



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών  
Πρόγραμμα Σπουδών  
Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων

**Διπλωματική Εργασία**

«Η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλιέων την μετά Covid-19 εποχή. Προοπτικές, δυνατότητες, εμπόδια και λύσεις στην πορεία εξωστρέφειας και ενίσχυσης του δημοτικού οργανισμού της πρώτης πρωτεύουσας της Ελλάδας»

Πάυλος Χρηστίδης

Επιβλέπων καθηγητής: Χαρίλαος Λαβράνος

Πάτρα, Ιούλιος 2021

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.



«Η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού,  
Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλιέων την μετά  
Covid-19 εποχή. Προοπτικές, δυνατότητες, εμπόδια και λύσεις στην πορεία  
εξωστρέφειας και ενίσχυσης του δημοτικού οργανισμού της πρώτης  
πρωτεύουσας της Ελλάδας»

Πάυλος Χρηστίδης

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Χαρίλαος Λαβράνος

Γεώργιος Γκαντζιάς

Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό

Καθηγητής

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Πάτρα, Ιούλιος 2021

*Παύλος Χρηστίδης, Η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων την μετά Covid-19 εποχή. Προοπτικές, δυνατότητες, εμπόδια και λύσεις στην πορεία εξωστρέφειας και ενίσχυσης του δημοτικού οργανισμού της πρώτης πρωτεύουσας της Ελλάδας*

*«Ευχαριστώ θερμά τους επιβλέποντες καθηγητές μου κ. Χαρίλαο Λαβράνο και κ. Γεώργιο Γκαντζιά για την υπομονή και την εξαιρετική συνεργασία»*

*«Αφιερώνω αυτή την εργασία στη Νάντια, που πάτησε το κουμπί της αίτησης για το μεταπτυχιακό και τη μικρή μας κόρη, που μας έχει γεμίσει χαμόγελα»*

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται ζητήματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση πολιτικών μέσω της ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Ασχολείται με την ανάδειξη όλων εκείνων των στοιχείων που συνθέτουν ένα στρατηγικό σχέδιο, βάσει του οποίου ο πολιτιστικός οργανισμός θα χαράξει κατευθυντήριες γραμμές για χρηστή, αποτελεσματική διοίκηση και βιώσιμη ανάπτυξη στη μετά Covid-19 εποχή. Ειδικότερα, μελετώνται ζητήματα που αφορούν στη σύνταξη ενός σχεδίου στρατηγικής δράσης για τον Δημοτικό Οργανισμό Πολιτισμού, Περιβάλλοντος Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων, εξετάζοντας τους υφιστάμενους υλικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον, παράγοντες καθοριστικοί για την οργάνωση, τη λειτουργία και τη βιωσιμότητά του στη μετά Covid-19 εποχή. Ακολουθήσαμε την μέθοδο της μελέτης της ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την επικοινωνία των πολιτισμικών οργανισμών. Επιλέξαμε την ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων, ώστε να έχουμε άμεση επαφή με τους επισκέπτες, καθώς και με τους πολίτες του Δήμου, ώστε να έχουμε πλήρη εικόνα της απόδοσης έργου του οργανισμού. Παράλληλα, εξετάσαμε και την επίδραση της κρίσης του κορονοϊού στο έργο του οργανισμού, μιας και η προσέλκυση επισκεπτών είναι ακόμα πιο δύσκολη, στις παγκόσμιες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί και επηρεάζουν άμεσα ένα τουριστικό προορισμό, όπως είναι ο Δήμος Ναυπλίων. Τέλος, προτείνονται μια σειρά επιλογών, με τις οποίες ο ΔΟΠΠΑ, μπορεί να αναβαθμίσει την αποτελεσματικότητά του και να αυξήσει την απόδοσή του, με την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, των σύγχρονων σχέσεων επικοινωνίας και καινοτόμων εργαλείων.

*Πάυλος Χρηστίδης, Η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλιέων την μετά Covid-19 εποχή. Προοπτικές, δυνατότητες, εμπόδια και λύσεις στην πορεία εξωστρέφειας και ενίσχυσης του δημοτικού οργανισμού της πρώτης πρωτεύουσας της Ελλάδας*

## **Λέξεις – Κλειδιά**

Στρατηγική, Επικοινωνία, Πολιτιστικός οργανισμός, covid19, ΔΟΠΠΑΤ, Ναύπλιο

«The cultural policy of the Municipal Organization of Culture, Sports, Enviroment, Tourism of the Municipality of Nafplio in the post-covid19 era. Prospects, possibilities, obstacles and solutions in the course of extroversion and strengthening of the municipal organization of the first capital of Greece.»

PavlosChristidis

## ABSTRACT

The thesis addresses issues related to policy making through the development of strategic planning in cultural organizations. It deals with highlighting all those elements that compose a strategic plan, based on which the cultural organization will draw guidelines for good, effective management and sustainable development in the post-Covid-19 era. In particular, issues related to the drafting of a strategic action plan for the Municipal Organization of Culture, Sports Environment, Tourism of the Municipality of Nafplio (DOPPAT) are examined, examining the existing material and human resources, as well as the external environment, determining factors for the organization, operation and its viability in the post-Covid-19 era. We followed the method of studying the Greek language and foreign language literature, regarding the strategic planning and communication of cultural organizations. We chose the quantitative research through questionnaires, in order to have direct contact with the visitors, as well as with the citizens of the Municipality, in order to have a complete picture of the performance of the organization. At the same time, we examined the impact of the coronavirus crisis on the work of the organization, since attracting visitors is even more difficult, in the global conditions that have been formed and directly affect a tourist destination, such as the Municipality of Nafplio. Finally, a number of options are proposed, with which DOPPAT

can upgrade its efficiency and increase its efficiency, by integrating new technologies, modern communication relationships and innovative tools.

## **Keywords**

Strategy, communication, cultural organization, covid19, Municipal Organization of Culture, Sports, Enviroment, Tourism of the Municipality of Nafplio, Nafplion



## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας .....	1
1.2 Ερευνητικά αιτούμενα και υποθέσεις.....	2
1.3 Μεθοδολογία της έρευνας .....	2
1.4 Δομή εργασίας.....	3
2. Θεωρητικό υπόβαθρο.....	4
2.1 Στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός: ορισμοί και έννοιες στον πολιτιστικό τομέα .....	4
2.2 Πολιτιστική πολιτική Δήμων .....	6
2.3 Η επικοινωνία ως μέσο πολιτικής πολιτισμού στους Δήμους .....	7
2.4 Πολιτισμός και διεθνείς κρίσεις: η κρίση της πανδημίας Covid-19 .....	9
2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου .....	20
3. Πολιτιστικοί οργανισμοί και στρατηγική σχεδίαση στην αντιμετώπιση κρίσεων .....	21
3.1 Οι έννοιες της οργάνωσης και της διοίκησης ενός πολιτιστικού οργανισμού.....	21
3.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δημοτικούς οργανισμούς.....	23
3.3 Οι έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού στους πολιτιστικούς οργανισμούς .....	24
3.4 Η έννοια της επικοινωνίας .....	26
3.5 Ορισμός της κρίσης.....	29
3.6 Δομικά μέρη της κρίσης.....	30
3.7 Φάσεις – στάδια της κρίσης .....	30
3.7.1 Πρόδρομη φάση της κρίσης - οι οιωνοί (Prodromal crisis Stage) .....	31

3.7.2 Εκδήλωση της κρίσης - κορύφωση (Acute crisis stage).....	31
3.7.3 Στάδιο επιπτώσεων (Chronic crisis stage) .....	32
3.7.4 Στάδιο ύφεσης - επίλυσης (Crisis resolution stage).....	32
3.8 Το κόστος της κρίσης.....	33
3.9 Συμπεράσματα κεφαλαίου .....	34
4. Η εμπειρική διερεύνηση στον ΔΟΠΠΑΤ Ναυπλίου.....	35
4.2 Μέθοδος .....	38
4.3 Δείγμα .....	41
4.4 Διαδικασία της έρευνας.....	42
4.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου .....	43
5. Αποτελέσματα της έρευνας.....	44
5.1 Περιγραφική στατιστική .....	44
6. Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας .....	61
6.1 Διαπιστώσεις της έρευνας.....	61
6.2 Θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας .....	62
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	65
Βιβλιογραφία.....	68
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο κοινού .....	73

