Ας εξετάσουμε τώρα και τον τρόπο λειτουργίας του. Εν πρώτοις, μπορεί οποιοσδήποτε να υποβάλει προτάση για ένα project. Σε δεύτερο στάδιο εξετάζεται από το Μάνθο Σαντοριναίο και τους συνεργάτες του, προκειμένου να το εγκρίνουν. Αναλόγως με το χαρακτήρα του έργου δημιουργείται μια αντίστοιχη διεπιστημονική –

καλλιτεχνική ομάδα με σκοπό να το φέρει εις πέρας. Στην ομάδα αυτή ο κάθενας έχει το δικό του συγκεκριμένο ρόλο και όλοι μαζί έχουν συνολικά την ευθύνη του project.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την εξέλιξη του οργανισμού και το γεγονός ότι έχει υπάρξει εκ των πρωτοπόρων στον ψηφιακό πολιτισμό αποτελεί η παιδική παράσταση “Μήλα, Ζάχαρη, Κανέλα”. Πρόκειται για παράσταση που ανέβηκε πρώτη φορά στο Φούρνο πριν 15 χρόνια και πλέον αποτελεί παχνίδι για κινητά. Η εφαρμογή του παιχνιδιού είναι δημιουργία των ανθρώπων του Θεάτρου και είναι διαθέσιμη για λογισμικό Android μέσω του Google Store και για IOS μέσω του Apple Store και είναι διαθέσιμη τόσο στα ελληνικά όσο και στα αγγλικά. Όπως αναφέρεται στη σελίδα του παιχνιδιού και μας είπαν ο κύριος και η κυρία Σαντοριναίου, το σκεπτικό δημιουργίας ήταν ότι όταν η χρήση της τεχνολογίας από τα μικρά παιδιά γίνεται με ορθό τρόπο και μέτρο, δεδομένου ότι πλέον δύσκολα μένουν μακριά, τότε μπορούν να βοηθηθούν σημαντικά για να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Ουσιστικά δηλαδή δεν είναι ανάγκη τα παιδιά να μένουν μακριά από τα τεχνολογικά μέσα, αλλά μέσα σε λογικά πλαίσια να χρησιμοποιείται σωστά για την ανάπτυξη τους προσφέροντάς τους παράλληλη και ψυχαγωγία. Τέλος, βασικές δράσεις της ομάδας είναι η έρευνα, η παραγωγή έργων και η διοργάνωση εκδηλώσεων με συγκεκριμένο περιεχόμενο, όπως επιστημονικό ή/και καλλιτεχνικό.

Ο φούρνος τη δεκαετία 2010 – 2020 στρέφει κυρίως το ενδιαφέρον του στις παραστατικές τέχνες συνεργαζόμενος με νέους και καταξιωμένους καλλιτέχνες, δίνει μεγάλο βάρος στο παιδί και στο θέατρο για παιδιά προσχολικής ηλικίας και σε πολιτιστικές δράσεις στην Αθήνα, στην επαρχία και το εξωτερικό. Οι δράσεις για τον ψηφιακό πολιτισμό μειώνονται δεδομένου ότι ο υπεύθυνος για αυτό τον τομέα Μάνθος Σαντοριναίος ήδη από την θέση του καθηγητή στην Ανωτάτη Καλών Τεχνών συνεχίζει την δραστηριότητα του κυρίως σαν ερευνητής και καθηγητής. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας ο Φούρνος πήρε την πρωτοβουλία να δημιουργήσει με τους συνεργάτες του (Ελεάννα Σαντοριναίου, Ηρώ Μαζαράκη, Ευγενία Μαραγκού, Ματίνα Δημητροπούλου, Λήδα Κουτσοδασκάλου κ.ά.) τα «Ακουστικά παραμύθια». Πρόκειται για 11 μικρής διάρκειας παραμύθια φτιαγμένα για να ακούγονται προκειμένου τα μικρά παιδιά να μάθουν όχι μόνο να βλέπουν αλλά και να ακούν ιστορίες ασκώντας περισσότερο τη φαντασία τους. Τα παραμύθια βρίσκονται στο διαδίκτυο και προσφέρονται δωρεάν Είχαν εξαιρετική επιτυχία στο YouTube με αποτέλεσμα να έχουν ανέβει και στο spotify (<https://www.youtube.com/@fournosforthechildren>).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ, ΠΗΓΗ: ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ

1935	Ίδρυση αρτοποιείου	Λειτουργία αρτοποιείου οικογένειας Σαντοριναίου στην οδό Μαυρομιχάλη 168, Νεάπολη Εξαρχείων	Ιδιωτικά κεφάλαια οικογένειας	Το κτήριο αποκτά ταυτότητα ως σημείο συνάντησης γειτονιάς
Τέλη δεκ. 1960	Κινηματογράφος Φλώρα	Δημιουργία κινηματογράφου στην ταράτσα του κτηρίου. Ενοικιάζεται από οικογένεια Στεργιάκη και μετονομάζεται σε «Αλφαβιλ»	Ενοικίαση χώρου	Σημαντικός ρόλος στη διάδοση του καλλιτεχνικού κινηματογράφου στην Αθήνα
1993	Ίδρυση Θεάτρου Φούρνος	Το ζεύγος Σαντοριναίου μετατρέπει το παλιό αρτοποιείο σε πολυδύναμο πολιτιστικό χώρο. Επίσημη ονομασία: «Πολυδύναμο Δίκτυο Επικοινωνίας Φούρνος». ΑΜΚΕ	Ίδια κεφάλαια ιδρυτών	Πρωτοποριακός χώρος ψηφιακής τέχνης & θεάτρου στην Ελλάδα — ένας εκ των πρώτων
1998	Ίδρυση Φεστιβάλ Mediaterra	Δημιουργία Ελληνικού Φεστιβάλ Τέχνης & Τεχνολογίας που εξελίσσεται σε Διεθνές. Θεματικές: «Διάλογος Κέντρου-Περιφέρειας», «De-Globalizing/Re-Globalizing», «Games Reality» κ.ά.	Μεικτή χρηματοδότηση (κρατικές επιχορηγήσεις, ευρωπαϊκά προγράμματα, ίδια κεφάλαια)	Ο Φούρνος αποκτά διεθνή εμβέλεια και θεσμικές συμμαχίες
1998–2005	7 εκδόσεις Mediaterra	Φιλοξενία σε Βυζαντινό Μουσείο, ΑΣΚΤ, Τεχνόπολη Δήμου Αθηναίων. Ομιλητές από εξωτερικό μέσω τηλεδιάσκεψης — πρωτοποριακό για την εποχή. Δύο μέρη: θεωρητικό & πρακτικό (νέα έργα)	Κρατικές επιχορηγήσεις + ευρωπαϊκοί πόροι + εισιτήρια	Δικτύωση καλλιτεχνών, επιστημόνων, κέντρων τέχνης σε ΝΑ Ευρώπη & Μεσόγειο
2020–2021	Πανδημία Covid-19	Αναστολή λειτουργίας λόγω καραντίνας. Αποζημίωση 100% των χαμένων εσόδων (βάσει χωρητικότητας) από το κράτος — ίδιο καθεστώς με όλα τα θέατρα	Κρατική αποζημίωση (100% χαμένων εσόδων)	Ανθεκτικότητα οργανισμού — άμεση αξιοποίηση κρατικής αρωγής
2021	Ίδρυση FournosLab	Δημιουργία ερευνητικού-καλλιτεχνικού εργαστηρίου ως εξέλιξη δράσεων ψηφιακού	Ίδια κεφάλαια + επιχορηγήσεις ΥΠΠΟ	Θεσμοποίηση της ψηφιακής

2020–2021	Πανδημία Covid-19	Αναστολή λειτουργίας λόγω καραντίνας. Αποζημίωση 100% των χαμένων εσόδων (βάσει χωρητικότητας) από το κράτος — ίδιο καθεστώς με όλα τα θέατρα	Κρατική αποζημίωση (100% χαμένων εσόδων)	Ανθεκτικότητα οργανισμού — άμεση αξιοποίηση κρατικής αρωγής
		πολιτισμού. Ιδρυτής-Διευθυντής: Μάνθος Σαντοριναίος. Ανοιχτό σε εξωτερικές προτάσεις project		διάστασης — κληρονομιά Mediaterra
2021	Ψηφιακό παιχνίδι «Μήλα Ζάχαρη Κανέλα»	Μετατροπή εμβληματικής παιδικής παράστασης σε mobile game (Android & iOS, ελληνικά & αγγλικά). Υλοποίηση από την ομάδα του Θεάτρου	Χρηματοδότηση ΥΠΠΟ	Παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού πολιτιστικού προϊόντος
2022–σήμερα	Επανεκκίνηση μετά Covid	Επαναλειτουργία πλήρους θεατρικής σεζόν. Ενίσχυση όλων των πυλώνων δράσης (Κεντρική Σκηνή, Παιδική, Ψηφιακή, FournosLab)	Εισιτήρια + ενοίκια + επιχορηγήσεις	Αποδεδειγμένη ανθεκτικότητα μετά από διπλή κρίση (οικονομική 2010 & υγειονομική 2020)

Στις 15 Δεκεμβρίου 2021 εγκαινιάστηκε στις εγκαταστάσεις του Φούρνου η έκθεση – διαδραστική εγκατάσταση “Τεχνητή Νοημοσύνη ή Νέα Άλφαβιλ” και διήρκεσε μέχρι τις 10 Ιανουαρίου 2022. Επρόκειτο για μια έκθεση – εγκατάσταση με νέα μέσα . Το θέμα της έκθεσης προέκυψε από την πολύχρονη σχέση και έρευνα του καλλιτέχνη και ερευνητή νέων μέσων Μάνθου Σαντοριναίου με την ψηφιακή τεχνολογία και την άποψή του για τη δημιουργική αξιοποίησή της από τον οποιοδήποτε, καθώς αποτελεί ένα σύγχρονο, ισχυρό, δημιουργικό εργαλείο προσιτό πλέον προς όλους. Δημιουργήθηκε ένα εικαστικό περιβάλλον σε όλους τους χώρους με θέμα έναν διάλογο ανάμεσα στο έργο Άλφαβιλ του Γκοντάρ και τις σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες. Ο θεατής είχε τη δυνατότητα να περιπλανηθεί μέσα σε αυτό το περιβάλλον και να διαδράσει με τα ψηφιακά έργα. Αναφορά αξίζει να γίνει και σε μια ακόμα δράση του Φούρνου, η οποία υλοποιήθηκε από τις 7 έως τις 11 Δεκεμβρίου 2023, έλαβε χώρα επίσης στο χώρο του Φούρνου και αποτελεί ένα ακόμα παράδειγμα των συνεργασιών του και σε διεθνές επίπεδο. Πρόκειται για την εκδήλωση “Μέσα στην Εικόνα – Dans L' Image – Inside the Image”. Δημιουργήθηκε σε συνεργασία με Σχολή École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs του Παρισιού. Κατά τη διάρκεια της δράσης παρουσιάστηκαν έργα από καλλιτέχνες και ερευνητές των εργαστηρίων Reflective Interaction και Spatial Media Research της École Nationale Supérieure des

Arts Décoratifs, σε συνεργασία με την καλλιτεχνική και ερευνητική ομάδα του Κέντρου Φούρνους και με την συμμετοχή του εργαστηρίου των Πολυμέσων της Ανώτατης Σχολής Καλών Τεχνών Αθηνών και το Εργαστήριο Ευφώνων Συστημάτων του Τμήματος Πολιτισμικής Τεχνολογίας και Επικοινωνίας του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Όπως ανέφερε ο κύριος Σαντορίναιος, μέσα στο χώρο ο επισκέπτης - θεατής μπορούσε να περιηγηθεί σε ένα ψηφιακό διαδραστικό περιβάλλον, να βιώσει από διάφορες οπτικές και κλίμακες θέασης τα διαδραστικά θεάματά του, να συμμετέχει σε αυτά, να ψυχαγωγηθεί να αναπτύξει έναν διάλογο και να στοχαστεί. Της εκδήλωσης επιμελήθηκαν οι καλλιτέχνες Μάνθος Σαντορίναιος, Samuel Bianchini και François Garnier. Η εν λόγω δράση χρηματοδοτήθηκε από το Υπουργείο Πολιτισμού και πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Γαλλικό Ινστιτούτο Ελλάδος.

ΕΙΚΟΝΑ 7: Η ΑΦΙΣΑ ΤΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ “ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ Ή ΝΕΑ ΑΛΦΑΒΙΑ, ΠΗΓΗ: ΘΕΑΤΡΟ ΦΟΥΡΝΟΣ - ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ Ή Η ΝΕΑ ΑΛΦΑΒΙΑ

Τ
Ε
Χ
Ν
Η
Τ
Η

**ΝΟΗΜΟ
ΣΥΝΗ**

Μια πρόταση του Μάνθου Σαντορίναιου
έκθεση | συζήτηση για την τεχνητή νοημοσύνη
συζήτηση για τη σύγχρονη τέχνη | ψηφιακά περιβάλλοντα

Ή ΝΕΑ ΑΛΦΑΒΙΑ

Στον παλιό κινηματογράφο Άλφαβιλ 15.12.2021
(στο κτήριο του Θεάτρου Φούρνους) -08.01.2022

Ώρες 12:00 - 15:00 & 18:00 - 20:30
Μαυρομυχάλη 168 Νεάπολη Εξαρχείων
τηλ 2106460748 www.fournos-culture.gr

Παραγωγή Πολυδύναμο Δίκτυο Επικοινωνίας Φούρνους
Με την Επιχορήγηση του Υπουργείου Πολιτισμού



3.2 Διασυγκριτική ανάλυση

Η σύγχρονη πολιτιστική παραγωγή χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη διαφορετικών οργανωτικών μοντέλων, τα οποία διαφοροποιούνται ως προς την πρόσβαση σε πόρους, τις μορφές χρηματοδότησης και τη στρατηγική τους, ανάλογα με το καθεστώς και τη φύση του κάθε οργανισμού. Επιπλέον, η μελέτη του θεατρικού τομέα στην Ελλάδα αποκαλύπτει την ύπαρξη δύο εκ διαμέτρου όψεων. Στα δύο άκρα αυτού του συστήματος βρίσκονται δομές με ριζικά διαφορετική φιλοσοφία, κλίμακα και στοχοθεσία. Παρακάτω θα επιχειρήσουμε μια συγκριτική προσέγγιση μεταξύ του Θεάτρου Φούρνου, ενός μικρής κλίμακας ανεξάρτητου θεατρικού οργανισμού, και του Εθνικού Θεάτρου, ενός βασικού κρατικού θεατρικού θεσμού της χώρας. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε έναν ιδιωτικό οργανισμό, πίσω από τον οποίο δε βρίσκεται κάποια μεγάλη εταιρεία όπως τη χρηματοδότηση, και από την άλλη ένα δημόσιο οργανισμό, ο οποίος αποτελεί και εκ των μεγαλύτερων και ιστορικότερων της χώρας στον πολιτισμό.