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	42
Πίνακας 2 Δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού.....	44
Πίνακας 3 Ευκαιρίες και απειλές του Οργανισμού .....	45
Πίνακας 4 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τη συνολική πολιτιστική πολιτική του Οργανισμού.....	46
Πίνακας 5 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του πολιτισμού.....	46
Πίνακας 6 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του αθλητισμού.....	47
Πίνακας 7 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του τουρισμού.....	47
Πίνακας 8 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του περιβάλλοντος.....	48
Πίνακας 9 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας .....	49
Πίνακας 10 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από την εξωστρέφεια του Οργανισμού και την ενεργό συμμετοχή του στην τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.....	49
Πίνακας 11 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από την επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού .....	50
Πίνακας 12 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω διαφόρων καναλιών από μέρους των ερωτηθέντων .....	51
Πίνακας 13 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του.....	51

Πίνακας 14 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω των προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης .....	52
Πίνακας 15 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα .....	53
Πίνακας 16 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά μη διαδικτυακά μέσα.....	53
Πίνακας 17 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με τη στρατηγική του Οργανισμού.....	54
Πίνακας 18 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της πολιτιστικής του πολιτικής.....	55
Πίνακας 19 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής .....	56
Πίνακας 20 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν η τοπική κοινότητα αναγνωρίζει τις δράσεις και τη συμβολή του Οργανισμού .....	56
Πίνακας 21 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ταυτότητα .....	57
Πίνακας 22 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός προβάλλεται / προωθείται επαρκώς .....	57

## **1. Εισαγωγή**

### **1.1 Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων την μετά Covid-19 εποχή. Πιο συγκεκριμένα, απώτερος στόχος είναι να διερευνηθούν οι προοπτικές, οι δυνατότητες, τα εμπόδια και οι λύσεις στην πορεία εξωστρέφειας και ενίσχυσης του συγκεκριμένου δημοτικού οργανισμού. Το ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη έρευνα απορρέει από το ότι η πανδημία Covid-19 επέφερε σημαντικές αλλαγές στον τομέα του πολιτισμού, επηρεάζοντας την άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής από μέρους των πολιτιστικών οργανισμών.

Αποτελούμενοι από πολλές μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, καλλιτέχνες που εργάζονται ανεξάρτητα, οι τομείς των τεχνών και του πολιτισμού είναι ευάλωτοι. Παρ' όλο που η κρίση από την πανδημία έχει προωθήσει σημαντικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και ταυτόχρονα την εμφάνιση διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων, τα έσοδα από αυτές τις τεχνικές και τα μοντέλα δεν θα αρκούν για να αντισταθμίσουν τις τεράστιες απώλειες λόγω αναστολής λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών, αλλά και την απώλεια εσόδων των μεμονωμένων καλλιτεχνών. Παράλληλα, οι μεταβολές στη συμπεριφορά των ατόμων όσον αφορά στην κατανάλωση του ελεύθερου χρόνου, την προτεραιοποίηση δυνατοτήτων ψυχαγωγίας, αλλά και τις επιθυμίες και ανάγκες τους στον τομέα του πολιτισμού, αναμένεται να διαμορφώσουν ενδεχομένως ένα νέο τοπίο σε αυτόν τον τομέα. Ως αποτέλεσμα, η επικοινωνία και η άσκηση πολιτιστικής πολιτικής από μέρους των πολιτιστικών οργανισμών αναμένεται επίσης να μετασχηματιστεί. Σε όλα τα παραπάνω θα πρέπει να προστεθεί πως η μειωμένη χρηματοδότηση των δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών από το κράτος, σε συνδυασμό με την ενδεχόμενη μείωση χορηγιών και δωρεών, θα ασκήσει πιέσεις στον τρόπο λειτουργίας αυτών των οργανισμών.

## **1.2 Ερευνητικά αιτούμενα και υποθέσεις**

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα προσπαθήσει να δώσει απάντηση η παρούσα εργασία είναι τα εξής:

1. Πώς αξιολογείται η επικοινωνία και η άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής από μέρους του Οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας;
2. Πώς αποτιμώνται τα ζητήματα του στρατηγικού σχεδιασμού από μέρους του Οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας;
3. Πώς εκτιμάται η άσκησης πολιτιστικής πολιτικής κατά την περίοδο μετά την πανδημία;

## **1.3 Μεθοδολογία της έρευνας**

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε καταρχήν η μελέτη της ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, στο πλαίσιο της δευτερογενούς ανάλυσης. Αυτό βοήθησε στη δημιουργία ενός θεωρητικού πλαισίου για την παρούσα εργασία σχετικά με την έννοια της κρίσης και τον στρατηγικό σχεδιασμό από μέρους των πολιτιστικών οργανισμών στην περίπτωση εμφάνισης κρίσεων, όπως συνέβη και στην πανδημία Covid-19. Επίσης, για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε και η ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο, για την εμπειρική διερεύνηση των απόψεων των επισκεπτών του Οργανισμού, δηλαδή του ΔΟΠΠΑΤ. Είναι η πρώτη φορά που ο ΔΟΠΠΑΤ αποτελεί αντικείμενο μελέτης και μάλιστα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία λόγω της πανδημικής κρίσης. Για τον λόγο αυτό διεξήχθη και μία πρωτογενής έρευνα σε επισκέπτες, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα που αφορούν το πώς οι επισκέπτες του Οργανισμού κρίνουν και αξιολογούν τον στρατηγικό σχεδιασμό, την άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής και την επικοινωνία από μέρους του, κατά τη διάρκεια αναστολής της λειτουργίας του λόγω της πανδημίας Covid-19.

## **1.4 Δομή εργασίας**

Η παρούσα εργασία αποτελείται συνολικά από έξι κεφάλαια, συμπεριλαμβανομένου του παρόντος που είναι η εισαγωγή. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, όπου αναλύονται ζητήματα που άπτονται της έννοιας της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού, της πολιτιστικής πολιτικής από μέρους των δήμων, της επικοινωνίας ως μέσο πολιτικής πολιτισμού στους δήμους, καθώς και της επίπτωσης της πανδημίας Covid-19 στον τομέα του πολιτισμού. Το επόμενο κεφάλαιο εξετάζει τη στρατηγική σχεδίαση στην αντιμετώπιση κρίσεων από μέρους των πολιτιστικών οργανισμών. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της παρούσας έρευνας, ενώ τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται στο πέμπτο κεφάλαιο. Το έκτο κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζει τα κυριότερα συμπεράσματα αυτής της έρευνας, ενώ στη συνέχεια προσδιορίζει τη θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας. Τέλος, κατατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στη βάση των περιορισμών της παρούσας.

## **2. Θεωρητικό υπόβαθρο**

### **2.1 Στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός: ορισμοί και έννοιες στον πολιτιστικό τομέα**

Η στρατηγική περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων και πρακτικών που χρησιμοποιούν οι πολιτιστικοί οργανισμοί προκειμένου να αναπτύξουν έναν στρατηγικό σχεδιασμό, δηλαδή ένα όραμα και έναν προσανατολισμό για το μέλλον. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός στη βάση της στρατηγικής βασίζεται στις συνθήκες που υπάρχουν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του, στις τάσεις της πολιτιστικής πολιτικής από μέρους κρατικών φορέων, καθώς και στις ανάγκες, επιθυμίες και προτιμήσεις των καταναλωτών. Ως εκ τούτου, η στρατηγική που θα επιλέξει ένας πολιτιστικός οργανισμός θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον, στη βάση της προσαρμοστικότητας και της ανθεκτικότητας (Reussner, 2003). Αυτό θα επιτρέψει στους πολιτιστικούς οργανισμούς να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που δημιουργούνται από εξωτερικές πιέσεις και σοκ, αλλά και να εκμεταλλευθούν ευκαιρίες που υφίστανται στο ευρύτερο περιβάλλον, οδηγώντας στη διασφάλιση της βιωσιμότητας των οργανισμών.

Η ποιότητα του σχεδιασμού είναι η προϋπόθεση για την εκτέλεση άλλων λειτουργιών διαχείρισης και διοίκησης (οργάνωση, στελέχωση, καθοδήγηση και έλεγχος). Ο σχεδιασμός είναι ουσιαστικά μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που εστιάζει στο μέλλον του οργανισμού και πώς θα φτάσει εκεί που θέλει να πάει. Ο σχεδιασμός στον πολιτισμό είναι μια διαδικασία πρόβλεψης δραστηριοτήτων απαραίτητων για την παραγωγή των πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών όσο το δυνατόν υψηλότερης καλλιτεχνικής ποιότητας, είτε πρόκειται για μακροπρόθεσμα, παγκόσμια σχέδια (στρατηγικός σχεδιασμός στόχων προς επίτευξη) είτε βραχυπρόθεσμα, επιχειρησιακά σχέδια (πώς πρέπει να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι). Δηλαδή, ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο είναι μια βάση πάνω στην οποία σχεδιάζονται ετήσια και μηνιαία σχέδια, καθιστώντας έτσι την εκτέλεση πολιτιστικών υπηρεσιών και προϊόντων πολύ πιο λειτουργική. Το ετήσιο



πρόγραμμα περιλαμβάνει τέσσερα ξεχωριστά συστατικά μέρη: οικονομικά, προγράμματα, επενδύσεις και προγράμματα προσωπικού που εκτελούνται με την παραπάνω αναφερόμενη σειρά (Raduški, 2016).

Ο σχεδιασμός στον πολιτισμό πρέπει να είναι δυναμικός και ευέλικτος. Επίσης, ο σχεδιασμός στον πολιτισμό χρησιμεύει στην πρόβλεψη των μελλοντικών εργασιών και δραστηριοτήτων που ταξινομούνται σε φάσεις και διαδικασίες, για τον προσδιορισμό του απαραίτητου προσωπικού, υλικών και τεχνικών και οικονομικών πόρων. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να ξεκινήσει με τις προετοιμασίες για τη δημιουργία του σχεδίου έργου, με το στρατηγικό σχέδιο και στη συνέχεια να προχωρήσει στη δημιουργία ενός συγκεκριμένου σχεδίου παραγωγής ως σύνθεση όλων των οργανωτικών, τεχνικών και τεχνολογικών, προσωπικού, οικονομικών και άλλων δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεσή του. Στο στάδιο αυτό μπορεί να είναι αποτελεσματικό να χωριστεί το σχέδιο παραγωγής σε σχέδια μικρότερου εύρους, όπως μερικά σχέδια παραγωγής, σχέδιο προμηθειών, σχέδιο τοποθέτησης, σχέδιο προώθησης κ.λπ. (Raduški, 2016). Από την άλλη πλευρά, ο προγραμματισμός απαιτεί την παρουσία σκοπού, στόχων, στρατηγικών και πολιτικών. Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος σε όλα τα επίπεδα δραστηριοτήτων και σε όλους τους οργανωτικούς τομείς. Ο διοικητής / διαχειριστής θα πρέπει να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, να αναλύει ρεαλιστικές ευκαιρίες, δυνατότητες και εμπόδια, το περιβάλλον και τις εξωτερικές επιπτώσεις, για να διερευνήσει εναλλακτικές λύσεις, στη βάση των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Raduški, 2016).

Μέσω της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού ο πολιτισμός μετατρέπεται σε στρατηγική και πολιτική συμπεριφορά και δράση. Στη βάση αυτή, η πολιτιστική πολιτική και η στρατηγική καθοδηγούνται από συγκεκριμένους σκοπούς, οι οποίοι με τη σειρά τους επηρεάζονται από τους στόχους των πολιτιστικών οργανισμών, στη βάση των αξιών και των σκοπών τους, που είναι αναγκαία για τη βιωσιμότητά τους. Η αίσθηση του σκοπού και των βασικών αξιών προκύπτουν από στοιχεία που αποτελούν την ταυτότητα και την κουλτούρα του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να προστεθεί και η έννοια της ανθεκτικότητας, που βασίζεται στη δύναμη μιας κοινής ταυτότητας με μια κοινή αίσθηση σκοπού και αξιών, και η οποία μπορεί να καθορίσει την ευελιξία και την

προσαρμοστικότητα του οργανισμού (Kim, 2010). Ιδιαίτερα η ανθεκτικότητα είναι πολύ σημαντική για την προσαρμογή των πολιτιστικών οργανισμών στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται μετά την πανδημία.

## **2.2 Πολιτιστική πολιτική Δήμων**

Όπως αναφέρει η Κόνσολα (2006, σελ. 27), η πολιτιστική πολιτική είναι ένα «σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων, που συνεργάζονται και συνδυάζονται σε ένα κοινό πρόγραμμα, ούτως ώστε να προβληθεί και να προωθηθεί ένα πολιτιστικό φαινόμενο». Σύμφωνα με τον ορισμό της Unesco (1969, όπ. αναφ. στην Κόνσολα, 2006, σελ. 27), η πολιτιστική πολιτική είναι «το σύνολο κοινωνικών πρακτικών, συνειδητών και διακριβωμένων, παρεμβάσεων ή μη παρεμβάσεων που έχουν στόχο την ικανοποίηση κάποιων πολιτιστικών αναγκών με την υπέρτατη δυνατή χρήση όλων των υλικών και ανθρωπίνων πόρων, που μια δεδομένη κοινωνία διαθέτει, σε μια ορισμένη χρονική στιγμή. Κι ακόμη η πολιτική αυτή πρέπει να καθορίζει κάποια κριτήρια της πολιτιστικής ανάπτυξης και να συνδέει τον πολιτισμό με τη διαμόρφωση της προσωπικότητας και την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη». Οι στόχοι της πολιτιστικής πολιτικής είναι η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, η ενίσχυση της σύγχρονης καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας, καθώς και η διεύρυνση της πρόσβασης και συμμετοχής των πολιτών στην πολιτιστική ζωή (Κόνσολα, 2006).

Σύμφωνα με τον Barker (2004), η πολιτιστική πολιτική αναφέρεται σε ζητήματα διαχείρισης του πολιτισμού και ειδικότερα στον τρόπο οργάνωσης, δομής και λειτουργίας φορέων πολιτισμού, όπως πολιτιστικών οργανισμών. Ως εκ τούτου, η πολιτιστική πολιτική περιλαμβάνει ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης και της διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών, καθώς και ζητήματα παραγωγής και κατανάλωσης πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι η πολιτιστική πολιτική συνδέεται επίσης με καλλιτεχνικά ρεύματα και τάσεις, με θεσμικές πρακτικές και αξιακά συστήματα.

Σύμφωνα με τον Reussner (2003) και τον Lin (2006), η στρατηγική των πολιτιστικών οργανισμών θα πρέπει να συνάδει με τις επίσημες γραμμές της κρατικής πολιτιστικής

πολιτικής, καθώς και με τους στόχους του ιδίου του οργανισμού. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται στη διαφύλαξη, προάσπιση, προβολή και προώθηση των πολιτιστικών αγαθών, στην ψυχαγωγία και εκπαίδευση του κοινού, όπως και στην ενίσχυση του διαπολιτισμικού διαλόγου. Εκτός των ανωτέρω, η στρατηγική των πολιτιστικών οργανισμών θα πρέπει να θέτει στο επίκεντρο τον ίδιο τον επισκέπτη, βελτιώνοντας την εμπειρία του και προσθέτοντας αξία στην επίσκεψή του στον οργανισμό.

Στο μέλλον, οι πόλεις και οι περιφέρειες μπορούν να θεωρήσουν τους πολιτιστικούς και δημιουργικούς τομείς καθώς και την πολιτιστική συμμετοχή ως κινητήρια δύναμη στην οικονομία και την κοινωνία. Ο τομέας είναι ήδη ένας οικονομικός μοχλός και πηγή καινοτομίας. Σε πολλές πόλεις και περιοχές, εξελίσσονται εξειδικεύσεις στον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα και χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση ανταγωνιστικών και κοινωνικών προκλήσεων από νέες οπτικές γωνίες, ευνοώντας την ανθεκτικότητα, τη δημιουργία δεξιοτήτων και τις κοινωνικές αλλαγές συμπεριφοράς. Κατά την ανάκαμψη, υπάρχει η ευκαιρία τόσο για μητροπολιτικές περιοχές, όσο και απομακρυσμένες, υστερούσες περιοχές να επανεξετάσουν μοντέλα ανάπτυξης που απομακρύνονται από τον τουρισμό μεγάλης κλίμακας με βάση τον πολιτισμό προς μοντέλα που προωθούν τη διασταυρούμενη καινοτομία μεταξύ πολλαπλών τομέων που μπορούν να ενσωματωθούν σε δημιουργικά τουριστικά προγράμματα. Μπορούν επίσης να αξιοποιήσουν το ρόλο του πολιτισμού για να βοηθήσουν στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις περίπλοκες προκλήσεις της κλιματικής αλλαγής και της γήρανσης του πληθυσμού. Η συμβολή του πολιτισμού μπορεί επίσης να είναι σημαντική σε άλλους τομείς της τοπικής ανάπτυξης, από την ανοικοδόμηση της δημόσιας εμπιστοσύνης έως τη συμβολή στον μετα-πανδημικό αστικό σχεδιασμό προσαρμοσμένο στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται (OECD, 2020).