Το νομικό καθεστώς των πολιτιστικών οργανισμών διαφοροποιείται τόσο ανά χώρα όσο και ανά οργανισμό εντός του ιδίου κράτους. Η νομική φύση του κάθε οργανισμού καθορίζει το οργανόγραμμά του και τις δραστηριότητες, τις οποίες μπορεί αναπτύξει. Συνήθως, υπάρχει ένα Διοικητικό Συμβούλιο αρμόδιο για την εποπτεία και έγκριση των δράσεων του οργανισμού και ένας πολιτιστικός διαχειριστής, ο οποίος σχεδιάζει τις δράσεις σε συνεργασία με το υπόλοιπο προσωπικό. Στην Ελλάδα οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί υπάγονται στο ΥΠΠΟ ή σε άλλους κρατικούς φορείς και το προσωπικό αποτελείται από δημόσιους υπαλλήλους, είτε μόνιμοι είτε με το καθεστώς ΣΟΧ (Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου). Η οργάνωση είναι συνήθως ιεραρχική με την ύπαρξη διευθυντή στην κορυφή του οργανογράμματος, προϊσταμένων διαφόρων τμημάτων και των υπόλοιπων εργαζομένων πιο κάτω. Στους ιδιωτικούς οργανισμούς υπάρχει πάλι συνήθως η ανάλογη ιεραρχία, με διαφοροποίηση ως προς τη λειτουργία. Εκεί συνήθως υπάρχει και κάποιος ιδιώτης ιδρύτης, ο οποίος μπορεί να είναι στην κορυφή της πυραμίδας, το εργατικό δυναμικό δύναται να απασχολείται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, αλλά και να εργάζονται και άτομα της οικογενείας του ιδρυτή. Το Εθνικό Θέατρο λειτουργεί υπό τη μορφή Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εποπτευόμενο και επιχορηγούμενο απευθείας από το Υπουργείο Πολιτισμού. Το καταστατικό του, Ν. 2273/1994 (<https://www.n-t.gr/el/knownus/legalentity>), ορίζει ρητά ότι σκοπός του είναι η προαγωγή της πνευματικής

καλλιέργειας του λαού, η μελέτη και διδασκαλία του αρχαίου δράματος, η ενίσχυση του νεοελληνικού έργου και η διεθνής προβολή του ελληνικού πολιτισμού. Η δομή του είναι αυστηρά ιεραρχική: ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής ορίζεται από τον εκάστοτε Υπουργό Πολιτισμού, ενώ το Διοικητικό Συμβούλιο ελέγχει τη νομιμότητα και τη δημοσιονομική πειθαρχία των αποφάσεων. Κάθε επιχειρησιακό βήμα απαιτεί εγκρίσεις, δημοσιεύσεις σε ΦΕΚ και εναρμόνιση με το δημόσιο λογιστικό. Αντιθέτως, το Θέατρο Φούρνος λειτουργεί ως Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ) ή ιδιωτικός καλλιτεχνικός φορέας. Δεν δεσμεύεται από κρατικά διατάγματα ως προς το τι θα ανεβάσει, πότε θα το ανεβάσει ή ποιον θα προσλάβει. Η στοχοθεσία του Φούρνου δεν είναι η εκπλήρωση μιας εθνικής πολιτιστικής πολιτικής, αλλά η δημιουργία ενός ελεύθερου πεδίου πειραματισμού. Ιδρύθηκε ως ένας "πολυχώρος" που στεγάζει όχι μόνο θέατρο, αλλά και video art, performances, ψηφιακές τέχνες και παιδικές παραστάσεις. Η λήψη αποφάσεων είναι άμεση, οριζόντια και ευέλικτη, επιτρέποντας στον φορέα να αντιδρά ακαριαία στα καλλιτεχνικά ρεύματα και στις κοινωνικές ανάγκες χωρίς γραφειοκρατικές αγκυλώσεις.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο οργανισμών είναι ιδιαίτερα έντονη στο επίπεδο της χρηματοδότησης. Το Θέατρο Φούρνος βασίζεται σε ένα μεικτό αλλά επισφαλές χρηματοδοτικό μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει κυρίως έσοδα από εισιτήρια (σε ορισμένες περιπτώσεις), περιορισμένες κρατικές επιχορηγήσεις και συνεργασίες. Η έλλειψη σταθερής χρηματοδότησης δημιουργεί συνθήκες οικονομικής αβεβαιότητας, επηρεάζοντας άμεσα τον προγραμματισμό και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Αντιθέτως, το Εθνικό Θέατρο χρηματοδοτείται σε μεγάλο βαθμό από το κράτος, γεγονός που του εξασφαλίζει σταθερότητα και δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Παράλληλα, συμπληρωματικά έσοδα προκύπτουν από εισιτήρια, χορηγίες και συνεργασίες, χωρίς όμως να αποτελούν τον βασικό πυλώνα επιβίωσης. Η διαχείριση πόρων στο Θέατρο Φούρνος χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Η περιορισμένη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων οδηγεί στην αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών κεφαλαίου, όπως τα κοινωνικά δίκτυα, η συνεργασία μεταξύ καλλιτεχνών και, σε ορισμένες περιπτώσεις, η εθελοντική εργασία. Η οργανωτική δομή είναι συνήθως λιγότερο ιεραρχική, επιτρέποντας ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Σε αντιδιαστολή με αυτό, το Εθνικό Θέατρο διαθέτει πιο σύνθετη και ιεραρχική δομή, με σαφώς καθορισμένες διαδικασίες και κατανομή πόρων. Αν και αυτό ενισχύει τη σταθερότητα και τον επαγγελματισμό, περιορίζει ενδεχομένως την ευελιξία και την ταχύτητα προσαρμογής.

Η στρατηγική του Θεάτρου Φούρνος μπορεί να χαρακτηριστεί ως στρατηγική ανθεκτικότητας. Ο οργανισμός επιδιώκει τη βιωσιμότητα μέσω της διαφοροποίησης του καλλιτεχνικού του προϊόντος, της συγκράτησης του κόστους και της ανάπτυξης δικτύων συνεργασίας. Η επιβίωση αποτελεί συχνά προτεραιότητα έναντι της ανάπτυξης. Αντίθετα, το Εθνικό Θέατρο λειτουργεί με στρατηγική θεσμικής σταθερότητας και ανάπτυξης, αξιοποιώντας τη δημόσια χρηματοδότηση για τη διεύρυνση του κοινού, την παραγωγή μεγάλων παραστάσεων και την ενίσχυση της πολιτιστικής του επιρροής. Συγκριτικά επίσης με άλλα θέατρα ιδιωτικά, των οποίων ιδιοκτήτες είναι ηθοποιοί και οι οποίοι πρωταγωνιστούν στις παραστάσεις, το Θέατρο Φούρνος είναι ο πρώτος θεατρικός χώρος που ξεκίνησε να ανεβάζει παραστάσεις, στις οποίες δεν έχουν ρόλο οι ιδιοκτήτες του.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα και με την ιστοσελίδα του Εθνικού Θεάτρου, για το έτος 2024 φερειπείν τα έσοδά του ανέρχονται σε 4.247.966,33 € χωρίς να υπολογίζονται οι τακτικές και έκτακτες επιχορηγήσεις του Υπουργείου Πολιτισμού. Αυτά αναμφίβολα προέρχονται από τα εισιτήρια από την πληθώρα παραστάσεων διαθέτοντας έξι θεατρικές, δύο στο κτήριο Τσίλλερ, την κεντρική σκηνή και τη σκηνή Νίκος Κούρκουλος, τρεις στο Θέατρο Ρεξ, τη σκηνή Μαρίκα Κοτοπούλη, τη σκηνή Ελένη Παπαδάκη, τη σκηνή Κατίνα Παξινοῦ και μία στο Ανοιχτό Θέατρον “Σχολεῖον της Αθήνας -Ειρήνη Παππά”. Επιπλέον, πραγματοποιεί εκδόσεις συγγραμμάτων και συνεργασίες με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς, τόσο κρατικούς όσο και ιδιωτικούς. Μια άλλη μεγάλη διαφορά του Εθνικού Θεάτρου έναντι του Φούρνου είναι οι χορηγίες από μεγάλες εταιρείες και τράπεζες, όπως το Πλαίσιο, ο Μασούτης, η Εθνική Τράπεζα και άλλοι. Συν τοις άλλοις, είναι μεγάλος δωρητής του το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Ως κρατικός φορέας έχει τη δυνατότητα συμμετοχής σε επιδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα. Αυτά είναι: από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0 “Δράσεις εξωστρέφειας του Εθνικού Θεάτρου”, “Δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού”, “Ψηφιακό μαθητολόγιο δραματικής σχολής”, “Πολιτιστική Συνταγογράφηση: Εθνικό Θέατρο: Θέατρο και Θεραπεία. Στο πλαίσιο του Προγράμματος του Υπουργείου Πολιτισμού με τίτλο: Πιλοτικές Δράσεις Πολιτιστικής Συνταγογράφησης σε συνεργασία με το Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Ψυχικής Υγιεινής (Ε.Π.Ι.Ψ.Υ)”, “Ανάπτυξης εφαρμογή ψηφιακού μαθητολογίου” και “Δράσεις Ψηφιακού μετασχηματισμού του Εθνικού Θεάτρου” και από το ΕΣΠΑ 2014-2020: “Αναβάθμιση της δραματικής σχολής του Εθνικού Θεάτρου”, “Το Θέατρο στο Νέο Σχολείο”, “Δημιουργία, ανάδειξη και αξιοποίησης Ψηφιακού Πολιτιστικού Αποθέματος Εθνικού Θεάτρου”. Μάλιστα έχουν ήδη κατατεθεί προτάσεις για να ενταχθούν στο νέο ΕΣΠΑ 2021-2027.

Αυτές είναι: Φεστιβάλ Νέων Μέσων στην Πειραματική Σκηνή Νέων Δημιουργών 2025-2026, Φεστιβάλ φιλοξενία τριών παραστάσεων από το εξωτερικό και μίας νέας παραγωγής της Πειραματικής στη διάρκεια μιας εβδομάδας, υπό οριστική έγκριση, Εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Μικρού Εθνικού, υπό έγκριση, και Ανάπτυξη του υπάρχοντος προγράμματος για κρατούμενος σε σωφρωνιστικά ιδρύματα σε όλη την Ελλάδα, υπό έγκριση (<https://www.nt.gr/el/news/announcements?st=30&nid=35567>).

Για να γίνει ακόμα πιο σαφής η διαφορά των δύο εξαιτίας και του μεγέθους τους, αλλά και του νομικού τους καθεστώτος αξίζει να σταθούμε σε κάποια στοιχεία που αναφέρονται στο σημείωμα του καλλιτεχνικού διευθυντή του Εθνικού Θεάτρου στην ιστοσελίδα του για την τριετία 2022-2025. Για την περίοδο αυτή το Εθνικό είχε 61 παραγωγές, περισσότερους που 1.000 καλλιτέχνες που συμμετείχαν, 500.000 θεατές, 15 θεατρικά βραβεία, 126 εκπαιδευτικά εργαστήρια με 2.834 συμμετέχοντες, 17 εκδόσεις βιβλίων, περιοδικές σε 13 χώρες της αλλοδαπής, 9 επιδοτούμενα Ευρωπαϊκά Προγράμματα και αρκετές ακόμα δράσεις. Στον πίνακα παρακάτω αποτυπώνονται τα έσοδα του Εθνικού Θεάτρου για την περίοδο 2014-2024.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΣΟΔΩΝ 2014-2024 ΕΘΝΙΚΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ, ΠΗΓΗ: [ΕΘΝΙΚΟ ΘΕΑΤΡΟ - ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΡΙΕΤΙΑΣ 2022- 2025](#)

ΕΤΟΣ	ΕΣΟΔΑ
2014	3.107.316,27 €
2015	2.819.457,71 €
2016	2.559.052,49 €
2017	2.272.539,10 €
2018	2.703.150,23 €
2019	2.286.689,48 €
2020	1.403.909,65 €
2021	1.185.485,31 €
2022	1.925.886,91 €

2023	3.533.223,97 €
2024	4.247.966,33 €

Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ του Θεάτρου Φούρνος και του Εθνικού Θεάτρου αναδεικνύει τις έντονες διαφοροποιήσεις που προκύπτουν από τη θέση κάθε οργανισμού στο πολιτιστικό πεδίο.

Ο Φούρνος αποτελεί ένα δυναμικό παράδειγμα ανεξάρτητου οργανισμού που, παρά τους περιορισμένους πόρους, συμβάλλει ουσιαστικά στην καλλιτεχνική καινοτομία και στην παραγωγή εναλλακτικού πολιτιστικού κεφαλαίου. Αντιθέτως, το Εθνικό Θέατρο λειτουργεί ως βασικός θεσμός πολιτιστικής παραγωγής, με αυξημένη πρόσβαση σε πόρους και ευρύτερη κοινωνική επιρροή. Η διασυγκριτική ανάλυση των δύο οργανισμών αποτυπώνεται καλύτερα στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΔΙΑΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ, ΠΗΓΗ: ΊΔΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

Κριτήριο Σύγκρισης	Θέατρο Φούρνος	Εθνικό Θέατρο
Α. Νομικό & Οργανωτικό Πλαίσιο		
Νομικό καθεστώς	Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα
Εποπτεία	Ιδιωτικός φορέας — χωρίς κρατική εποπτεία	Εποπτεύεται και επιχορηγείται απευθείας από το Υπουργείο Πολιτισμού
Νομική βάση / Ίδρυση	Ιδρύθηκε το 1993 από το ζεύγος Μάνθου & Ντοντούς Σαντοριναίου	Νόμος 2273/1994 — ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής ορίζεται από τον Υπουργό Πολιτισμού
Αποστολή / Σκοπός	Ελεύθερος πειραματισμός, σύγκλιση τέχνης-τεχνολογίας, παιδική πολιτιστική αγωγή, φιλοξενία νέων θεατρικών ομάδων	Προαγωγή πνευματικής καλλιέργειας, μελέτη αρχαίου δράματος, ενίσχυση νεοελληνικού έργου, διεθνής προβολή ελληνικού πολιτισμού
Β. Δομή & Οργάνωση		
Οργανωτική δομή	Οριζόντια και ευέλικτη — ο καθένας αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους	Αυστηρά ιεραρχική — σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες και διαδικασίες
Ηγεσία	Διπλή ηγεσία ιδρυτών (Ντοντό Σαντοριναίου: καλλιτεχνική διεύθυνση & οικονομικά / Μάνθος Σαντοριναίος: FournosLab & ψηφιακές	Καλλιτεχνικός Διευθυντής + Διοικητικό Συμβούλιο