### **2.3 Η επικοινωνία ως μέσο πολιτικής πολιτισμού στους Δήμους**

Η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο μέρος της πολιτικής και της λειτουργίας ενός πολιτιστικού οργανισμού. Μέσω της επικοινωνίας οι πολιτιστικοί οργανισμοί επικοινωνούν στο κοινό το όραμα, την ταυτότητα και την αποστολή τους, διαμορφώνουν

ένα νόημα για τον κόσμο, δημιουργούν σχέσεις με το κοινό και με άλλους οργανισμούς, ενισχύουν τη φήμη και την αναγνωρισιμότητά τους (Capriotti, 2013). Κατά συνέπεια, η επικοινωνία δεν αποτελεί ένα εργαλείο μονόδρομης σχέσης με το κοινό, απλώς για την ενημέρωσή του. Αντίθετα, συμβάλει στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με το κοινό και με άλλους οργανισμούς, στην επίτευξη των στόχων του πολιτιστικού οργανισμού και εν τέλει στην επίτευξη της βιωσιμότητάς του.

Αυτό που θα πρέπει να αναφερθεί στο πλαίσιο της επικοινωνίας είναι ότι η σχεδιασμός και η υλοποίησή της συνίσταται σε τέσσερα στάδια, όπως αναφέρει και ο Capriotti (2013). Τα στάδια αυτά έχουν ως κάτωθι:

Πρώτο στάδιο - Έρευνα: Περιλαμβάνει μια συστηματική αναζήτηση πληροφοριών ούτως ώστε να μπορεί ο πολιτιστικός οργανισμός να κατανοήσει και να ερμηνεύσει το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται και να διαμορφώσει ένα σχέδιο επικοινωνίας με το ευρύ κοινό. Για παράδειγμα, μία έρευνα σε επισκέπτες θα μπορούσε να παράσχει πληροφορίες σχετικά με το αν ο πολιτιστικός οργανισμός έχει αποτελεσματική επικοινωνία, ποια κανάλια επικοινωνίας θα πρέπει να επιλέξει κλπ

Δεύτερο στάδιο - Σχεδιασμός: Το στάδιο αυτό αξιοποιεί τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν στο προηγούμενο, δηλαδή της έρευνας, προκειμένου να καθοριστεί το σχέδιο της επικοινωνίας (προγραμματισμός). Στο εν λόγω στάδιο περιλαμβάνονται τα εξής στοιχεία: καθορισμός στόχων, τμηματοποίηση και προσδιορισμός του κοινού, προσδιορισμός δραστηριοτήτων, επιλογή μηνυμάτων και καναλιών επικοινωνίας.

Τρίτο στάδιο - Εφαρμογή: Στο στάδιο αυτό υλοποιούνται οι δραστηριότητες που περιγράφησαν κατά το στάδιο του σχεδιασμού, παράλληλα με την άσκηση ελέγχου ως προς τον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί (π.χ. αποτελεσματικότητα τεχνικών και εργαλείων, αποτελεσματικότητα μηνύματος). Στο εν λόγω στάδιο για παράδειγμα χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα εργαλεία επικοινωνίας και μάρκετινγκ (π.χ. δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση). Άλλωστε, οι κερδοσκοπικοί και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν διαφορετικές στρατηγικές επικοινωνίας για την προώθηση των αγαθών ή των υπηρεσιών τους. Η επικοινωνία και τα διαφορετικά

εργαλεία της ως στρατηγικού σχεδιασμού ή δημοσίων σχέσεων εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο του μάρκετινγκ.

Τέταρτο στάδιο - Αξιολόγηση: Στο στάδιο αυτό διεξάγεται ένας απολογισμός συνολικά της επικοινωνιακής δράσης από μέρους του πολιτιστικού οργανισμού. Η αξιολόγηση είναι σημαντική διότι μετράται ο βαθμός αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και επιτυχίας του σχεδιασμού και της υλοποίησης του προγράμματος επικοινωνίας που εφαρμόστηκε. Η έρευνα κοινού και πάλι είναι ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να παράσχει τις απαιτούμενες πληροφορίες στον πολιτιστικό οργανισμό, με τα αποτελέσματα να συμβάλουν στη βελτίωση του προγράμματος επικοινωνίας.

## 2.4 Πολιτισμός και διεθνείς κρίσεις: η κρίση της πανδημίας Covid-19

Η τρέχουσα πανδημία Covid-19 θέτει σοβαρές προκλήσεις στον πολιτισμό σε όλο τον κόσμο. Η πανδημία άλλαξε τον κοινωνικό ιστό των πόλεων σε σύντομο χρονικό διάστημα και το έπραξε με βαθιές επιπτώσεις στο πολιτιστικό σύστημα. Σε ορισμένα μέρη, απειλεί την ίδια την επιβίωση των τοπικών πολιτιστικών υποδομών και τη σταδιοδρομία πολλών καλλιτεχνών και εργαζομένων στον τομέα του πολιτισμού. Τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης καθώς και η αναστολή λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών είχαν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στον τομέα αυτόν και τους εργαζόμενους, κυρίως σε οικονομικό επίπεδο (Montalto et al., 2020). Για παράδειγμα, μέχρι το Νοέμβριο του 2020, η οικονομική απώλεια για τις τέχνες και τον πολιτισμό στις Ηνωμένες Πολιτείες ανήλθε ήδη σε 14,5 δισεκατομμύρια δολάρια.

Οι τομείς που βασίζονται σε χώρους (όπως μουσεία, παραστατικές τέχνες, ζωντανή μουσική, φεστιβάλ, κινηματογράφος κ.λπ.) πλήττονται περισσότερο από τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης. Η απότομη πτώση των εσόδων θέτει σε κίνδυνο την οικονομική τους βιωσιμότητα και είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των αποδοχών και των απολύσεων με επιπτώσεις για την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών τους, τόσο από δημιουργικούς όσο και από μη δημιουργικούς τομείς. Ορισμένοι πολιτιστικοί και δημιουργικοί τομείς, όπως οι διαδικτυακές πλατφόρμες περιεχομένου, έχουν επωφεληθεί από την αυξημένη ζήτηση για ροή πολιτιστικού περιεχομένου κατά την πανδημία, αλλά

τα οφέλη από αυτήν την επιπλέον ζήτηση έχουν αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό στις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Οι επιπτώσεις της κρίσης στα κανάλια διανομής και η μείωση των επενδύσεων από τον κλάδο θα επηρεάσουν την παραγωγή πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών και την ποικιλομορφία τους επόμενους μήνες, αν όχι χρόνια. Μεσοπρόθεσμα, τα αναμενόμενα χαμηλότερα επίπεδα του διεθνούς και εγχώριου τουρισμού, η μείωση της αγοραστικής δύναμης και οι μειώσεις της δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης για τις τέχνες και τον πολιτισμό, ιδίως σε τοπικό επίπεδο, θα μπορούσαν να ενισχύσουν ακόμη περισσότερο αυτήν την αρνητική τάση. Ελλείψει στρατηγικών δημόσιας υποστήριξης και ανάκαμψης, η συρρίκνωση των πολιτιστικών και δημιουργικών τομέων θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στις πόλεις και τις περιφέρειες όσον αφορά τις θέσεις εργασίας και τα έσοδα, τα επίπεδα καινοτομίας, την ευημερία των πολιτών και τη ζωντάνια και την ποικιλομορφία των κοινοτήτων. Οι πολιτιστικοί και δημιουργικοί τομείς αποτελούνται σε μεγάλο βαθμό από μικροεπιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και δημιουργικούς επαγγελματίες, που συχνά λειτουργούν στο περιθώριο της οικονομικής βιωσιμότητας. Τα μεγάλα δημόσια και ιδιωτικά πολιτιστικά ιδρύματα και επιχειρήσεις εξαρτώνται από αυτό το δυναμικό πολιτιστικό οικοσύστημα για την παροχή δημιουργικών αγαθών και υπηρεσιών (OECD, 2020).

Σε αντίθεση με προηγούμενες κρίσεις, όπως η παγκόσμια οικονομική κρίση 2008-2009, η πανδημία Covid-19 δεν οδήγησε μόνο στη μείωση των ιδιωτικών δαπανών για τον πολιτισμό. Αντίθετα, η κρίση προκάλεσε μια «πλήρη στάση» στις περισσότερες πολιτιστικές δραστηριότητες, προσθέτοντας μεγαλύτερη αβεβαιότητα σχετικά με το πώς μπορούν οι πολιτιστικοί οργανισμοί να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες, εξ ονόματος των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής, των διαχειριστών, των καλλιτεχνών και των πολιτιστικών εργαζομένων (Pratt, 2020). Η εμπειρία του παρελθόντος σχετικά με το πώς μπορεί να καταστεί ο πολιτιστικός τομέας ανθεκτικός δεν ήταν αρκετή. Τα δημόσια μέτρα, που ελήφθησαν για την προστασία των πολιτών από μολύνσεις, απειλούσαν τα προς το ζην εκατομμύρια ανθρώπων στον τομέα του πολιτισμού (Banks, 2020).

Συνολικά, ο ιδιαίτερος χαρακτήρας της πολιτιστικής οικονομίας συνεπάγεται κάποια ευθραυστότητα, καθώς και ένα επισφαλές εργασιακό περιβάλλον για πολλούς καλλιτέχνες



και πολιτιστικούς εργαζόμενους. Ωστόσο, μόνο οι οικονομικές πτυχές δεν επαρκούν για να κατανοήσουν πλήρως τον αντίκτυπο της πανδημίας. Για αυτό, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοηθεί ο πολιτισμός ως έκφραση ταυτοτήτων και ως τρόπος δημιουργίας κοινοτήτων, καθιστώντας έτσι αυτόν τον τομέα ένα ουσιαστικό συστατικό μιας ζωντανής κοινωνίας των πολιτών και μιας ζωντανής δημοκρατίας (Ottone, 2020). Η πολιτιστική δραστηριότητα συνδέεται στενά με αποτελέσματα, όπως η συνοχή της κοινότητας και η ποιότητα ζωής (Carnwath & Brown, 2014). Ομοίως, η συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες σχετίζεται με την προσωπική υγεία και την υποκειμενική ευεξία. Καθώς η πανδημία COVID-19 αναγκάζει πολλούς ανθρώπους να απομονωθούν, η δυνατότητα του πολιτισμού να αυξήσει το επίπεδο ψυχολογικής και συναισθηματικής ευημερίας των ατόμων αυξάνεται (Radermecker, 2021).

Με βάση τον αντίκτυπο της κρίσης λόγω της πανδημίας τόσο στην εκπαίδευση όσο και στον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα, μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές συμπληρωματικότητες. Και οι δύο τομείς παρουσίασαν ταχεία ψηφιοποίηση, η οποία προσφέρει νέες ευκαιρίες για τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, αλλά και κινδύνους επιδείνωσης των ανισοτήτων χωρίς συνοδευτικά μέτρα. Τέτοια συνοδευτικά μέτρα περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την ανάπτυξη μεθοδολογιών και τεχνολογικών λύσεων για εξ αποστάσεως και καταναεμημένη μάθηση με ψηφιακή μεσολάβηση πρόσβασης σε πολιτιστικούς πόρους και εμπειρίες. Τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης και αναστολής λειτουργίας των επιχειρήσεων έχουν επίσης καταστήσει σαφές τη σημασία των τεχνών και του πολιτισμού για την ψυχική ευεξία των ανθρώπων - και πιθανώς, μέσω των όλο και περισσότερο τεκμηριωμένων ψυχοσωματικών επιπτώσεων της πολιτιστικής πρόσβασης, καθώς και της υγείας. Αυτή η αναγνώριση παρέχει μια νέα ευκαιρία να αξιοποιηθεί ο ρόλος των τεχνών και του πολιτισμού στη σωματική και συναισθηματική ευημερία των ατόμων (OECD, 2020).

Ο οργανισμός Triodos Bank (2020) αναφέρει ορισμένα παραδείγματα για το πώς ορισμένοι πολιτιστικοί οργανισμοί να παρέχουν την απαραίτητη έμπνευση και να συμβάλουν στην ευημερία των τοπικών κοινωνιών:

Χώροι επανακυκλοφορίας: Η ομάδες σε ανεξάρτητους μουσικούς χώρους του Λονδίνου VillageUnderground (VU) και EvolutionaryArtsHackney (EartH) έχουν επινοήσει έναν νέο τρόπο αξιοποίησης μίας βικτοριανής αποθήκης: μετατρέποντας προσωρινά τον χώρο σε ασφαλή αποθήκευση για ποδήλατα. Όλα τα κέρδη που θα προκύψουν από το πάρκο θα βοηθήσουν τους δύο ανεξάρτητους χώρους να επιβιώσουν κατά τη διάρκεια της αναστολής λειτουργίας τους. Ο AuroFoxcroft, ιδρυτής της VU και της EartH εξηγεί: «Οι τοπικοί δρόμοι έχουν κλείσει για να ενθαρρύνουν την ποδηλασία και οι άνθρωποι επιστρέφουν στους χώρους εργασίας και τους κοινωνικούς τους χώρους, οπότε αποφασίσαμε να θέσουμε τον χώρο μας σε καλή χρήση ως ένα κοινωνικά απομακρυσμένο πάρκο ποδηλάτων, βοηθώντας τους ανθρώπους να ταξιδεύουν εύκολα και με ασφάλεια μέχρι να μπορέσουμε να καλωσορίσουμε το κοινό πίσω στη ζωντανή μουσική».

Αλλαγή τόνου: Στην άλλη πλευρά της πρωτεύουσας, το BlackheathConservatoire συνεργάζεται με τοπικά σχολεία και φιλανθρωπικά ιδρύματα για να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι όλων των ηλικιών μπορούν να έχουν πρόσβαση στις δημιουργικές τέχνες και εμπλέκεται όλο και περισσότερο σε προγράμματα προσέγγισης για μειονεκτούντα άτομα και κοινότητες. Υποστηριζόμενη εν μέρει με πρόσθετο δανεισμό από το Triodos, το Conservatoire ξεκίνησε ένα νέο πρόγραμμα διαδικτυακών μαθημάτων τεχνών, αναθεωρώντας πλήρως τη δημιουργική του παραγωγή για να προσφέρει διαδραστικά προγράμματα για οτιδήποτε κυμαίνεται από ukulele για παιδιά 5 ετών, έως μαθήματα υδατογραφίας για ενήλικες. Ο ClareCornwell, προσωρινός διευθύνων σύμβουλος στο The Conservatoire, σχολίασε: «Συνήθως έχουμε 2.000 άτομα την εβδομάδα που παρακολουθούν μαθήματα τέχνης, μουσικής και δράματος, οπότε έπρεπε να προσαρμοστούμε για να επιβιώσουμε». Το Conservatoire είναι ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα που δημιουργεί ευκαιρίες που εμπνέουν και βελτιώνουν τη ζωή των ανθρώπων όλων των ηλικιών να αναπτύξουν τις δημιουργικές τους δυνατότητες. Η πανδημία έχει επισημάνει το ρόλο των τεχνών στην υποστήριξη της ψυχικής υγείας σε περιόδους αυξημένου άγχους και ο οργανισμός είναι περήφανος που η μεταφορά των μαθημάτων του στο διαδίκτυο τού επέτρεψε να τα παρέχει σε ανθρώπους που ζουν σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον, λειτουργεί



ένα σύστημα υποτροφιών για να διασφαλιστεί ότι οι ευκαιρίες είναι προσβάσιμες σε όλους».