Κριτήριο Σύγκρισης	Θέατρο Φούρνος	Εθνικό Θέατρο
	δράσεις)	
Προσωπικό	~15 εργαζόμενοι, κυρίως εποχικοί (Σεπτ.–Ιούν.), μικρή και σταθερή ομάδα	Πολυάριθμο μόνιμο και εποχικό προσωπικό δημοσίου δικαίου (ΣΟΧ), >1.000 καλλιτέχνες στην τριετία 2022–2025
Λήψη αποφάσεων	Άμεση — προτάσεις από όλους, τελική ευθύνη στην Ντοντό Σαντοριναίου. Ελάχιστη γραφειοκρατία	Κάθε βήμα απαιτεί εγκρίσεις, δημοσιεύσεις σε ΦΕΚ και εναρμόνιση με δημόσιο λογιστικό
Γ. Χρηματοδότηση & Πόροι		
Κύριο μοντέλο χρηματοδότησης	Μεικτό & επισφαλές: ίδια κεφάλαια ιδρυτών, έσοδα ενοίκιασης χώρου από θεατρικές ομάδες, εισιτήρια (σε επιλεγμένες περιπτώσεις), περιορισμένες κρατικές επιχορηγήσεις	Σταθερή κρατική χρηματοδότηση (βασικός πυλώνας) + έσοδα εισιτηρίων (4,2 εκατ. € το 2024, χωρίς επιχορηγήσεις) + χορηγίες
Κρατικές επιχορηγήσεις	Περιορισμένες — κατά περίπτωση (π.χ. πρόσκληση ΥΠΠΟ «Δημιουργική Ελλάδα»: έως 35.000 €)	Τακτική και έκτακτη επιχορήγηση ΥΠΠΟ — βασικός χρηματοδοτικός πυλώνας
Χορηγίες από εταιρείες / ιδρύματα	Σκόπιμα αποφεύγονται — επιλογή διατήρησης καλλιτεχνικής ανεξαρτησίας. Εξάιρεση: δωρεά Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος για παιδικές παραστάσεις	Σημαντικές χορηγίες: Πλαίσιο, Μασούτης, Εθνική Τράπεζα, Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος κ.ά.
Ευρωπαϊκά προγράμματα	Συμμετοχή σε μεμονωμένες ευρωπαϊκές δράσεις (π.χ. ΥΠΠΟ-χρηματοδοτούμενα projects). Ευκαιρία: Creative Europe, Perform Europe, Culture Moves Europe	9 επιδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα (Ελλάδα 2.0, ΕΣΠΑ 2014–2020), περαιτέρω αιτήσεις υπό έγκριση για ΕΣΠΑ 2021–2027
Ίδια έσοδα	Κύρια πηγή: ενοίκιο χώρου από θεατρικές ομάδες & τεχνολογικός εξοπλισμός. Συμπληρωματικά: εισιτήρια, μπαρ θεάτρου	Ευρεία πηγή εσόδων: εισιτήρια 6 σκηνών, εκδόσεις συγγραμάτων, συνεργασίες
Έσοδα (ενδεικτικά)	Δεν δημοσιοποιούνται — τείνουν να ισούνται με τα έξοδα (εξισωτικό μοντέλο)	3,1 εκατ. € (2014) → 4,2 εκατ. € (2024), εξαιρουμένων κρατικών επιχορηγήσεων
Δ. Καλλιτεχνική Δραστηριότητα &		

Κριτήριο Σύγκρισης	Θέατρο Φούρνος	Εθνικό Θέατρο
Παραγωγή		
Καλλιτεχνικός προσανατολισμός	Πειραματικός, διεπιστημονικός — σύγκλιση θεάτρου, ψηφιακής τέχνης και τεχνολογίας. Φιλοξενία «άστεγων» νέων θεατρικών ομάδων	Εθνικής εμβέλειας — αρχαίο δράμα, νεοελληνικό έργο, κλασικό ρεπερτόριο, νέοι δημιουργοί
Πυλώνες δράσης	1. Κεντρική Σκηνή 2. Παιδική Σκηνή 3. Ψηφιακός Πολιτισμός 4. FournosLab (ερευνητικό εργαστήριο)	1. Κεντρική Σκηνή (Τσίλλερ) 2. Σκηνή Ν. Κούρκουλος 3. Θέατρο Ρεξ (3 σκηνές) 4. Ανοιχτό Θέατρο «Σχολείον»
Κλίμακα παραγωγής	~20 παραστάσεις/σεζόν σε εναλλασσόμενες χρονικές περιόδους, μία σκηνή	61 παραγωγές στην τριετία 2022–2025, >500.000 θεατές, 6 σκηνές
Ψηφιακές δράσεις & καινοτομία	Πρωτοπόρος ψηφιακής τέχνης στην Ελλάδα από τη δεκαετία του 1990. Mediaterra Festival (1998–2005), FournosLab, ψηφιακό παιχνίδι «Μήλα Ζάχαρη Κανέλα»	Ψηφιακός μετασχηματισμός μέσω χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (ψηφιακό μαθητολόγιο, streaming, ψηφιακό αρχείο)
Διεθνής παρουσία	Διεθνές Φεστιβάλ Mediaterra, διεθνείς συνεργασίες FournosLab, παιδικές παραστάσεις στο Λονδίνο (sold-out)	Περιοδείες σε 13 χώρες στην τριετία 2022–2025, διεθνή πολιτιστικά δίκτυα
Ε. Στρατηγική & Βιωσιμότητα		
Στρατηγικό μοντέλο	Στρατηγική ανθεκτικότητας — επιβίωση μέσω ευελιξίας, ισχυρής ταυτότητας και πολυμορφικότητας δράσεων	Στρατηγική θεσμικής σταθερότητας & ανάπτυξης — δημόσια χρηματοδότηση ως βάση μακροπρόθεσμου σχεδιασμού
Ανθρώπινο κεφάλαιο	Σταθερές, μακροχρόνιες συνεργασίες (π.χ. ίδια ομάδα παιδικών παραστάσεων ~18 χρόνια). Ο σημαντικότερος πόρος του οργανισμού	Μεγάλος αριθμός επαγγελματιών, τυπικές συμβάσεις, σαφείς ρόλοι ανά τμήμα
Δικτύωση & συνεργασίες	Κεντρικός πυλώνας λειτουργίας — ο οργανισμός φέρει επίσημα την ονομασία «Πολυδύναμο Δίκτυο Επικοινωνίας Φούρνος»	Εκτεταμένες συνεργασίες με κρατικούς και ιδιωτικούς πολιτιστικούς φορείς εντός και εκτός Ελλάδος
Πολιτιστικό κεφάλαιο	Ισχυρό συμβολικό & καλλιτεχνικό κεφάλαιο — 30+ χρόνια συνεχούς παρουσίας,	Εθνικής εμβέλειας φήμη, 15 θεατρικά βραβεία (2022–2025), εκδόσεις, δραματική

Κριτήριο Σύγκρισης	Θέατρο Φούρνος	Εθνικό Θέατρο
	πρωτοπόρος ψηφιακής τέχνης, αναγνωρίσιμη ταυτότητα στη γειτονιά (Νεάπολη Εξαρχείων)	σχολή, ιστορικό κτήριο Τσίλλερ
Κοινωνική αποστολή	Εκπαίδευση παιδιών, ισότιμη πρόσβαση (επισκέψεις σε Δραπετσώνα, Κερατσίνι, Πέραμα κ.ά.), ρόλος γειτονιάς	Θέατρο & Θεραπεία, εκπαιδευτικά προγράμματα (126 εργαστήρια), προγράμματα για κρατούμενους
ΣΤ. Σύνοψη Κύριων Διαφορών		
Κλίμακα & μέγεθος	Μικρός ανεξάρτητος οργανισμός — 1 χώρος, ~15 εργαζόμενοι	Ένας εκ των μεγαλύτερων και ιστορικότερων πολιτιστικών φορέων της Ελλάδας — 6 σκηνές, εκατοντάδες συνεργάτες
Οικονομική σταθερότητα	Επισημική — έλλειψη σταθερής χρηματοδότησης, εξάρτηση από ίδιους πόρους & επιλεκτικές επιχορηγήσεις	Σταθερή — τακτική κρατική επιχορήγηση εξασφαλίζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό
Ευελιξία & προσαρμοστικότητα	Υψηλή — άμεση λήψη αποφάσεων, οριζόντια δομή, γρήγορη αντίδραση σε νέα καλλιτεχνικά ρεύματα	Περιορισμένη — γραφειοκρατικές διαδικασίες, εγκρίσεις ΦΕΚ, θεσμικοί περιορισμοί
Καλλιτεχνική ανεξαρτησία	Πλήρης — αποφυγή χορηγιών για διατήρηση χαρακτήρα και αποφυγή εμπορευματοποίησης	Μερική — ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής ορίζεται από τον Υπουργό, εναρμόνιση με εθνική πολιτιστική πολιτική
Ρόλος ιδρυτών	Κεντρικός — οι ιδρυτές επενδύουν και προσωπικά κεφάλαια, είναι ταυτισμένοι με τον οργανισμό	Θεσμικός — διοίκηση μέσω ΔΣ, χωρίς ταύτιση με φυσικά πρόσωπα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ

4.1 ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διαχείριση ενός πολιτιστικού οργανισμού, και δη ενός ανεξάρτητου θεατρικού φορέα, αποτελεί ένα από τα πιο σύνθετα πεδία του σύγχρονου management. Σε αντίθεση με τις αμιγώς εμπορικές επιχειρήσεις, όπου ο πρωταρχικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, οι πολιτιστικοί οργανισμοί λειτουργούν συχνά υπό το πρίσμα της διττής σκοπιμότητας: από τη μία πλευρά οφείλουν να διασφαλίσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα και από την άλλη να εκπληρώσουν την καλλιτεχνική και κοινωνική τους αποστολή.

Η οικονομική διαχείριση και η διαχείριση των πόρων στους πολιτιστικούς οργανισμούς σχετίζεται τόσο μεταξύ τους όσο και με την παραγωγή, τη ζήτηση και την τιμολόγηση των πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, καλουμένων συνολικά πολιτιστικών αγαθών. Η παραγωγή συνιστά σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη τόσο των πολιτισμικών μονάδων όσο και εν γένει της ανάπτυξης, δεδομένου ότι πολλές χώρες πλέον υιοθετούν ένα πολιτισμοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης. Καθώς τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού η τεχνολογία έχει εισέλθει στο πεδίο της οικονομικής διαχείρισης και ανάπτυξης, σκόπιμο είναι να την ενσωματώσουν στις σχετικές διαδικασίες με σκοπό και τη βελτίωσή τους. Η στροφή στους πόρους ενός οργανισμού ως βάση για την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων και την απόκτηση/βελτίωση/διατήρηση του συγκριτικού του πλεονεκτήματος ανέκυψε ως αντίβαρο στην προσέγγιση που έδινε υπερβολική έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Στους πόρους συγκαταλέγονται οι εγκαταστάσεις και οι υποδομές, ο τεχνικός εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, η οργανωτική δομή και διαδικασίες, η τεχνογνωσία κ.λπ. και η καταλληλότητα, η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση, η ποιότητα και η μοναδικότητά τους, η διάρκεια ζωής τους και η δυνατότητα αντικατάστασής τους, χαρακτηριστικά που θεωρείται ότι προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα. σε έναν οργανισμό (Βελένη 2018). Η οικονομική διαχείριση των πολιτιστικών οργανισμών αποτελεί μία όχι απλή διαδικασία, η οποία αφορά στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και κεφαλαίων και στην παραγωγή, τη ζήτηση και την τιμολόγηση των πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών. Από τη μια η σύγχρονη εποχή της οικονομικής και ανθρωπιστικής κρίσης επηρεάζει τη διαθεσιμότητα των πόρων, εφόσον μειώνονται οι κρατικές επιχορηγήσεις και τα προσφερόμενα ιδιωτικά κεφάλαια, με άμεσες επιπτώσεις στον σχεδιασμό και την ποιότητα των πολιτιστικών δραστηριοτήτων, των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και, από την άλλη, η παραγωγή, ζήτηση και τιμολόγηση των πολιτιστικών αγαθών αποτελεί ένα πολυδιάστατο

φαινόμενο στις πολιτιστικές μονάδες, καθώς υπεισέρχονται μη μετρήσιμοι δείκτες και παράγοντες που αφορούν στη συμβολική αξία που αποδίδεται από μία κοινωνία κάθε εποχή στα πολιτιστικά αγαθά.

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, πόροι και δεν είναι μόνο οι οικονομικοί, είναι και οι ανθρώπινοι και οι υλικοί. Μάλιστα, ο σημαντικότερος ίσως πόρος σε έναν πολιτιστικό οργανισμό παραστατικών τεχνών είναι οι άνθρωποι του. Το παραγόμενο "προϊόν" (η παράσταση, το εργαστήριο, η ψηφιακή εγκατάσταση) είναι άμεσα συνυφασμένο με τη δημιουργικότητα, την αφοσίωση και τη σωματική/πνευματική προσπάθεια των συντελεστών. Οι περισσότεροι εκ των εργαζομένων είναι στο Θέατρο αρκετά χρόνια, με αποτέλεσμα να αποτελούν πλέον οικογένεια για τη Ντοντό και το Μάνθο Σαντοριναίο. Οι παιδικές παραστάσεις ανεβαίνουν εδώ και 18 χρόνια με τους ίδιους συντελεστές, κάτι το οποίο αποτελεί σίγουρα τρανή απόδειξη την επένδυση του ζεύγους Σαντοριναίου στις ανθρώπινες σχέσεις, ως ένα τρόπο για να υπάρχει κατά το δυνατό το πιο άρτιο αποτέλεσμα. Συνολικά στην Ελλάδα για οργανισμούς μη κερδοσκοπικούς όπως το Θέατρο Φούρνος οι άνθρωποι πόροι είναι πιο σημαντικοί, καθώς παρουσιάζεται έντονα το ζήτημα της χρηματοδότησης λόγω του είδους τους. Έτσι κρίνεται σκόπιμο οι οργανισμοί αυτοί να μπορούν να βρουν και εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης πέρα από τις κλασικές, όπως τα προσωπικά κεφάλαια, τα δάνεια ιδιωτών και τραπεζών, κρατικές επιχορηγήσεις και έσοδα του οργανισμού. Ας δούμε ποιες είναι εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Μία μορφή αποτελεί το *leasing*, δηλαδή η εκμίσθωση. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ μετά τον Β' Π.Π και ήρθε στην Ελλάδα το 1986 με το νόμο 1665. Η εκμίσθωση δεν αφορά κάποια άμεση χρηματοδότηση υπό την έννοια του ρευστού, αλλά την εξόπλιση με δανεισμό του οργανισμού με σύγχρονα υλικά μέσα με κόστος αρκετά χαμηλότερο σε σχέση από την κανονική αγορά του. Πρόκειται συνήθως για συμβάσεις τριών ετών με την επιλογή του εξοπλισμού να γίνεται από τον ίδιο τον οργανισμό. Μία άλλη μορφή είναι το *factoring*. Τί είναι όμως το *factoring*; *Factor* σημαίνει πράκτορας και *“πρόκειται στην ουσία για την χρηματοδότηση απαιτήσεων ενός πωλητή αγαθών ή υπηρεσιών από τον factor, οποίος έχοντας καλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες της αγοράς έχει τη δυνατότητα να διερευνήσει και να αξιολογήσει τη φερεγγυότητα του αγοραστή”* (Βελοπούλου 2002, Πόροι, σελ. 35). Ο πράκτορας μπορεί να είναι είτε μία τράπεζα είτε μία ανώνυμη εταιρεία, η οποία συνηθέστερα είναι θυγατρική κάποιας τράπεζας. Ξεκίνησε όπως και το *leasing* από την Αμερική και στη χώρα μας ξεκίνησε να υφίσταται με βάση το νόμο 1905/1990.