Ψηφιακός μετασχηματισμός: Το HawkwoodCollege, ένα εκπαιδευτικό φιλανθρωπικό ίδρυμα που βρίσκεται στο Stroud στο Gloucestershire, εργάστηκε σκληρά για να ξεπεράσει την πρόκληση που παρουσίασε η πανδημία Covid-19. Τα διαδικτυακά του μαθήματα είναι προσαρμοσμένα σε αυτές τις αβέβαιες στιγμές: από την εκμάθηση της γραφής για τη φύση έως την καλλιέργεια θάρρους και ανθεκτικότητας. Η AliciaCarey, Διευθύνων Σύμβουλος της Hawkwood, δήλωσε: «Ένα πράγμα που είναι πάντα σίγουρο είναι ότι θα έρθει η αλλαγή. Είμαστε υπερήφανοι που πρωτοπορούμε στην online παράδοση των μαθημάτων, ώστε να μπορούμε να συνεχίσουμε να είμαστε εκεί για την κοινότητά μας, να υποστηρίζουμε τη φιλανθρωπία και τις εκπληκτικές ομάδες με τους οποίους συνεργαζόμαστε. Μας χορηγήθηκε χρηματοδότηση από το Ταμείο Έκτακτης Ανάγκης του Arts Council England, σε συνεργασία με την NationalLottery, και αυτό - παράλληλα με την πρόσθετη χρηματοδότηση από το Triodos - μας επιτρέπει να συνεχίσουμε τη δουλειά μας για έναν καλύτερο κόσμο».

Η μαζική ψηφιοποίηση σε συνδυασμό με τις αναδυόμενες τεχνολογίες, όπως η εικονική και η επαυξημένη πραγματικότητα, μπορούν να δημιουργήσουν νέες μορφές πολιτιστικής εμπειρίας, διάδοσης και νέων επιχειρηματικών μοντέλων με δυνατότητες αγοράς. Με την πανδημία, πολλοί πολιτιστικοί οργανισμοί μετέφεραν δωρεάν περιεχόμενο σε online περιβάλλον για να συνεχίσουν να έχουν επαφή με το κοινό και να ικανοποιήσουν την απότομα αυξημένη ζήτηση πολιτιστικού περιεχομένου. Αν και η παροχή δωρεάν και ψηφιακά διαμεσολαβημένου πολιτιστικού περιεχομένου δεν είναι βιώσιμη με την πάροδο του χρόνου, αναμένεται να οδηγήσει σε πολλές μελλοντικές καινοτομίες. Για να επωφεληθούν από αυτές, υπάρχει ανάγκη αντιμετώπισης των ελλείψεων ψηφιακών δεξιοτήτων στον πολιτιστικό τομέα και βελτίωσης της ψηφιακής πρόσβασης πέρα από τις μεγάλες μητροπολιτικές περιοχές, με την πρόσθετη εκτίμηση ότι η ψηφιακή πρόσβαση δεν αντικαθιστά μια ζωντανή πολιτιστική εμπειρία ή όλες τις θέσεις εργασίας στον πολιτιστικό τομέα (OECD, 2020).

Τον Δεκέμβριο του 2020, το Centre for Cultural Value και το PEC δημοσίευσαν μία έρευνα που δείχνει την κλίμακα της κρίσης σχετικά με την απασχόληση που αντιμετωπίζει ο πολιτιστικός τομέας λόγω της πανδημίας Covid-19 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Από τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύεται πως οι τέχνες και οι πολιτιστικοί οργανισμοί επανεξετάζουν τις σχέσεις τους με τους μισθωτούς και τους συμβασιούχους εργαζόμενους, τις σχέσεις τους με το κοινό, τους ρόλους που διαδραματίζουν στις κοινότητες και τα υπάρχοντα επιχειρηματικά και χρηματοδοτικά μοντέλα. Επιπρόσθετα επισημάνθηκε το άγχος της λειτουργίας υπό συνθήκες αβεβαιότητας, η διαχείριση αλλαγών και περιφερειακών διαφορών στους περιορισμούς που τέθηκαν στη βάση της κοινωνικής αποστασιοποίησης και της αναστολής λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών, η στήριξη της ευημερίας του προσωπικού ακόμα και στην περίπτωση απώλειας της θέσης εργασίας. Ελλείπει προηγούμενου, σαφών κυβερνητικών μηνυμάτων και αξιόπιστων δεδομένων, πολλοί οργανισμοί έχουν στραφεί σε επίσημες και ανεπίσημες δομές και δίκτυα υποστήριξης για να μοιραστούν γνώσεις, να χτίσουν εμπιστοσύνη και να αναλάβουν δράσεις. Ορισμένοι πολιτιστικοί οργανισμοί αναφέρουν βελτιωμένη ψηφιακή επικοινωνία ως συμβολή στη δημιουργία ενός πιο συνδεδεμένου εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της διάλυσης ορισμένων παραδοσιακών σιλό. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης εκτιμήσεις ότι η αυξημένη απομακρυσμένη εργασία, μαζί με τις ψυχολογικές επιπτώσεις της εξάντλησης και της συνεχιζόμενης ανασφάλειας, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειωμένη αίσθηση σύνδεσης για ορισμένους εργαζόμενους. Πιο αναλυτικά, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας καταδεικνύουν τα εξής (Gray&Wright, 2021):

Χρηματοδότηση: Στην Αγγλία, θέατρα, μουσεία και γκαλερί χαιρέτισαν τις οικονομικές παρεμβάσεις από το Arts Council England (ACE) και το Τμήμα Ψηφιακών μέσων, Πολιτισμού, Μέσων και Αθλητισμού (DCMS). Οι περισσότεροι ερωτηθέντες υπογράμμισαν τον ρόλο προγραμμάτων αρωγής στη δυνατότητα επιβίωσης των επιχειρήσεων. Στη Βόρεια Ιρλανδία, ωστόσο, η συνεχιζόμενη αβεβαιότητα σχετικά με τη χρηματοδότηση από το Arts Council της Βόρειας Ιρλανδίας (ACNI) αποτελεί βασική ανησυχία για πολλούς πολιτιστικούς ηγέτες. Οι δημόσιες δαπάνες για τις τέχνες και τον

πολιτισμό στη Βόρεια Ιρλανδία ήταν παραδοσιακά χαμηλότερες από τις άλλες τρεις χώρες του Ηνωμένου Βασιλείου. Παρ' όλο που η χρηματοδότηση έκτακτης ανάγκης που δόθηκε στα αρχικά στάδια της πανδημίας ήταν ευπρόσδεκτη, η αβεβαιότητα σχετικά με τον μελλοντικό προϋπολογισμό του ACNI παρεμποδίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό και προκαλεί πραγματικές ανησυχίες σχετικά με τη βιωσιμότητα του τομέα.

Προσωπικό και ανεξάρτητοι εργαζόμενοι: Ενώ το απασχολούμενο εργατικό δυναμικό τους αποτελεί προτεραιότητα, οι οργανισμοί εξέφρασαν ανησυχίες για το πώς να στηρίξουν ανεξάρτητους τεχνικούς και πολιτιστικούς εργαζόμενους και αναδυόμενους επαγγελματίες. Υπάρχουν πραγματικοί φόβοι για «διαρροή ταλέντων» σε διάφορα επαγγέλματα στο θέατρο, την επιμέλεια και τις εκθέσεις σε μουσεία και δημιουργικούς αυτοαπασχολούμενους εργαζόμενους που υποστηρίζουν φεστιβάλ στη Σκωτία, με τους ελεύθερους επαγγελματίες να υποχρεώνονται είτε να επανεκπαιδεύσουν είτε να μεταφέρουν τις δεξιότητές τους σε άλλους τομείς. Ορισμένοι θεώρησαν ότι τέτοιου είδους επιπτώσεις θα μπορούσαν να εμφανιστούν ιδιαίτερα σε περιοχές που επλήγησαν περισσότερο από την πανδημία, μεταξύ των νεότερων εργαζομένων και όπου υπάρχουν υπάρχοντα υψηλότερα επίπεδα ανεργίας, οδηγώντας σε επιπτώσεις στην κινητικότητα και την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Πολλοί από τους ερωτηθέντες περιέγραψαν μια αυξημένη ευαισθητοποίηση για τις υπάρχουσες ανισότητες. Επίσης, οι πολιτιστικοί ηγέτες στη Βόρεια Ιρλανδία σημείωσαν μια αλλαγή στις έννοιες της αξίας, με τους ανθρώπους και τις σχέσεις να υπερισχύουν των ατομικιστικών εννοιών του καθεστώτος στις οργανώσεις. Οι ηγέτες των μουσείων και των γκαλερί αναφέρουν σχέδια για τη βελτίωση της ένταξης και της πρόσβασης στο εργατικό δυναμικό και στον προγραμματισμό, συμπεριλαμβανομένης της νέας εστίασης στις υπάρχουσες συλλογές.