Εκτός αυτών, από την Αμερική ξεκίνησε και το venture capital, μία ακόμα μορφή χρηματοδότησης. Στην περίπτωση αυτή έχουμε να κάνουμε με μια επένδυση, κατά την οποία ο επενδυτής συμμετέχει στο κεφάλαιο του οργανισμού, πιστεύοντας στις προοπτικές ανάπτυξής του και δημιουργίας κερδών. Κάποιες άλλες ακόμη πηγές χρηματοδότησης που αξίζει να αναφέρουμε είναι η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, η οποία χρηματοδοτεί επενδυτικά σχέδια και οι νόμοι 2234/1994 και 1892/1990, μέσω των οποίων δίνονται κίνητρα για επενδύσεις περιλαμβάνοντας κάποιες επιδοτήσεις και φοροαπαλλαγές.

Όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους, αυτοί προέρχονται από διάφορες πηγές. Συνήθως μία πηγή είναι οι χορηγίες. Ο συγκεκριμένο τρόπος αποτελεί μία διαδεδομένη εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης, ειδικά για τους πολιτιστικούς οργανισμούς στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σύμφωνα και με το Γ. Γκαντζιά *“τα προγράμματα χορηγίας συμβάλλουν ουσιαστικά και καθοριστικά στην εναλλακτική χρηματοδότηση των πολιτισμικών μονάδων, ή των αγαθών του, και στη διείσδυση, την προβολή και την προώθηση των επιχειρήσεων/εταιρειών σε νέες αγορές της ψηφιο-επικοινωνιακής παγκοσμιοποίησης”* (Γκαντζιάς 2020, σελ. 118). Μέσω των χορηγιών ενισχύονται οι υποδομές των οργανισμών όπου λαμβάνουν χώρα οι πολιτιστικές δραστηριότητες, η οργάνωση και η προβολή τους στο ευρύ κοινό, καθώς επίσης και η οικονομική τους ανάπτυξη. Ωστόσο, όπως μας εξήγησε ο κύριος Σαντοριναίος το συγκεκριμένο τρόπο δεν τον έχουν προτιμήσει καθόλου τόσα χρόνια. Ο λόγος είναι ο χαρακτήρας του θεσμού γενικότερα, ο οποίος δημιουργεί μια εξαρτημένη σχέση μεταξύ χορηγού και χορηγούμενου. Επιθυμία τους ήταν και είναι ακόμη να μπορέσουν να διατηρήσουν την οικονομική τους ανεξαρτησία. Αποτελεί μάλιστα ηθική ικανοποίηση για τους ίδιους το γεγονός ότι έχουν καταφέρει να λειτουργούν τρείς συνεχείς δεκαετίες χωρίς να έχουν στηριχθεί σε χορηγίες. Επιπλέον, επειδή η χορηγία εμπεριέχει και το κομμάτι της διαφήμισης, δεν ήθελαν να εμπορευματοποιηθεί και να αλλοιωθεί η αποστολή και ο χαρακτήρας του Φούρνου. Συν τοις άλλοις στην περίπτωση της χορηγίας πιθανόν να χρειαστεί σε κάποιες περιπτώσεις και χώρος για τη διαφήμιση του χορηγού, κάτι το οποίο δεν προσφέρεται από το Θέατρο λόγω των μικρών και περιορισμένων χώρων. Μια βασική πηγή είναι τα ίδια κεφάλαια, με τους δύο ιδρυτές του θεάτρου να επενδύουν και δικά τους χρήματα όλα αυτά τα χρόνια προκειμένου να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού. Όπως λέει και η κυρία Σαντοριναίου θεωρούν υποχρέωσή τους να βρίσκουν πάντα τους απαιτούμενους πόρους για τη λειτουργία του Φούρνου πρώτα απ' όλα ως ευθύνη απέναντι στους ανθρώπους συνεργάζονται τόσα χρόνια μαζί τους.

Άλλη πηγή πόρων αποτελούν τα εισιτήρια, στις περιπτώσεις όπου τα αναλαμβάνει το ίδιο το Θέατρο και όχι η παραγωγή της εκάστοτε θεατρικής παράστασης. Σε αυτή την περίπτωση, η τιμή των εισιτηρίων δεν είναι μία συγκεκριμένη. Διαφέρει ανάλογα με την παράσταση, τα χρήματα που δαπανήθηκαν για την παραγωγή της, καθώς και το πλήθος των ηθοποιών που συμμετέχουν. Άλλη η τιμή εισιτηρίου για παράδειγμα σε μια παιδική παράσταση και άλλη για μια για ενήλικους. Επίσης, διαφορετική μία παράσταση με πέντε λ.χ. ηθοποιούς και διαφορετικός ένας μονόλογος. Η κύρια, ωστόσο, πηγή εσόδων του οργανισμού είναι το αντίτιμο που καταβάλλουν οι θεατρικές ομάδες που παρουσιάζουν εκεί το έργο τους για την ενοίκιαση του χώρου και την παροχή του τεχνολογικού εξοπλισμού.

Πόροι βέβαια προέρχονται και από κρατικές επιχορηγήσεις του Υπουργείου Πολιτισμού, ωστόσο αυτές δεν είναι πολύ συχνές, δίνονται μετά από συγκεκριμένες διαδικασίες που χρειάζονται χρόνο και δεν αρκούν για την ολική κάλυψη αναγκών του οργανισμού. Συγκεκριμένα, για να συμμετάσχει μη κερδοσκοπικό πολιτιστικό οργανισμός σε πρόγραμμα επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού θα πρέπει να είναι εγγεγραμμένος στο σχετικό μητρώο ή να εγγραφεί εντός συγκεκριμένων προθεσμιών και ο σκοπός του οργανισμού να είναι πολιτιστικός ή κοινωφελής. Οι προσκλήσεις για επιχορήγηση εκδίδονται από το ΥΠΠΟ κάθε χρόνος στο διάστημα Δεκεμβρίου – Φεβρουαρίου. Εξαιρέση αποτελεί η περίοδος του Covid-19, κατά την οποία τα θέατρα δε λειτουργούσαν εξαιτίας της καραντίνας που είχε θέσει η κυβέρνηση. Τότε, αποζημιώθηκαν, όπως και όλα τα θέατρα, στο 100% των εσόδων που χάθηκαν ανάλογα και με τις θέσεις του κάθε θεάτρου.

Η διοίκηση και η διαχείριση πόρων ενός ανεξάρτητου θεατρικού οργανισμού όπως το Θέατρο Φούρνος είναι μια άσκηση ισορροπίας. Απαιτείται οικονομική σύνεση (για την επιβίωση) και ταυτόχρονα καλλιτεχνικό ρίσκο (για την εξέλιξη). Η επιτυχημένη πορεία του συγκεκριμένου οργανισμού οφείλεται στην ικανότητά του να μην επαναπαύεται στη θεατρική σύμβαση, αλλά να ενσωματώνει νέους πόρους (τεχνολογία, ψηφιακά μέσα, πολυμορφικότητα) και να αναπτύσσει μια ευέλικτη οργανωσιακή δομή. Σε περιόδους κρίσης, η διαφοροποίηση των εσόδων, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και η αξιοποίηση των άυλων-ψηφιακών πόρων αποτελούν το δίκτυο ασφαλείας που επιτρέπει στον πολιτισμό να συνεχίσει να αναπνέει και να δημιουργεί.

Η εξέταση της πολιτιστικής διαχείρισης μέσα από το παράδειγμα ενός οργανισμού όπως το Θέατρο Φούρνος αναδεικνύει τρία βασικά συμπεράσματα. Πρώτον, η βιωσιμότητα των μικρών πολιτιστικών οργανισμών δεν εξαρτάται πρωτίστως από το μέγεθος των πόρων τους, αλλά από τη

σαφήνεια της ταυτότητάς τους και την ικανότητά τους να μετατρέπουν αυτή την ταυτότητα σε διαφοροποιημένες πηγές εσόδων και συνεργασιών. Η τριαντάχρονη πορεία του Φούρνου, από το οικογενειακό αρτοποιείο του 1935 έως ένα κέντρο ψηφιακού πολιτισμού, αποτελεί παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής συνέπειας. Δεύτερον, η πολιτιστική διαχείριση στην ελληνική πραγματικότητα είναι αναπόφευκτα δύσκολη περίπτωση ένεκα αρκετών δυσκολιών, όπως η χαμηλή δημόσια χρηματοδότηση, με αποτέλεσμα να καθίσταται η ευελιξία, η πολυαπασχόληση και η υβριδικότητα όχι επιλογές, αλλά όροι επιβίωσης. Τρίτον, οι μικροί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επιτελέσουν ρόλους, οι οποίοι υπερβαίνουν το καλλιτεχνικό τους προϊόν: λειτουργούν ως φυτώρια νέων καλλιτεχνών, ως εργαστήρια καινοτομίας και ως κύτταρα κοινωνικής ζωής της γειτονιάς. Η αναγνώριση αυτής της πολλαπλής αξίας, από την πολιτεία, τους χρηματοδότες και την έρευνα αποτελεί προϋπόθεση για να μην εξαντλείται η πολιτιστική διαχείριση σε άσκηση επιβίωσης, αλλά να γίνεται εργαλείο πολιτιστικής ανάπτυξης.

4.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Υπάρχουν τρία τακτικά προγράμματα επιχορηγήσεων από το ελληνικό κράτος. Αυτά είναι: “Όλη η Ελλάδα ένας Πολιτισμός από την Εθνική Λυρική Σκηνή”, “Δημιουργική Ελλάδα – Επιχορηγήσεις Σύγχρονου Πολιτισμού από το Σύγχρονο Πολιτισμό” και “Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς από τη Διεύθυνση Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς” (<https://portal.culture.gov.gr/epichorigiseis/>). Μάλιστα, για την πρόσκληση Δημιουργική Ελλάδα, κάποιος θεατρικός οργανισμός, εφόσον πληροί τις προϋποθέσεις για επιχορήγηση, όπως εν προκειμένω ο Φούρνος, μπορεί να αιτηθεί επιχορήγηση από 15.000 έως 35.000 €, ανάλογα με τις παράστασεις τα τελευταία χρόνια. Έχοντας υλοποιήσει 2 επαγγελματικές θεατρικές παραγωγές τα τελευταία 3 χρόνια μπορεί 15.000 €, έχοντας 3 παραγωγές τα τελευταία 4 χρόνια μπορεί 25.000 € και έχοντας 4 παραγωγές τα τελευταία 5 χρόνια μπορεί το μέγιστο των 35.000 € (<https://diavloslink.gr/funding-2026>). Το Θέατρο Φούρνου επομένως θα μπορούσε να αιτηθεί επιχορήγηση 35.000 €. Το πρόγραμμα «Όλη η Ελλάδα ένας Πολιτισμός» υλοποιείται από την Εθνική Λυρική Σκηνή και απευθύνεται σε ΑΜΚΕ, οι οποίες μπορούν να υποβάλουν δύο προτάσεις (εγκρίνεται η μία). Σημαντικός περιορισμός είναι ότι οι εκδηλώσεις πραγματοποιούνται εκτός Αττικής, συνεπώς ο Φούρνος θα μπορούσε να το αξιοποιήσει όχι για τον χώρο του στην Αθήνα, αλλά για περιοδείες και παραγωγές σε περιφερειακούς προορισμούς. Σε τοπικό επίπεδο, ο Δήμος Αθηναίων μέσω του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας (ΟΠΑΝΔΑ) αναπτύσσει πολιτιστικές δράσεις και διαχειρίζεται δίκτυο Κέντρων Δημιουργικής Μάθησης, ενώ το δίκτυο Athens Culture Net συντονίζει συνεργασίες φορέων πολιτισμού της πόλης. Η Περιφέρεια Αττικής συμμετέχει επίσης σε συγχρηματοδοτούμενες πολιτιστικές δράσεις. Για τον Φούρνο, η συνεργασία με τον δήμο (π.χ. ένταξη σε δημοτικά φεστιβάλ, παραχώρηση προβολής) και η συμμετοχή στο Athens Culture Net προσφέρουν δικτύωση και έμμεση στήριξη, μολονότι σπανίως άμεση χρηματική επιχορήγηση προς ιδιωτικούς χώρους. Επιπλέον, υπάρχουν και ιδιωτικοί φορείς, οι οποίοι έχουν προγράμματα επιχορηγήσεων. Ο οργανισμός Πολιτισμού και Ανάπτυξης NEON — που ιδρύθηκε το 2013 από τον συλλέκτη και επιχειρηματία Δημήτρη Δασκαλόπουλο— διαθέτει ετήσιο Πρόγραμμα Χορηγιών με δώδεκα χορηγίες των 5.000 € για εκθέσεις σύγχρονης τέχνης και παραγωγές performance/χορού (<https://neon.org.gr/en/neon-grants-scheme/>).

Δεδομένου ότι ο Φούρνος είναι ένας οργανισμός με πλήθος δράσεων, θα μπορούσε να αναπτύξει παραγωγή στις παραστατικές τέχνες και διεκδικήσει μία χορηγία του οργανισμού. Άλλοι σημαντικοί φορείς είναι το Ίδρυμα Μποδοσάκη, το Κοινωνικό Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση και το Ίδρυμα Λαμπράκη.

Φυσικά, εκτός από τα προγράμματα του Υπουργείου Πολιτισμού, υπάρχουν και τα ευρωπαϊκά προγράμματα. Ένα τέτοιο είναι το πρόγραμμα “Δημιουργική Ευρώπη” (Creative Europe), το οποίο αποτελεί το βασικό πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον πολιτισμό. Για την περίοδο 2021-2027 το πρόγραμμα έχει προϋπολογισμό 2,44 δισεκατομμύρια ευρώ. Αφορά τρεις τομείς. Ο πρώτος είναι αυτός του Πολιτισμού, για τον οποίο δαπανάται τουλάχιστον το 31% του προϋπολογισμού του προγράμματος, ο δεύτερος είναι ο τομέας των Οπτικοακουστικών Μέσων, ο οποίος χρηματοδοτείται με τουλάχιστον το 58% του προϋπολογισμού με σκοπό την ανάπτυξη των κινηματογραφικών και των τηλεοπτικών παραγωγών και ο τρίτος αφορά τις Διατομεακές δράσεις, προωθώντας τη συνεργασία των δύο πρώτων τομέων. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο τομέας του Πολιτισμού την περίοδο 2021-2023 υποστήριξε 630 έργα χρηματοδοτώντας περισσότερους από 2.000 οργανισμούς σε 39 χώρες με 29.000.000 €. Εκτός αυτού χρηματοδοτήθηκαν και μεταφράσεις για πάνω από 1.500 βιβλία για την προώθηση της γλωσσικής πολυμορφίας. Επιπλέον, στο πλαίσιο του προγράμματος “Culture Moves Europe” βοηθήθηκαν περισσότεροι από 3.800 νέοι καλλιτέχνες. Αναφορικά με ευρωπαϊκά δίκτυα 37 χρηματοδοτήθηκαν για με σκοπό την υποστήριξη άνω των 4.000 πολιτιστικών οργανισμών προϋπολογισμού αξίας άνω των 40.000.000 €. Το πρόγραμμα Culture Moves Europe, χρηματοδοτούμενο από τη Δημιουργική Ευρώπη και υλοποιούμενο από το Goethe-Institut, διαθέτει 25 εκατ. ευρώ για τη στήριξη περίπου 7.000 καλλιτεχνών, επαγγελματιών του πολιτισμού και φιλοξενούντων οργανισμών την περίοδο 2025–2028. Προσφέρει ατομικές υποτροφίες κινητικότητας (ημερήσια αποζημίωση 85 €, ταξιδιωτική αποζημίωση 400 € για αποστάσεις κάτω των 5.000 km και 800 € άνω αυτών) σε τομείς που περιλαμβάνουν τις παραστατικές τέχνες. Η πρόσκληση για ατομική κινητικότητα 2025–2026 ήταν ανοιχτή από 1/10/2025 έως 30/4/2026, ενώ η πρόσκληση για φιλοξενούντες οργανισμούς (Residency Hosts) από 15/12/2025 έως 16/3/2026. Ο Φούρνος μπορεί να συμμετάσχει σε επόμενη πρόσκληση και να λειτουργήσει είτε ως φορέας αποστολής καλλιτεχνών είτε —σημαντικότερα— ως φιλοξενών οργανισμός για ξένους καλλιτέχνες, αξιοποιώντας τις υποδομές του. Ακόμα, το Perform Europe είναι χρηματοδοτικό σχήμα ειδικά για τις παραστατικές τέχνες (θέατρο, χορό, τσίρκο, performance, κουκλοθέατρο και στηρίζει βιώσιμες, χωρίς αποκλεισμούς και «πράσινες» διασυνοριακές περιοδείες.

Σε προηγούμενο κύκλο διέθεσε 2,1 εκατ. ευρώ σε συμπράξεις τουλάχιστον τριών εταιρών από τρεις χώρες της Δημιουργικής Ευρώπης. Νέα πρόσκληση που δημοσίευσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 30 Οκτωβρίου 2025 προβλέπει διαθέσιμο προϋπολογισμό 2 εκατ. ευρώ, εκ των οποίων τουλάχιστον το 70% κατευθύνεται σε «cascading grants» για έργα παραστατικών τεχνών, καλύπτοντας 24μηνη περίοδο (2026–2028) και τουλάχιστον 25 έργα. Για τον Φούρνο, το Perform Europe είναι από τα πλέον συναφή ευρωπαϊκά εργαλεία, καθώς ταιριάζει στο προφίλ μικρού φορέα παραστατικών τεχνών που επιδιώκει διεθνή δικτύωση. Ακόμα ένα πρόγραμμα είναι οι Χρηματοδοτικοί Μηχανισμοί ΕΟΧ (Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος) και Νορβηγίας (EEA Grants). Πρόκειται για την οικονομική συμβολή της Νορβηγίας, της Ισλανδίας και του Λίχτενσταϊν στην προσπάθεια καταπολέμησης οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων στον ευρωπαϊκό χώρο, καθώς για την ενίσχυση των σχέσεων με 15 χώρες – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Το Μάρτιο του 2026 συνάφθηκε σύμβαση και μεταξύ Ελλάδας και Νορβηγίας. Το συνολικό ύψος των χρηματοδοτήσεων ανέρχεται σε πάνω από 3 δισεκατομμύρια € με την Ελλάδα να λαμβάνει 159.000.000 € για τη νέα περίοδο έως τον Απρίλιο του 2031 (<https://www.huffingtonpost.gr/ikonomia/nea-chrimatodotisi-1593-ekatommyria-evro-gia-tin-ellada-meso-ton-eea-grants/>).

Φυσικά θα πρέπει να αναφερθεί και το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΕΣΑΑ_ Ελλάδα 2.0, το οποίο επιχορηγείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το ΕΣΑΑ αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Recovery and Resilience Facility RRF – MAA) της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το εν λόγω πρόγραμμα αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό πρόγραμμα στην ιστορία της ΕΕ τόσο λόγω του ύψους των πόρων που κινητοποιεί (€672,5 δισ., σε αξίες 2018) όσο και επειδή, προκειμένου να αντληθούν οι πόροι αυτοί και να αντιδράσει επαρκώς η Ένωση στις προκλήσεις που προκάλεσε η πανδημία, κατέφυγε για πρώτη φορά σε από κοινού δανεισμό από τις αγορές. Σύμφωνα με το ομαδικό συγγραφικό έργο “Απελευθερώνοντας τις δυνάμεις του πολιτισμού - Προτάσεις πολιτικής” του οργανισμού έρευνας και ανάλυσης “ΔιαΝΕΟσις”, η δομή του Σχεδίου Ελλάδα 2.0 περιλαμβάνει 4 Πυλώνες: Πράσινη Μετάβαση, Ψηφιακή Μεταρρύθμιση, Απασχόληση-Δεξιότητες-Κοινωνική Συνοχή και Ιδιωτικές Επενδύσεις και Μετασχηματισμός της Οικονομίας (Ομαδικό Συγγραφικό Έργο 2023, σελ. 88). Στον τελευταίο πυλώνα εντάσσεται και ο πολιτιστικός κλάδος, δεδομένου ότι πλέον αποτελεί βασικό μοχλό της οικονομίας με το πολιτισμοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης. Οι πόροι ανήλθαν το 2018 στο ποσό των 29,1 δισεκατομμυρίων €. Για τον πολιτισμό συγκεκριμένα, το 2021, ανήλθε σε 411 εκατομμύρια €.

Είναι επομένως έκδηλες οι δυνατότητες, οι οποίες υπάρχουν μέσω αυτών των προγραμμάτων για ιδιωτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς του μεγέθους του Θεάτρου Φούρνου. Δεδομένου, μάλιστα, του ιστορικού του και της ενασχολήσής του με τον ψηφιακό πολιτισμό και τη βιντεοτέχνη, ο συγκεκριμένος πολιτιστικός οργανισμός έχει ένα προφίλ που τον καθιστά εξαιρετικό πιθανό χρηματοδοτούμενο από τέτοιου είδους προγράμματα. Βέβαια, η ένταξη και σε τέτοια προγράμματα προκειμένου να υλοποιηθεί θα πρέπει να υπερκερασθούν κάποια εμπόδια. Υπάρχει πληθώρα γραφειοκρατικών διαδικασιών, θα πρέπει η αίτηση να είναι τέλεια συμπληρωμένη και συνήθως η χρηματοδότηση γίνεται εκ των υστέρων, κάτι το οποίο σημαίνει ότι θα πρέπει ο οργανισμός να δαπανήσει ίδια χρήματα για την υλοποίηση των σχετικών projects. Αναφορά αξίζει να γίνει και στο ελληνικό γραφείο που υπάρχει, Creative Europe Desk Greece, το οποίο αποτελεί αρωγό για όσους ελληνικούς οργανισμούς θέλουν να ενταχθούν στο πρόγραμμα. Παρέχει πληροφορίες και πλήρη οδηγό για την υποβολή αίτησης και αναζήτηση συνεργατών σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Η ανάλυση καταδεικνύει ότι ένας φορέας όπως το Θέατρο Φούρνου διαθέτει ένα ευρύ, αλλά κατακερματισμένο, φάσμα χρηματοδοτικών επιλογών. Καμία μεμονωμένη πηγή δεν επαρκεί και η βιωσιμότητα εξαρτάται από τη συγκρότηση ενός «μείγματος χρηματοδότησης» (funding mix) που συνδυάζει την ετήσια κρατική επιχορήγηση («Δημιουργική Ελλάδα»), τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά έργα (Creative Europe ως εταίρος, Perform Europe, Culture Moves Europe), τη στήριξη κοινωφελών ιδρυμάτων και τα ιδιοπαραγόμενα έσοδα. Προϋπόθεση για την αξιοποίηση των δημόσιων πόρων είναι η θεσμική θωράκιση (εγγραφή στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων, σαφής νομική μορφή ΑΜΚΕ) και η ανάπτυξη διοικητικής/διαχειριστικής ικανότητας για τη σύνταξη ανταγωνιστικών προτάσεων. Πρακτικά, προτείνεται μια κλιμακωτή στρατηγική: (α) βραχυπρόθεσμα, εξασφάλιση της ετήσιας επιχορήγησης θεάτρου και ενεργοποίηση χορηγιών/πληθοπορισμού, (β) μεσοπρόθεσμα, ένταξη σε ευρωπαϊκά δίκτυα (IETM) και συμμετοχή ως εταίρος σε Perform Europe/Creative Europe, (γ) μακροπρόθεσμα, διερεύνηση συγχρηματοδοτούμενων δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού (Ελλάδα 2.0/ΕΣΠΑ) με την κατάλληλη νομική προσαρμογή. Δείκτες που θα μετέβαλλαν την ιεράρχηση αυτή είναι η μεταβολή του ύψους των κρατικών κονδυλίων, το άνοιγμα νέων προσκλήσεων με πολιτιστικό αντικείμενο (π.χ. EEA Grants) και η ανανέωση ή λήξη ιδρυματικών προγραμμάτων (όπως η αποχώρηση του NEON έως το 2027).

4.3 ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Η συζήτηση για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών δεν μπορεί να περιοριστεί στο εσωτερικό τους οικονομικό ισοζύγιο. Όλο και περισσότερες χώρες υιοθετούν ένα πολιτισμοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης, στο οποίο ο πολιτισμός παύει να αντιμετωπίζεται ως δαπάνη και αναγνωρίζεται ως παραγωγικός μοχλός της τοπικής οικονομίας. Σύμφωνα και με τη Ρόιδω Μήτουλα μέσω της πολιτιστικής ανάπτυξης: α) προσελκύονται επισκέπτες/τουρίστες στον τόπο, β) βελτιώνεται το επίπεδο του εργατικού δυναμικού, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, γ) αυξάνονται οι καλλιτεχνικές δραστηριότητες, κάτι το οποίο συνεπάγεται δημιουργία θέσεων απασχόλησης, προσέλκυση της επισκεψιμότητας στον τόπο, δ) μπορούν να ευαισθητοποιηθούν οι πολίτες για συμμετοχή τους σε πολιτιστικές εκδηλώσεις, διαπιστώνοντας τη σημαντικότητα των πολιτισμικών και παραδοσιακών στοιχείων, ε) ενισχύεται η απασχολησιμότητα στον τομέα της κατασκευής των σχετικών υποδομών, στ) αυξάνεται η φήμη του τόπου, δεδομένο που μεταφράζεται σε προσέλκυση εξωτερικών επενδυτών και εργαζομένων, ζ) βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των κατοίκων και επαναπροσδιορίζεται η τοπική πολιτιστική φυσιογνωμία του τόπου (Μήτουλα 2023, σελ. 236). Ο πολιτιστικός τουρισμός συνδέει τον τουρισμό με τον πολιτισμό, καθιστώντας τον τελευταίο ένα κομμάτι του πρώτου. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως τα τελευταία χρόνια. Πώς ορίζεται όμως ο πολιτιστικός τουρισμός; *“Ως πολιτιστικός τουρισμός ορίζεται η μορφή εκείνη του τουρισμού κατά την οποία ο επισκέπτης έχει κύριο σκοπό του την επίσκεψη σε πολιτιστικά αξιοθέατα προκειμένου να γνωρίσει και να βιώσει την πολιτιστική κληρονομιά του κάθε τουριστικού προορισμού”* (Μήτουλα 2023, σελ. 239). Ο πολιτιστικός τουρισμός μπορεί να αποτελέσει πυλώνα ανάπτυξης μιας τοπικής κοινωνίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, της παραγωγής περισσότερων πολιτιστικών προϊόντων και της συνεργασίας με τοπικές επιχειρήσεις για τις ανάγκες εξυπηρέτησης των τουριστών. Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσει και σε ανάπτυξη επενδύσεων σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Στο πλαίσιο αυτό, ένας μικρός ανεξάρτητος φορέας όπως το Θέατρο Φούρνος δεν αξιολογείται μόνο για το καλλιτεχνικό του προϊόν, αλλά και για τον ευρύτερο

αναπτυξιακό του αποτύπωμα στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται.

Ο πολιτιστικός τουρισμός αποτελεί τον πλέον άμεσο κρίκο που συνδέει τη δραστηριότητα ενός τέτοιου οργανισμού με τη βιώσιμη τοπική ανάπτυξη, υπό την προϋπόθεση ότι η σύνδεση αυτή γίνεται με όρους που σέβονται τον χαρακτήρα του. Σε οικονομικό επίπεδο, ο πολιτιστικός τουρισμός λειτουργεί ως μηχανισμός εισροής εξωτερικής ζήτησης στην τοπική οικονομία. Κάθε επισκέπτης που προσελκύεται από μια παράσταση ή μια ψηφιακή δράση του Φούρνου δεν δαπανά μόνο για το εισιτήριο, αλλά κινητοποιεί μια αλυσίδα τοπικών συναλλαγών στα καφέ, τα εστιατόρια και τα καταστήματα της Νεάπολης Εξαρχείων. Αυτό επομένως που φαντάζει σαν μια απλή επίσκεψη στο Φούρνο για τη θέαση ενός καλλιτεχνικού δρώμενου, λειτουργεί αλυσιδωτά αποφέροντας ένα συνολικό οικονομικό όφελος για τη γειτονιά. Με περίπου είκοσι παραγωγές ανά θεατρική σεζόν, ο Φούρνος δημιουργεί μια σταθερή ροή επισκεπτών που στηρίζει έμμεσα την τοπική αγορά. Η τεκμηρίωση αυτού του αποτυπώματος, μέσω της καταγραφής της προέλευσης και της καταναλωτικής συμπεριφοράς του κοινού, θα μπορούσε να αποτελέσει ισχυρό επιχείρημα για τη διεκδίκηση δημοτικής και περιφερειακής στήριξης, εντασσόμενος σε πολιτιστικά δίκτυα, όπως το Athens Culture Net και φορείς όπως ο ΟΠΑΝΔΑ.

Καθοριστική για την οικονομική αυτή λειτουργία είναι η ταύτιση του Φούρνου με το προφίλ του σύγχρονου πολιτιστικού ταξιδιώτη. Ο τουρίστας αυτός δεν αναζητά πλέον αποκλειστικά τα μεγάλα μνημεία και μουσεία, όπως Ακρόπολη και το Μουσείο της αλλά τη ζωντανή, αυθεντική και μη μαζική εμπειρία, αυτό που ονομάζεται εναλλακτικός τουρισμός. Μάλιστα το συγκεκριμένο είδος τουρίστα είναι ακόμα πιο σύνηθες στην περιοχή της Νεάπολης Εξαρχείων, όπου εδρεύει και ο οργανισμός. Ο Φούρνος ενσαρκώνει ακριβώς αυτό το ζητούμενο: ένας χώρος μικρής κλίμακας, με εμφανή την ιστορική του διαδρομή από αρτοποιείο της δεκαετίας του 1930 σε κέντρο ψηφιακού πολιτισμού, και με μια καλλιτεχνική ταυτότητα που δεν αναπαράγεται στις μεγάλες κρατικές σκηνές.

Η βιώσιμη ανάπτυξη δεν αφορά αποκλειστικά την οικονομική διάσταση, αλλά σχετίζεται εξίσου και με την κοινωνική συνοχή και την ισότιμη πρόσβαση στα πολιτιστικά αγαθά. Εδώ ο Φούρνος διαθέτει ένα ιδιαίτερο συγκριτικό πλεονέκτημα. Η διατήρηση της πέτρινης καμινάδας και των τοίχων του παλιού αρτοποιείου δεν αποτελεί απλώς αισθητική επιλογή, αλλά συμβολική γέφυρα με μια εποχή κατά την οποία το αρτοποιείο ήταν σημείο συνάντησης της γειτονιάς.