Ψηφιακός προγραμματισμός: Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί έχουν ενισχύσει την ψηφιακή ή διαδικτυακή παρουσία τους, με τα μουσεία και τις γκαλερί να περιγράφουν αυτήν την κατάσταση ως «επιτάχυνση». Ωστόσο, πολλοί παραμένουν αβέβαιοι σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας εσόδων από την ψηφιακή δραστηριότητα, πώς να βελτιώσουν την ποιότητά της ενόψει του ισχυρού υφιστάμενου ανταγωνισμού και πώς να χρησιμοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες για να αλληλεπιδρούν ουσιαστικά με το κοινό. Μεταξύ θεάτρων και

φεστιβάλ, και παρά ορισμένα επιτυχημένα παραδείγματα, υπάρχει μια αξιοσημείωτη αντίσταση στην αντικατάσταση της «ζωντανής εμπειρίας» με εικονικές εναλλακτικές λύσεις. Όλοι οι ερωτηθέντες περιέγραψαν την πρόκληση της προσέγγισης του υπάρχοντος κοινού κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ιδιαίτερα σε όσους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι ήδη ευάλωτοι ή δεν έχουν ψηφιακή πρόσβαση. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μια ισχυρή πίστη στην επιθυμία του κοινού να επιστρέψει σε ζωντανές πολιτιστικές εμπειρίες.

**Κοινωνικός αντίκτυπος:** Παρ' όλο που δεν μπόρεσαν να λειτουργήσουν, πολλοί πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν επικεντρωθεί στην εκπαίδευση και στην κοινοτική εργασία στις τοπικές τους περιοχές. Αυτό μερικές φορές σχετίζεται με μια ευθυγράμμιση προς τις τέχνες και τον πολιτισμό για κοινωνικές επιπτώσεις ή για την υγεία και τον αντίκτυπο της ευημερίας, που συνδέονται με μια ταχεία απάντηση στη στρατηγική Arts Council England's Let's Create. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί περιέγραψαν την ανάπτυξη συνεργασιών που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις μελλοντικές δημιουργικές συνδέσεις σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ενώ η πανδημία έχει θέσει θέματα δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε τομείς όπως η ψηφιακή τεχνολογία και η εμπλοκή της κοινότητας, οι ερωτηθέντες πρότειναν επίσης ότι μπορεί να δημιουργεί ευκαιρίες για ευέλικτους οργανισμούς να αξιοποιήσουν υφιστάμενα κενά.

**Πολυπλοκότητες:** Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον πολιτιστικό τομέα ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο της πολιτιστικής προσφοράς. Για παράδειγμα, ενώ πολλά μουσεία και γκαλερί θα μπορούσαν να ανοίξουν υπό περιορισμούς μεταξύ Ιουλίου και Οκτωβρίου, τα περισσότερα θέατρα δυσκολεύτηκαν και παρείχαν περιορισμένα προγράμματα. Οι επιπτώσεις ποικίλλουν επίσης ανάλογα με την έκταση και τη φύση του υλικού και άλλων πόρων ενός οργανισμού, τη δομή, τις πηγές χρηματοδότησης και ανάλογα με το καθορισμένο όραμα ή την αποστολή και το προφίλ του κοινού. Η γεωγραφική τοποθεσία του πολιτιστικού οργανισμού έχει σημασία, με ορισμένες μεγάλες αστικές περιοχές, όπως το Μάντσεστερ και το Λίβερπουλ, να επηρεάζονται από σοβαρούς και εκτεταμένους περιορισμούς. Οι ερωτηθέντες επεσήμαναν τις εξαρτήσεις εντός των τοπικών οικολογιών τους, συμπεριλαμβανομένης της επίδρασης μεγάλων ημιτελών κεφαλαιακών έργων, και

την εξάρτηση από τομείς που επηρεάστηκαν άσχημα από την πανδημία, όπως η φιλοξενία, το λιανικό εμπόριο, ο τουρισμός, η εκπαίδευση και ο εθελοντικός ή τρίτος τομέας.

Επιπτώσεις για το μέλλον: Ενώ αρκετοί περιγράφουν τον πολιτιστικό τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου ως «ανθεκτικό», είναι σαφές ότι το 2021 θα συνεχίσει να θέτει σημαντικές προκλήσεις. Αυτό είναι πιθανό να ισχύει ιδιαίτερα για οργανισμούς χωρίς ασφαλή μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση, με εξάρτηση από ιδίους πόρους, καθώς και για μεμονωμένους ανεξάρτητους εργαζόμενους. Οι οργανισμοί που εξαρτώνται από την τοπική αυτοδιοίκηση ή τη χρηματοδότηση της εκπαίδευσης φοβούνται περαιτέρω περικοπές. Από τον Δεκέμβριο του 2020 έως τον Ιανουάριο του 2021 ο πολιτιστικός τομέας έχει ήδη συρρικνωθεί κατά τουλάχιστον 30%. Αυτές οι αλλαγές επικεντρώνονταν συχνά στους ρόλους της φιλοξενίας, του λιανικού εμπορίου ή του front of house. Πολλά φεστιβάλ της Σκωτίας αναγκάστηκαν να ακυρωθούν ή να αναβληθούν έως το 2021 και εκφράστηκε η ανησυχία σχετικά με τη χρηματοδότηση και την παραγωγή εισοδήματος που περιορίζονται περαιτέρω από εθνικούς περιορισμούς. Οι οργανισμοί είναι πιθανό να απαιτούν συνεχή υποστήριξη για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τον οικονομικό και στρατηγικό σχεδιασμό, να οικοδομήσουν ισχυρή ηγεσία, να διατηρήσουν και να αναπτύξουν δίκτυα και να επιτρέψουν την ψηφιακή καινοτομία.

Μία άλλη έρευνα που διεξήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο από το Centre for Cultural Value δείχνει πώς ο Covid-19 αλλάζει πολιτικές που αφορούν τις τέχνες και τον πολιτισμό, όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε τοπικά πολιτιστικά οικοσυστήματα. Η ανάλυση των τοπικών πολιτιστικών στρατηγικών και δεδομένων σχετικά με το Arts Council England (ACE) και άλλες μακροπρόθεσμες και έκτακτες χρηματοδοτήσεις στην ευρύτερη περιοχή του Μάντσεστερ, εντοπίζει μια «βαρυτική έλξη» που συγκεντρώνει τις επενδύσεις σε καλά δικτυωμένους οργανισμούς και υπογραμμίζει τον ρόλο του τοπικού και των συνεργατικών μοντέλων (Johnson, Gilmore&Dunn, 2021).

Παρά την παγκόσμια εμβέλεια της πανδημίας και την εθνική προσπάθεια για υποστήριξη της ανάκαμψης, η έρευνα του Centre for Cultural Value δείχνει ότι η πολιτιστική πολιτική εξακολουθεί να καθοδηγείται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, καθοδηγούμενη από

τοπικές πολιτιστικές στρατηγικές και βασίζεται σε τοπικό και συνεργαζόμενο έργο. Η ανάλυση των οικοσυστημάτων στο GreaterManchester εξέτασε τις στρατηγικές για το GreaterManchesterCombined Authority (GMCA), το ManchesterCity Council (MCC) και το SalfordCulture and PlacePartnership (SCPP), αποκαλύπτοντας διαφορετικούς τύπους εταιρικών σχέσεων που καθοδηγούν με διαφορετικό τρόπο τη λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών και τις κοινότητες στη δημιουργία στρατηγικών στόχων. Οι πολιτιστικές στρατηγικές του GMCA και του MCC εστιάζουν στη δραστηριότητα από πολιτιστικούς οργανισμούς-εταίρους. Για παράδειγμα, η στρατηγική GMCA που αναπτύχθηκε στο Μάντσεστερ εντοπίζει 35 οργανισμούς του GreaterManchesterCulture Fund στις 10 περιοχές του GreaterManchester και τους χρηματοδοτεί για την υλοποίηση στρατηγικών προτεραιοτήτων. Η στρατηγική του MCC καθοδηγείται από την Ομάδα Πολιτιστικών Ηγετών, που περιλαμβάνει οργανισμούς όπως το HOME, το Royal Exchange Theatre, το Διεθνές Φεστιβάλ του Μάντσεστερ, το BridgewaterHall και το Band on the Wall (Johnson et al., 2021).