Αναλαμβάνοντας συνειδητά ξανά αυτόν τον ρόλο, ο οργανισμός συμβάλλει στη διαμόρφωση της ταυτότητας του τόπου, μια διαδικασία που στη θεωρία της τοπικής ανάπτυξης περιγράφεται ως δημιουργία τόπου. Ένας τέτοιος χώρος ενισχύει την αίσθηση ενός σημείου αναφοράς για τους κατοίκους και προσφέρει στον επισκέπτη μια αυθεντική σύνδεση με τη ζωή της περιοχής, στοιχείο που διαφοροποιεί τον βιώσιμο πολιτιστικό τουρισμό από τη μαζική, αποσπασματική κατανάλωση εμπειριών.

Η κοινωνική διάσταση ενισχύεται περαιτέρω από τις δράσεις του οργανισμού για την ισότιμη πρόσβαση. Το πρόγραμμα που υλοποιήθηκε σε περιοχές όπως η Δραπετσώνα, το Κερατσίνι, το Πέραμα, οι Αχαρνές και η Μάνδρα, με στόχο παιδιά που δεν έχουν εύκολη πρόσβαση σε πολιτιστικά δρώμενα, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ένας πολιτιστικός φορέας μπορεί να λειτουργήσει αναδιανεμητικά. Η μετατροπή τέτοιων σποραδικών πρωτοβουλιών σε σταθερά, χρηματοδοτούμενα προγράμματα θα ισχυροποιούσε τη συμβολή του Φούρνου στην κοινωνική βιωσιμότητα και θα τον καθιστούσε ορατό εταίρο στις πολιτικές κοινωνικής συνοχής της πόλης.

Συνολικά, ο πολιτιστικός τουρισμός λειτουργεί ως ο συνδετικός ιστός που μετατρέπει τη δραστηριότητα του Θεάτρου Φούρνου σε μοχλό βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης. Από οικονομική απόψεως ενεργοποιεί πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και προσελκύει εξωτερική ζήτηση στη γειτονιά. Σε κοινωνικό επίπεδο συμβάλλει ως προς τη συνοχή, την ταυτότητα του τόπου και την ισότιμη πρόσβαση. Ακόμα και ως προς το περιβάλλον, αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνογνωσία συμβάλλει στη μείωση του αποτυπώματος και επιτυγχάνει και τη διεθνή της προβολή. Η μετάβαση από το δυναμικό στο πραγματικό όφελος προϋποθέτει ωστόσο δύο στοιχεία που τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας αναδεικνύουν ως αναγκαία: τη συστηματική τεκμηρίωση του αναπτυξιακού αποτυπώματος μέσω δεικτών και μετρήσεων αντικτύπου, και τον στρατηγικό σχεδιασμό που θα εντάξει τον οργανισμό σε δίκτυα και προγράμματα τα οποία αναγνωρίζουν επίσημα αυτόν τον ρόλο. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, ο Φούρνος μπορεί να αποτελέσει υπόδειγμα του τρόπου με τον οποίο ένας μικρός, ανεξάρτητος πολιτιστικός φορέας συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη της πόλης, χωρίς να θυσιάζει την ταυτότητα που τον κατέστησε σημαντικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία ανέδειξε τη σημασία το ζήτημα των μορφών χρηματοδότησης και της διαχείρισης πόρων στον σύγχρονο πολιτιστικό τομέα, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης του Θεάτρου Φούρνος. Η ανάλυση κατέδειξε ότι, παρά το περιορισμένο μέγεθος και τις οικονομικές δυσκολίες που χαρακτηρίζουν έναν ανεξάρτητο πολιτιστικό οργανισμό, η στρατηγική αξιοποίηση όλων των πόρων μπορεί να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και τη διαχρονική παρουσία του. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι το πολιτιστικό κεφάλαιο με την ευρύτερη έννοια αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης. Στην περίπτωση του Θεάτρου Φούρνος, το κεφάλαιο αυτό εκφράζεται μέσα από τη μακρόχρονη καλλιτεχνική του πορεία, τη φήμη που έχει οικοδομήσει στον χώρο, τις σταθερές συνεργασίες και το πιστό κοινό του.

Η επένδυση στις ανθρώπινες σχέσεις και η διατήρηση ενός συνεκτικού δικτύου συνεργατών λειτουργεί ως εναλλακτική μορφή «κεφαλαίου», που εξισορροπεί σε σημαντικό βαθμό την έλλειψη οικονομικών πόρων. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται ότι η έννοια του πολιτιστικού κεφαλαίου δεν περιορίζεται σε συμβολικό επίπεδο, αλλά έχει άμεσες πρακτικές επιπτώσεις στη λειτουργία ενός οργανισμού. Παράλληλα, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία της πολυδιάστατης χρηματοδότησης. Το Θέατρο Φούρνος βασίζεται κυρίως σε ίδια έσοδα, περιορισμένες επιχορηγήσεις και προσωπικές επενδύσεις των ιδρυτών, αποφεύγοντας συνειδητά τη χορηγία. Αν και αυτή η επιλογή διασφαλίζει την καλλιτεχνική ανεξαρτησία και την αποφυγή εμπορευματοποίησης, δημιουργεί ταυτόχρονα συνθήκες οικονομικής επισφάλειας. Η έλλειψη σταθερών και διαφοροποιημένων πηγών χρηματοδότησης περιορίζει τη δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και ανάπτυξης. Επομένως, καθίσταται σαφές ότι η βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών εξαρτάται από την εξισορρόπηση μεταξύ οικονομικής ανεξαρτησίας και χρηματοδοτικής επάρκειας. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία έχει η ευελιξία στη διαχείριση πόρων. Το Θέατρο Φούρνος παρουσιάζει ένα οργανωτικό μοντέλο που χαρακτηρίζεται από προσαρμοστικότητα, οριζόντια δομή και συλλογική λήψη αποφάσεων. Αυτά τα χαρακτηριστικά του επιτρέπουν να ανταποκρίνεται γρήγορα σε αλλαγές του περιβάλλοντος και να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους.

5.2 Προτάσεις - Βελτιώσεις

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, προκύπτουν ορισμένες προτάσεις και κατευθύνσεις βελτίωσης που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Αρχικά, κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση ενός πιο συστηματικού στρατηγικού σχεδιασμού. Αν και ο οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά σε καθημερινό επίπεδο, η διαμόρφωση ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού πλάνου θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και στον καθορισμό σαφών στόχων. Η στρατηγική και η αξιολόγησή της είναι επιτακτική, καθώς μέσω αυτής κρίνεται και ο βαθμός επίτευξης των στόχων του οργανισμού και για πιθανή αναθεώρηση της. Οι διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού και της αξιολόγησης ενός πολιτιστικού οργανισμού στήριζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό στη SWOT ανάλυση. Σκοπός της ανάλυσης αυτής στην πράξη είναι η μέγιστη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του οργανισμού, η καταπολέμηση ή και η εξάλειψη των μειονεκτικών στοιχείων, ο εντοπισμός και η αξιοποίηση ευκαιριών και ο εντοπισμός και η εξουδετέρωση απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ας δούμε στο σημείο αυτό ποια είναι τα στοιχεία της ανάλυσης αυτής εν προκειμένω στον οργανισμό που μελετάμε.

Αρχικά Strengths, τα δυνατά σημεία δηλαδή του οργανισμού, είναι η πολύχρονη εμπειρία στο χώρο του πολιτισμού, η συνέπειά του, η ταυτότητα του και οι ανθρώπινες σχέσεις που έχει αναπτύξει ανά τα χρόνια τόσο ως δίκτυο συνεργατών όσο και με σταθερό κοινό. Δυνατό σημείο αποτελεί και η μη εξάρτηση από χορηγίες διατηρώντας το χαρακτήρα του και επιβιώνοντας χωρίς να εμπορευματοποιείται το πολιτιστικό του προϊόν. Αντίθετα υπάρχουν και οι αδυναμίες, Weaknesses. Κύρια αδυναμία αποτελεί η έλλειψη σταθερών οικονομικών πόρων με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολος ένας μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Άλλη αδυναμία συνιστά το μικρό μέγεθος των υποδομών και η περιορισμένη χωρητικότητα, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα τη μη προσέλκυση μεγαλύτερου κοινού και κατ'επέκταση να εμποδίζεται μεγαλύτερη αύξηση των εσόδων από τα εισιτήρια ή η φιλοξενία και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων. Στον τομέα των Opportunities, ευκαιριών δηλαδή, συμπεριλαμβάνονται τα ολοένα και αυξάνομενα επιδοτούμενα προγράμματα, κυρίως σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα οποία σχετίζονται με την καινοτομία, τον ψηφιακό πολιτισμό και τις διεθνείς συνεργασίες. Ευκαιρία αποτελεί επίσης και η αυξητική τάση που παρατηρείται στη

ζήτηση, από πλευράς κοινού, εναλλακτικών μορφών και χώρων τέχνης. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία στροφή και των τουριστών προς τον πολιτιστικό και εναλλακτικό τουρισμό. Οι απειλές, Threats, σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό συγκαταλέγονται η όποια οικονομική αστάθεια σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, η περιορισμένη δημόσια χρηματοδότηση και ο μεγάλος ανταγωνισμός από άλλους μεγαλύτερους οργανισμούς. Επιπλέον, είναι η μεταβολή στις προτιμήσεις των καταναλωτών, κρίσης, όπως η πρόσφατη υγειονομική της Covid-19 και η αύξηση λειτουργικού κόστους δυσανάλογου των εσόδων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ ΦΟΥΡΝΟΣ, ΠΗΓΗ: ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΑΡΙΔΑΚΗΣ

Κατηγορία SWOT	Στοιχείο	Ανάλυση / Τεκμηρίωση από την Εργασία	Στρατηγική Συνέπεια
S — STRENGTHS (Δυνατά Σημεία) Εσωτερικό Περιβάλλον			
Ταυτότητα & Φήμη	30+ χρόνια αδιάλειπτης λειτουργίας (1993–2026)	Ο Φούρνος έχει οικοδομήσει ισχυρό συμβολικό κεφάλαιο μέσα σε τρεις δεκαετίες συνεχούς παρουσίας στο αθηναϊκό πολιτιστικό γίγνεσθαι, παρά τους περιορισμένους πόρους.	Αξιοπιστία απέναντι σε κοινό, συνεργάτες & χρηματοδότες — διευκολύνει πρόσβαση σε νέες συνεργασίες
Ψηφιακή Προνομορία	Πρωτοπόρος ψηφιακής τέχνης στην Ελλάδα από τη δεκ. 1990	Mediaterra Festival (1998–2005), βιντεοτέχνη, digital performance, mobile game «Μήλα Ζάχαρη Κανέλα» (2021), FournosLab (2021). Ο Φούρνος συνδέει τέχνη-τεχνολογία-επιστήμη πριν αυτό γίνει κυρίαρχη τάση.	Μοναδική ταυτότητα στον ελληνικό χώρο — διαφοροποίηση από ανταγωνισμό & προσέλκυση ευρωπαϊκών προγραμμάτων
Οριζόντια Δομή & Ευελιξία	Άμεση λήψη αποφάσεων — ελάχιστη γραφειοκρατία	Η οριζόντια οργανωτική δομή επιτρέπει ταχεία ανταπόκριση σε καλλιτεχνικά ρεύματα και κοινωνικές ανάγκες. Οι ιδρυτές εγκρίνουν αποφάσεις αμέσως, χωρίς ΔΣ, εγκρίσεις ΦΕΚ κ.λπ.	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι δημόσιων οργανισμών — ταχύτητα προσαρμογής στις συνθήκες
Ανθρώπινο Κεφάλαιο	Σταθερές, μακροχρόνιες συνεργασίες (έως 18 χρόνια)	Η ίδια ομάδα παιδικών παραστάσεων εργάζεται ~18 χρόνια. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι χρόνια στον οργανισμό. Ο Φούρνος επενδύει στις ανθρώπινες σχέσεις ως εναλλακτική μορφή «κεφαλαίου».	Υψηλή ποιότητα παραγωγής & συλλογική μνήμη — αντισταθμίζει έλλειψη οικονομικών πόρων

Κατηγορία SWOT	Στοιχείο	Ανάλυση / Τεκμηρίωση από την Εργασία	Στρατηγική Συνέπεια
Καλλιτεχνική Ανεξαρτησία	Σκόπιμη αποφυγή χορηγιών για 30 χρόνια	Το ζεύγος Σαντοριναίου έχει διατηρήσει πλήρη καλλιτεχνική αυτονομία αποφεύγοντας τη σχέση εξάρτησης χορηγού-χορηγούμενου. Η αποφυγή εμπορευματοποίησης αποτελεί συνειδητή στρατηγική επιλογή.	Αυθεντικός χαρακτήρας & συνεπής αποστολή — βάση εμπιστοσύνης με πιστό κοινό
Πολυδιάστατες Δράσεις	4 πυλώνες: Κεντρική Σκηνή, Παιδική Σκηνή, Ψηφιακός Πολιτισμός, FournosLab	Ο Φούρνος δεν είναι «συμβατικό» θέατρο. Συνδυάζει θεατρική δημιουργία, παιδική αγωγή, ψηφιακή τέχνη και επιστημονική έρευνα σε ένα ενιαίο οικοσύστημα.	Διαφοροποίηση εσόδων & κοινού — μειώνει εξάρτηση από μία μόνο δραστηριότητα
Δικτύωση	Επίσημη ονομασία: «Πολυδύναμο Δίκτυο Επικοινωνίας Φούρνος»	Η δικτύωση αποτελεί θεμελιώδη αρχή λειτουργίας. Συνεργασίες με θεατρικές ομάδες, σχολεία, διεθνείς οργανισμούς (Mediaterra, FournosLab), ιδρύματα (Σταύρος Νιάρχος).	Μικρός οργανισμός με δυσανάλογα μεγάλο αποτέλεσμα χάρη στις συνεργασίες
Πρωτοποριακό Παραγωγικό Μοντέλο	Φιλοξενία θεατρικών ομάδων χωρίς συμμετοχή ιδιοκτητών ως ηθοποιών	Ο Φούρνος ήταν εκ των πρώτων στην Ελλάδα που ανέβαζε παραστάσεις χωρίς οι ιδιοκτήτες να είναι ηθοποιοί. Παραχώρηση χώρου + τεχνολογικός εξοπλισμός ως βασικό επιχειρηματικό μοντέλο.	Σταθερό έσοδο από ενοίκια χώρου — ανεξάρτητο από επιτυχία εκάστης παράστασης
W — WEAKNESSES (Αδυναμίες) Εσωτερικό Περιβάλλον			
Οικονομική Επισφάλεια	Μεικτό αλλά επισφαλές χρηματοδοτικό μοντέλο	Η έλλειψη σταθερής χρηματοδότησης δημιουργεί συνθήκες αβεβαιότητας. Εξάρτηση από ίδια κεφάλαια ιδρυτών, ενοίκια χώρου και επιλεκτικές επιχορηγήσεις ΥΠΠΟ (έως 35.000 €/έτος) αφήνει ελάχιστα περιθώρια μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.	Δυσκολία υλοποίησης μεγάλων projects ή επεκτάσεων χωρίς εξωτερική χρηματοδότηση
Περιορισμένες Υποδομές	Μικρό κτιριακό αποτύπωμα, περιορισμένη χωρητικότητα	Το κτήριο του παλιού αρτοποιείου είναι μικρό. Η περιορισμένη χωρητικότητα της αίθουσας δυσκολεύει τη μεγέθυνση εσόδων από εισιτήρια και αποκλείει την υποδοχή μεγάλων παραγωγών.	Ανώτατο όριο εσόδων εισιτηρίων — εμπόδιο στην κλιμάκωση δραστηριοτήτων
Έλλειψη Συστηματικού Στρατηγικού	Αποτελεσματικός σε καθημερινό επίπεδο — ανεπαρκής	Η εργασία διαπιστώνει ότι ο οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά σε καθημερινό επίπεδο αλλά στερείται	Δυσκολία διάγνωσης αδυναμιών & ανακατανομής πόρων σε νέες ευκαιρίες

Κατηγορία SWOT	Στοιχείο	Ανάλυση / Τεκμηρίωση από την Εργασία	Στρατηγική Συνέπεια
Σχεδιασμού	μακροπρόθεσμα	μακροπρόθεσμοι στρατηγικού πλάνου. Η αξιολόγηση δράσεων και η χρήση αριθμοδεικτών είναι περιορισμένη.	
Αποφυγή Χορηγιών	Συνειδητή στρατηγική που ταυτόχρονα αποτελεί περιορισμό	Η αποφυγή χορηγιών, αν και διασφαλίζει καλλιτεχνική ανεξαρτησία, αποκλείει σημαντική πηγή χρηματοδότησης. Εταιρείες & τράπεζες που χορηγούν π.χ. το Εθνικό Θέατρο (Πλαίσιο, Εθνική Τράπεζα κ.ά.) δεν αξιοποιούνται.	Χαμένες ευκαιρίες εσόδων — η εργασία προτείνει επιλεκτική επανεξέταση υπό αυστηρούς όρους αυτονομίας
Μικρό & Εποχικό Προσωπικό	~15 εργαζόμενοι, κυρίως με εποχικές συμβάσεις (Σεπτ.–Ιούν.)	Η πολυαπασχόληση είναι κανόνας και όχι εξαίρεση. Κάθε άτομο φέρει πολλαπλούς ρόλους, γεγονός που ενέχει κίνδυνο εξάντλησης και δυσκολεύει την ανάπτυξη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας (π.χ. fundraising, EU grants).	Κίνδυνος υπερφόρτωσης κλειδιών ατόμων — ευπάθεια σε απώλεια προσωπικού
Περιορισμένη Ψηφιακή Παρουσία & Μάρκετινγκ	Ιστορικά δυνατός στην ψηφιακή τέχνη — αδύναμος στο ψηφιακό μάρκετινγκ	Παρά την πρωτοπορία στον ψηφιακό πολιτισμό, υπάρχουν περιθώρια ενίσχυσης της δραστηριότητας στα social media, στη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου (streaming) και στη χρήση audience analytics.	Χαμένες ευκαιρίες προσέλκυσης νέου & διεθνούς κοινού
Ο — OPPORTUNITIES (Ευκαιρίες) Εξωτερικό Περιβάλλον			
Ευρωπαϊκά Προγράμματα	Creative Europe, Perform Europe, Culture Moves Europe, EEA Grants	Το προφίλ του Φούρνου (παραστατικές τέχνες + ψηφιακή τέχνη + διεθνής δικτύωση) ταιριάζει άριστα με τα κριτήρια των ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Perform Europe (2 εκατ. €/κύκλο), Culture Moves Europe (25 εκατ. € 2025–2028), EEA Grants (159 εκατ. € στην Ελλάδα έως 2031).	Πρόσβαση σε σημαντική χρηματοδότηση συμβατή με την ταυτότητα του οργανισμού
Κρατικές Επιχορηγήσεις ΥΠΠΟ	«Δημιουργική Ελλάδα»: έως 35.000 €/έτος — «Όλη η Ελλάδα ένας Πολιτισμός»	Ο Φούρνος πληροί τις προϋποθέσεις για τη μέγιστη επιχορήγηση «Δημιουργική Ελλάδα» (35.000 €, βάσει 4+ παραγωγών/5ετία). Επίσης, το πρόγραμμα «Όλη η Ελλάδα» μπορεί να αξιοποιηθεί για περιόδους εκτός Αττικής.	Σταθερή ετήσια εισροή — θωράκιση βάσης εσόδων
Ιδιωτικά Ιδρύματα	NEON (12×5.000 €/έτος), Μποδοσάκη,	Υπάρχουν ιδιωτικά ιδρύματα με στοχευμένα προγράμματα για παραστατικές τέχνες & σύγχρονη	Κοινωνικά ευθυγραμμισμένη χρηματοδότηση που

Κατηγορία SWOT	Στοιχείο	Ανάλυση / Τεκμηρίωση από την Εργασία	Στρατηγική Συνέπεια
	Λάτσης, Λαμπράκη	τέχνη που δεν υπεισέρχονται στο μοντέλο χορηγίας-διαφήμισης που ο Φούρνος αποφεύγει.	δεν εμπορευματοποιεί τον χαρακτήρα
Αυξανόμενη Ζήτηση Εναλλακτικής Τέχνης	Τάση κοινού για εναλλακτικούς χώρους & πειραματικές μορφές τέχνης	Η εργασία διαπιστώνει αυξητική τάση ζήτησης εναλλακτικών χώρων τέχνης και πολιτιστικού τουρισμού. Επισκέπτες-τουρίστες στοχεύουν σε αυθεντικές εμπειρίες αντί μαζικής κουλτούρας.	Φυσική ανάπτυξη κοινού χωρίς αλλαγή χαρακτήρα — αξιοποίηση υπάρχουσας ταυτότητας
Ψηφιακός Μετασχηματισμός	Streaming, social media, audience analytics, AI στην τέχνη	Ο Φούρνος έχει ήδη αναπτύξει σχέση με τις ψηφιακές τεχνολογίες (mobile game, FournosLab, AI projects). Η περαιτέρω αξιοποίηση streaming παραστάσεων & ψηφιακού περιεχομένου μπορεί να επεκτείνει το κοινό διεθνώς.	Νέες πηγές εσόδων & διεθνής αναγνωρισιμότητα χωρίς φυσική επέκταση
Επανεκκίνηση Φεστιβάλ τύπου Mediaterra	Το Mediaterra (1998–2005) είχε διεθνή αντίκτυπο — δυνατότητα επανάληψης	Με το FournosLab ενεργό και τα ευρωπαϊκά δίκτυα διαθέσιμα (IETM κλπ.), υπάρχει η δυνατότητα διοργάνωσης νέου φεστιβάλ ψηφιακής τέχνης με συγχρηματοδότηση.	Διεθνής εμβέλεια & πρόσβαση σε ευρωπαϊκά δίκτυα χρηματοδότησης
Συμμετοχή ως Φιλοξενών Οργανισμός (Residency Host)	Culture Moves Europe — πρόσκληση για φιλοξενούντες οργανισμούς	Ο Φούρνος μπορεί να λειτουργήσει ως φιλοξενών οργανισμός για ξένους καλλιτέχνες (υποτροφίες 85 €/ημέρα + ταξιδιωτικά). Χρησιμοποιεί υπάρχουσες υποδομές χωρίς πρόσθετο κόστος.	Εισροή διεθνών καλλιτεχνών ενισχύει FournosLab & αυξάνει ευρωπαϊκό προφίλ
T — THREATS (Απειλές) Εξωτερικό Περιβάλλον			
Οικονομική Αστάθεια	Εθνικές & ευρωπαϊκές οικονομικές κρίσεις	Η δεκαετία 2010–2020 έδειξε ότι οικονομικές κρίσεις μειώνουν δραστικά τις κρατικές επιχορηγήσεις πολιτισμού και τη διάθεση κοινού για αγορά εισιτηρίων. Ο Φούρνος επέζησε, αλλά με πίεση στα ίδια κεφάλαια ιδρυτών.	Ανάγκη διαφοροποίησης πηγών εσόδων για αντοχή σε κρίσεις — μη αποκλειστική εξάρτηση από κρατικές επιχορηγήσεις
Περιορισμένη Δημόσια Χρηματοδότηση	Χαμηλές κρατικές επιχορηγήσεις για ιδιωτικούς πολιτιστικούς χώρους	Σε αντίθεση με δημόσιους οργανισμούς (π.χ. Εθνικό Θέατρο) που λαμβάνουν τακτική κρατική επιχορήγηση ως βασικό πυλώνα, ο Φούρνος έχει πρόσβαση μόνο σε ανταγωνιστικές προσκλήσεις ΥΠΠΟ.	Δομική ανισότητα μεταξύ δημόσιων & ιδιωτικών πολιτιστικών οργανισμών
	Εθνικό Θέατρο,	Μεγαλύτεροι οργανισμοί	Αναγκαία η σαφής

Κατηγορία SWOT	Στοιχείο	Ανάλυση / Τεκμηρίωση από την Εργασία	Στρατηγική Συνέπεια
Ανταγωνισμός από Μεγαλύτερους Οργανισμούς	Μέγαρο Μουσικής, μεγάλα ιδιωτικά θέατρα	διαθέτουν ανώτερες υποδομές, μεγαλύτερα προϋπολογισμά, διαφημιστικά δίκτυα και δυνατότητα προσέλκυσης γνωστών ηθοποιών. Ο Φούρνος ανταγωνίζεται για το ίδιο κοινό.	διαφοροποίηση ταυτότητας — ο Φούρνος δεν παίζει στο ίδιο γήπεδο αλλά σε δικό του
Υγειονομικές & Άλλες Κρίσεις	Covid-19 (2020–2021): πλήρης αναστολή λειτουργίας	Η πανδημία ανέδειξε την ευπάθεια οργανισμών με μικρά αποθέματα. Ο Φούρνος αποζημιώθηκε στο 100% των χαμένων εσόδων (βάσει χωρητικότητας), ωστόσο η εξάρτηση από τέτοιες κρίσεις υπάρχει πάντα.	Ανάγκη ψηφιακής «ασπίδας» (streaming, on-demand) για συνέχιση εσόδων σε κρίσεις
Αλλαγές Προτιμήσεων Κοινού	Ψηφιακή ψυχαγωγία, streaming πλατφόρμες, νέα καταναλωτικά πρότυπα	Η αυξανόμενη διαθεσιμότητα ψηφιακής ψυχαγωγίας (Netflix, YouTube, Spotify κ.λπ.) αλλάζει τις προτιμήσεις, ιδίως των νεότερων γενεών. Ο Φούρνος πρέπει να επανεφεύρει τη «ζωντανή» εμπειρία ως μοναδική αξία.	Ενίσχυση διαδραστικών & βιωματικών παραστάσεων — κάτι που ήδη κάνει στη Παιδική Σκηνή
Αύξηση Λειτουργικού Κόστους	Ενεργειακά κόστη, μισθοί, υλικά — αύξηση δυσανάλογη εσόδων	Ο πληθωρισμός των τελευταίων ετών έχει αυξήσει το λειτουργικό κόστος (ενέργεια, υλικά παραγωγής, αμοιβές). Για έναν οργανισμό που λειτουργεί με εξισωτική λογική, η ανισορροπία αυτή απειλεί άμεσα τη βιωσιμότητα.	Αναγκαία η περιοδική αναθεώρηση τιμολόγησης (ενοίκια, εισιτήρια) & η αναζήτηση εναλλακτικών πόρων

Αν και αποτελεί χρήσιμο συμπληρωματικό εργαλείο για τη χάραξη στρατηγικής, η SWOT ανάλυση δεν αποτελεί το μοναδικό εργαλείο. Επίσης, η εν λόγω ανάλυση, σύμφωνα και με τη Βελένη, αφορά τη χρονική περίοδο που πραγματοποιείται, το παρόν, και δε λαμβάνεται υπόψη το συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κάτι το οποίο συνεπάγεται ότι δεν επαρκεί για ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Έτσι, συνδυαστικά με την ανάλυση SWOT μπορεί να λειτουργήσει και η PEST ή PESTEL ανάλυση. Η συγκεκριμένη σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα με μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τη χάραξη στρατηγικής ενός πολιτιστικού οργανισμού. Το ακρωνύμιο αποτελείται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological και συμπληρωματικά Environmental και Legal. Ήτοι πρόκειται για παράγοντες πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς

και νομικούς.

Εκτός των εργαλείων αυτών, ένα ακόμα που θα μπορούσε να αξιοποιήσει ο οργανισμός είναι οι αριθμοδείκτες. Οι αριθμοδείκτες καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών μετρήσιμων μεγεθών που αφορούν σε τρέχοντα, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στοιχεία και διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες. Πρόκειται για 1) **αριθμοδείκτες ρευστότητας** (liquidity rations), που μετρούν τη δυνατότητα της οικονομικής διαχείρισης της πολιτιστικής μονάδας να καλύπτει άμεσα τις βραχυπρόθεσμες και καθημερινές υποχρεώσεις της, 2) **αριθμοδείκτες δραστηριότητας**, που μετρούν την αποδοτικότητα της αξιοποίησης των περυσιακών στοιχείων της πολιτιστικής μονάδας, 3) **αριθμοδείκτες αποδοτικότητας** (profitability rations), που μετρούν την αποδοτικότητα της οικονομικής διοίκησης σε δεδομένες χρονικές στιγμές με κριτήρια το μέγεθος των πωλήσεων, την παραγωγικότητα και το υγιές κέρδος, 4) **αριθμοδείκτες διάρθρωσης** κεφαλαίων και βιωσιμότητας (leverage rations) που μετρούν τη μακροχρόνια αποδοτικότητα και κατάσταση της οικονομικής διάρθρωσης και διαχείρισης των κεφαλαίων της πολιτιστικής μονάδας, 5) **αριθμοδείκτες επενδύσεων** που συσχετίζουν αριθμητικά τις μετοχές με τα κέρδη και τα περιουσιακά στοιχεία, και 6) **αριθμοδείκτες μεγέθυνσης** που μετρούν τη δυνατότητα διατήρησης της οικονομικής θέσης της πολιτιστικής μονάδας στο οικονομικό γίγνεσθαι (Βελένη 2018, σελ. 64-65). Συλλήβδην, οι αριθμοδείκτες βοηθούν στην εις βάθος μελέτη της οικονομικής ανάπτυξης του οργανισμού και στο σωστό οικονομικό προγραμματισμό με έλεγχο, αξιολόγηση και επανατροφοδότηση. Πρόσθετα, *“προσδιορίζονται έτσι με ακρίβεια οι φυσικοί και οικονομικοί παράγοντες λειτουργίας του οργανισμού και ενεργοποιούνται συστήματα ελέγχου και αξιολόγησης επί τη βάση των δεδομένων, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση της ασάφειας και, επομένως, του αισθήματος αβεβαιότητας και ανασφάλειας, και στη συγκρότηση αποδοτικής στρατηγικής αξιοποίησης των εσόδων της πολιτιστικής μονάδας”* (Βελένη 2018, σελ. 65).

Ένα δεύτερο σημαντικό πεδίο βελτίωσης αφορά τη διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης. Χωρίς να αλλοιωθεί ο καλλιτεχνικός χαρακτήρας του οργανισμού, θα μπορούσαν να εξεταστούν εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης, όπως ευρωπαϊκά προγράμματα, crowdfunding ή συνεργασίες με ιδρύματα και πολιτιστικούς φορείς. Η επιλεκτική αξιοποίηση χορηγιών, με όρους που διασφαλίζουν την αυτονομία του οργανισμού, θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει μια βιώσιμη λύση. Αν και είναι απολυτώς κατανοητή και θαυμαστή η επιλογή του ζεύγους Σαντοριναίου η συνειδητή επιλογή τους να μην καταφύγουν στη χορηγία ως νέσο χρηματοδότησης του έργου, ίσως πλέον στις μέρες μας είναι κάτι, το οποίο θα μπορούσαν να σκεφτούν με σκοπό τη βιωσιμότητα του Θεάτρου.

Στην περίπτωση αυτή δε θα λειτουργήσει η χορηγία ως μέσο για την επίτευξη κέρδους, αλλά ως μέσο για την εξασφάλιση συνέχισης της ιδιαίτερης αποστολής του Φούρνου. Σημαντικό είναι να υπάρξει μια ισορροπία μεταξύ ανεξαρτησίας και οικονομικής ενίσχυσης. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί και στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Παρόλο που το Θέατρο Φούρνου έχει ιστορικά συνδεθεί με την καινοτομία και την τεχνολογία, υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης στον τομέα της ψηφιακής παρουσίας. Η ενίσχυση της δραστηριότητας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου (όπως streaming παραστάσεων) και η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων μάρκετινγκ μπορούν να συμβάλουν στην προσέγγιση νέων κοινών και στην αύξηση των εσόδων. Επιπλέον, η χρήση δεδομένων κοινού (audience analytics) θα μπορούσε να οδηγήσει σε πιο στοχευμένες δράσεις και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Ένας ακόμη τομέας βελτίωσης αφορά τη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη συνεργασιών και δικτύων. Η ενίσχυση συνεργασιών με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για συμπαραγωγές, ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πρόσβαση σε νέες πηγές χρηματοδότησης. Η συμμετοχή σε διεθνή φεστιβάλ και δίκτυα πολιτισμού μπορεί επίσης να ενισχύσει την εξωστρέφεια και την αναγνωρισιμότητα του οργανισμού. Θα μπορούσε ακόμα και να διοργανώσει εκ νέου ένα φεστιβάλ ο ίδιος ο οργανισμός, όπως είχε κάνει προ εικοσαετίας με το Mediaterra. Παράλληλα, προτείνεται η ενίσχυση της οργανωτικής δομής μέσω της τυποποίησης ορισμένων διαδικασιών. Χωρίς να χαθεί η ευελιξία που χαρακτηρίζει τον οργανισμό, η ύπαρξη σαφών ρόλων, διαδικασιών αξιολόγησης και μηχανισμών ελέγχου μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων.

Χρήσιμη για το μέλλον του οργανισμού και τη συνέχεια του είναι και η εφαρμογή του πολιτιστικού μάρκετινγκ. Όπως αναφέρει και ο καθηγητής Πρόδρομος Μοναστηρίδης *“η ραγδαία αύξηση λοιπόν των πολιτιστικών οργανισμών μπορεί να οδηγήσει μερικούς σε σε τυποποιημένες επιλογές, με το ρεπερτόριο τους να έχει γίνει πολύ πιο προβλέψιμο, να απευθύνονται όλοι στο ίδιο κοινό και να αναζητούν όλοι χρήματα από τις ίδιες πηγές”* (Μοναστηρίδης 2021, σελ. 6). Μπορεί για την ώρα το Θέατρο Φούρνου να προσφέρει, όπως είδαμε, διαφορετικά, όσο να 'ναι, πολιτιστικά προϊόντα, στο μέλλον όμως ενδεχομένως να καταστεί αναγκαία η εφαρμογή του πολιτιστικού μάρκετινγκ, οπότε και θα πρέπει να είναι ήδη σε θέση να το εφαρμόσει ο οργανισμός. Πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι υπάρχει ευρέως η άποψη ότι η εφαρμογή μάρκετινγκ στους πολιτιστικούς οργανισμούς μπορεί να οδηγήσει σε εμπορευματοποίηση και κατ' επέκταση σε υποβάθμιση

ποιότητας των πολιτιστικών προϊόντων. Όμως η ορθή εφαρμογή του μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών ενός οργανισμού μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο μεταλλάσσεται ραγδαίως. Θα πρέπει να εφαρμογή του να γίνει με τρόπο τέτοιο, ώστε να μην επηρεάζεται αρνητικά η καλλιτεχνική δημιουργία και η ποιότητα του παραγόμενου πολιτιστικού προϊόντος. Έτσι, σκόπιμο είναι να εφαρμογή του να γίνει μέσα από συγκεκριμένες παραμέτρους, τα λεγόμενα 7Π, τα οποία αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Μείγμα Μάρκετινγκ και Καινοτομία (Μοναστηρίδης 2015, σελ. 72).

Product (προϊόν)	Το προϊόν είναι ο πυρήνας της καινοτομικής προσπάθειας, καθώς όλα έχουν αφετηρία ή περιστρέφονται γύρω από αυτή τη μεταβλητή.
Price (τιμή)	Στην εποχή της οικονομικής κρίσης και της μειωμένης χρηματοδότησης είναι μία από τις πιο ευαίσθητες παραμέτρους, αφού πρέπει να είναι χαμηλή, αλλά ταυτόχρονα να αποδίδει έσοδα και να μπορεί να στηρίζει τις καινοτομικές προσπάθειες με τα απαραίτητα (στο μέτρο του δυνατού) κεφάλαια.
Promotion (προώθηση)	Η προώθηση και η επικοινωνία πρέπει και αυτή να χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία, ταχύτητα, χρήση των νέων τεχνολογιών και των κοινωνικών δικτύων, αλλά και από ιδανική σχέση τιμής/αποτελέσματος, ώστε να διαφοροποιείται σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς και να στηρίζει την καινοτομική προσπάθεια.
Place (τόπος/διανομή)	Το μέρος επηρεάζει την καινοτομική στρατηγική των οργανισμών λόγω των γεωγραφικών και χωροταξικών μεταβλητών που εμπεριέχει.
People (άνθρωποι)	Η κινητήρια δύναμη της καινοτομίας είναι το προσωπικό των οργανισμών που τις οραματίζονται, σχεδιάζουν και τις υλοποιούν.
Process (διαδικασίες)	Οι διαδικασίες μπορούν να επιταχύνουν, να διευκολύνουν, να παρακάμπτουν στάδια και να κάνουν την καινοτομία επιτυχημένη ή, από την αντίθετη πλευρά, έναν στόχο δύσκολο να επιτευχθεί.
Physical evidence (φυσικά τεκμήρια)	Οι φυσικές εγκαταστάσεις των πολιτιστικών οργανισμών παρέχουν ένα πλαίσιο που τους «κατευθύνει» σε ορισμένες καινοτόμες δραστηριότητες. Ζήτημα προκύπτει όταν οι εγκαταστάσεις δεν είναι ιδιόκτητες και δεν μπορούν να δεχτούν καινοτόμες παρεμβάσεις.

Ως προς το προϊόν (product), μια στρατηγική μάρκετινγκ θα βοηθήσει τον πολιτιστικό οργανισμό ως προς τη διαμόρφωσή του, τη δομή, τη διάρκεια κ.α. Σχετικά με την τιμή (price), μέσω του μείγματος μάρκετινγκ και καινοτομίας παρέχεται η δυνατότητα για τη δημιουργία ελκυστικής για το κοινό τιμολογιακής πολιτικής των πολιτιστικών προϊόντων. Μπορεί να διαφοροποιήσει τον οργανισμό συγκριτικά με άλλους καθιστώντας πιο ανταγωνιστικό (Μοναστηρίδης 2015). Η τοποθεσία σχετίζεται με το συχνό πλέον φαινόμενο της μετακίνησης των πολιτιστικών οργανισμών εκτός των εγκαταστάσεων τους για τη διεξαγωγή πολιτιστικών δρώμενων. Με το μείγμα μάρκετινγκ αξιολογούνται οι διαδικασίες σχετικές με την παραγωγή εκτός εγκαταστάσεων ώστε να γίνεται πιο εύστοχα και ισορροπημένα.

Η προώθηση (promotion) σχετίζεται ανάπτυξη σχέσεων, καθώς και με την προσέλκυση νέου κοινού με σκοπό την ενίσχυση της παρουσίας και προβολής του. Οι άνθρωποι (people), όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι υψίστης σημασίας πόροι για ένα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα πολιτιστικό οργανισμό όπως το Θέατρο Φούρνος. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εξισορροπήσει τη δυσκολία εύρεσης πόρων και να αποτελέσει αρωγή για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Καθοριστικός επίσης παράγοντας είναι και οι διαδικασίες (processes), καθώς μπορούν να συμβάλλουν στην υπερνίκηση της όποιας γραφειοκρατίας μπορεί να υπάρξει. Φρόνιμο είναι οι απόφασεις να λαμβάνονται χωρίς χρονοτριβή με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την άμεση εφαρμογή καινοτόμων σκέψεων, ώστε να μπορεί να παραμένει ανταγωνιστικός. Επιπλέον, η φυσική παρουσία (physical evidence) είναι μια μεταβλητή του μάρκετινγκ, η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη με σκοπό τον εντοπισμό αδυναμιών που χρήζουν βελτίωσης και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων συγκριτικά με άλλους οργανισμούς (Μοναστηρίδης 2015).

Τέλος, σημαντική είναι και η επένδυση στην ανάπτυξη κοινού. Η διατήρηση του υπάρχοντος κοινού και η προσέλκυση νέων ομάδων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα βιωσιμότητας. Εκπαιδευτικά προγράμματα, δράσεις συμμετοχικού χαρακτήρα και στοχευμένες καμπάνιες μπορούν να ενισχύσουν τη σχέση του οργανισμού με την κοινωνία και να διευρύνουν τη βάση του κοινού του. Συνοψίζοντας, το Θέατρο Φούρνος αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ανθεκτικού και καινοτόμου πολιτιστικού οργανισμού, που καταφέρνει να επιβιώνει και να δημιουργεί μέσα σε ένα απαιτητικό περιβάλλον. Ωστόσο, η ενίσχυση του στρατηγικού σχεδιασμού, η διαφοροποίηση των πόρων, η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και η ανάπτυξη συνεργασιών μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και εξέλιξή του. Η μελέτη αυτή αναδεικνύει ευρύτερα την ανάγκη για υιοθέτηση ολοκληρωμένων και ευέλικτων μοντέλων πολιτιστικής διαχείρισης, τα οποία να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής και να διασφαλίζουν τη διατήρηση και ανάπτυξη του πολιτιστικού κεφαλαίου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Ασπρίδης Γ. (2015), *“Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Η Όψη του Ανθρώπινου Παράγοντα στην Επιχείρηση”*, Αθήνα, Κάλλιπος
- Αστάρια Ο. - Ε. (2023), *“Επιχειρηματικότητα – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανάπτυξη”*, Αθήνα, Κάλλιπος
- Βελένη Θ. (2018), *“Θέματα Πολιτιστικής Διαχείρισης”*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Βάνιας.
- Βελοπούλου Α. (επιμ.) (2003), *“Πολιτιστική Διαχείριση”*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γκαντζιάς Γ. (2020), *“Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Γκαντζιάς Γ. & Κορρές Γ. (2011), *“Πολιτιστική Οικονομία και Χορηγίες: Οικονομική Διαχείριση και Ανάπτυξη Πολιτισμικών Μονάδων”*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γλύτση Ε. & Κορρές Γ. (2002), *“Πόροι”*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κορρές Γ. (2015), *“Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη”*, Αθήνα, Κάλλιπος.
- Κουτούζης Μ. (1999), *“Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ”*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Maïresse F. (2022) (μτφρ. Ζιώγας Ν.), *“Διοίκηση Πολιτιστικών Έργων”*, Αθήνα, Προπομπός.
- Μητούλα Ρ. (2023) *“Βιώσιμη οικονομική περιφερειακή ανάπτυξη”*, Αθήνα, Κάλλιπος.

Μοναστηρίδης Π. (2021), “*Μάρκετινγκ, Καινοτομία και Πολιτισμός*”, Θεσσαλονίκη,
Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας”.

Ομαδικό Συγγραφικό Έργο (2023), “*Απελευθερώνοντας τις δυνάμεις του πολιτισμού –
Προτάσεις Πολιτικής*”, Αθήνα, ΔιαΝΕΟσις.

Συνέντευξη με Ντοντό Σαντοριναίου

Συνέντευξη με Μάνθο Σαντοριναίο

Συνέντευξη με Αριδάδνη Φυτοπούλου

Συνέντευξη με Μυρτώ Καμβύση

Φούρνος - Τι είναι

Φούρνος - Ιστορικό

Φούρνος - Τα άτομα στο Φούρνο

Φούρνος - Mediaterra

Φούρνος - FournosLab

<https://apples-the-game.fournos-culture.gr/el/>

ΕΘΝΙΚΟ ΘΕΑΤΡΟ - ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΡΙΕΤΙΑΣ 2022- 2025

<https://portal.culture.gov.gr/epichorigiseis/>

<https://diavloslink.gr/funding-2026/>

<https://creativesunite.eu/article/the-eu-opened-the-books-on-billion-in-cultural-funding-here->

https://creative-europe.culture.gr/wp-content/uploads/2023/05/cultureu-funding-guide_el.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Πώς πρόκευψε σαν ιδέα το Θέατρο Φούρνος;

Πώς θα περιγράφατε την πολιτιστική ταυτότητα και αποστολή του Θεάτρου Φούρνος και ποιο είναι το νομικό του καθεστώς;

Πόσα χρόνια είναι οι εργάζομενοι στο θέατρο αυτό; Ποιο το καθεστώς απασχόλησης και ποιος είναι ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων; Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Πώς γίνεται η υλοποίηση μιας θεατρική παράστασης;

Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που διαφοροποιούν τον οργανισμό από άλλους θεατρικούς χώρους στην Αθήνα;

Ποιες είναι οι κύριες πηγές χρηματοδότησης του θεάτρου (π.χ. κρατικές επιχορηγήσεις, ιδιωτικές χορηγίες, εισιτήρια);

Σε ποιο βαθμό εξαρτάται ο οργανισμός από δημόσια χρηματοδότηση σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς πόρους;

Έχετε αναπτύξει συνεργασίες ή δίκτυα που συμβάλλουν στη χρηματοδότηση ή στη βιωσιμότητα του θεάτρου;

Πώς επιβιώσατε κατά την περίοδο του Covid-19;

Πώς ξεκίνησε σαν ιδέα το Mediaterra;

Πώς ξεκίνησε σαν ιδέα το FournosLab;

Σε τι βαθμό αξιοποιείτε το πολιτιστικό μάρκετινγκ;

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και 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 .