Στις εν λόγω στρατηγικές οι οργανισμοί υπερασπίζονται στρατηγικές προτεραιότητες και υποστηρίζουν την ευρύτερη πολιτιστική οικολογία. Για παράδειγμα, η πολιτιστική στρατηγική του Μάντσεστερ επισημαίνει το έργο του Royal Exchange Theatre και του HOME στο κέντρο της πόλης σε απομακρυσμένους θαλάμους που χαρακτηρίζονται ως πολιτιστικά «ψυχρά σημεία». Εν τω μεταξύ, η πολιτιστική δραστηριότητα σε ιστορικά υποχρηματοδοτούμενες περιοχές όπως το Thameside καθοδηγείται από δραστηριότητα οργανισμών του GreaterManchester, όπως το GlobalGrooves. Αυτή η προσέγγιση συνεχίστηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με το GMCA να προωθεί χρηματοδότηση σε οργανισμούς μέσω συγκεκριμένων και στοχευμένων προγραμμάτων. Το λεγόμενο Σχέδιο Ανάκτησης Πολιτισμού του MCC επικεντρώνεται σε έναν οργανισμό ως βασικό εταίρο, το Διεθνές Φεστιβάλ του Μάντσεστερ. Ως ένα άλλο παράδειγμα αναφέρεται το SupremaLex, ένα μοντέλο συνεργασίας που καλύπτει πολιτιστικούς και μη πολιτιστικούς εταίρους, συμπεριλαμβανομένων των ιδιωτικών φορέων, παρέχοντας ad-hoc πρωτοβουλίες όπως το Box on the Docks, ένα Covid-safe υπαίθριο πρόγραμμα στο SalfordQuays που αναφέρεται σε καλλιτέχνες από όλη την πόλη (Johnson et al., 2021).



Ένα απαραίτητο συστατικό των στρατηγικών που βασίζονται στην έννοια του τοπικού είναι η εταιρική σχέση στην οποία οι πολιτιστικοί οργανισμοί με υψηλότερα επίπεδα χρηματοδότησης προσελκύουν ολοένα και μεγαλύτερη υποστήριξη. Αυτό έχει συνέπειες για τις διαπεριφερειακές ανισότητες, καθώς οι ιστορικά ανεπαρκώς χρηματοδοτούμενες περιοχές συνήθως στερούνται των κατάλληλων οργανισμών και των εταιρικών σχέσεων για να προσελκύσουν επενδύσεις. Αυτή η τάση έχει επιπτώσεις στην καλλιέργεια πολιτιστικών οικολογιών σε ιστορικά υποχρηματοδοτούμενες περιοχές που ενδέχεται να μην διαθέτουν τους πόρους, την υποδομή και τις σχέσεις που απαιτούνται για την εξασφάλιση επενδύσεων και την αντιμετώπιση μακροχρόνιων χωρικών ανισοτήτων. Οι δηλωθείσες προτεραιότητες του GreaterManchester για την πολιτιστική δημοκρατία και τη γεωγραφική ισότητα και η πιθανότητα αυξανόμενης τοπικής πολιτιστικής κατανάλωσης υπογραμμίζουν την ανάγκη διερεύνησης της υπόθεσης για τη μείωση των στρατηγικών και την εξέταση του ρόλου των εταιρικών σχέσεων βάσει τόπου στην αντιμετώπιση των ανισοτήτων στα πολιτιστικά οικοσυστήματα (Johnson et al., 2021).

Συνολικά, οι εθνικές και τοπικές κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν εισαγάγει πολλαπλά μέτρα που υποστηρίζουν τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, τα μέτρα για την απασχόληση και τη στήριξη του εισοδήματος δεν είναι πάντα προσβάσιμα ή προσαρμοσμένα στις νέες και μη τυποποιημένες μορφές απασχόλησης (ανεξάρτητη, διαλείπουσα, υβριδική - π.χ. συνδυασμός μισθωτής μερικής απασχόλησης με ανεξάρτητη εργασία). Επίσης, τα μέτρα χρηματοδότησης των ΜΜΕ θα μπορούσαν επίσης να προσαρμοστούν καλύτερα στις επιχειρήσεις που βασίζονται σε άυλα περιουσιακά στοιχεία. Παρομοίως, οι υποστηρικτικές καινοτομίες, που καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τις τεχνολογικές καινοτομίες, θα μπορούσαν να προσαρμοστούν σε άλλες μορφές καινοτομίας, όπως καινοτομίες σε μορφή και περιεχόμενο, συμπεριλαμβανομένης της μικτής χρήσης διαφορετικών μέσων, και αναγνωρίζουν ότι ο τομέας δημιουργεί καινοτομία μέσω δημιουργικών δεξιοτήτων, νέων τρόπων εργασίας, νέα επιχειρηματικά μοντέλα και νέες μορφές συμπαραγωγής (OECD, 2020).

## **2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Από το κεφάλαιο αυτό καταδείχθηκε πως η πανδημία Covid-19 αποτέλεσε μία σημαντική κρίση για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς οδήγησε σε αναστολή της λειτουργίας τους και επομένως σε μειωμένη χρηματοδότηση και επισκεψιμότητα. Ωστόσο, διάφορα παραδείγματα πολιτιστικών οργανισμών που αναφέρθηκαν οδηγούν στο συμπέρασμα πως η συγκεκριμένη κρίση θα πρέπει να θεωρείται περισσότερο ως ευκαιρία για τους πολιτιστικούς οργανισμούς και λιγότερο ως απειλή. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την εν λόγω κρίση οι πολιτιστικοί οργανισμοί είχαν τη δυνατότητα να αναθεωρήσουν και να επανασχεδιάσουν τη στρατηγική τους στο πλαίσιο της άσκησης της πολιτιστικής πολιτικής. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς και την εθνική χάραξη πολιτιστικής πολιτικής. Με τον τρόπο αυτό οι πολιτιστικοί οργανισμοί θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν επαρκώς στις ανάγκες και τις επιθυμίες του κοινού, διαμορφώνοντας έτσι συνθήκες δημιουργίας σχέσεων με την τοπική κοινωνία και με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Για τον λόγο αυτό κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η ύπαρξη μίας κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής από μέρους των πολιτιστικών οργανισμών. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη όχι μόνο για την ενημέρωση του κοινού για τις δράσεις ενός πολιτιστικού οργανισμού, αλλά για τη δημιουργία σχέσεων και συνεργασιών, τη γνωστοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, καθώς και τη διαμόρφωση μίας ταυτότητας που θα είναι γνωστή στο ευρύ κοινό. Στη βάση αυτών, επομένως, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η στρατηγική σχεδίαση αντιμετώπισης κρίσεων, με αφορμή την κρίση που προήλθε από την πανδημία Covid-19. Το επόμενο κεφάλαιο ασχολείται με αυτό το ζήτημα.



### **3. Πολιτιστικοί οργανισμοί και στρατηγική σχεδίαση στην αντιμετώπιση κρίσεων**

#### **3.1 Οι έννοιες της οργάνωσης και της διοίκησης ενός πολιτιστικού οργανισμού**

Η οργάνωση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται για τη δημιουργία λειτουργικών σχέσεων εντός ενός πολιτιστικού οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι. Αυτό περιλαμβάνει την ανάθεση θέσεων εργασίας, την ομαδοποίηση, τη σύνδεση και τον ακριβή προσδιορισμό των μεμονωμένων εργασιών, των μεθόδων εργασίας, της εξουσίας και της ευθύνης με τις οποίες συνδέονται άμεσα οι οργανισμοί και ο προγραμματισμός. Έτσι, όλοι οι πόροι τίθενται σε λειτουργία και οι σχέσεις μεταξύ δραστηριοτήτων και ανθρώπων καθορίζονται έτσι ώστε να λειτουργούν ως σύνολο. Αυτό το θεσμικό μοντέλο έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και πιο συγκεκριμένα άμεση διαχείριση και έλεγχος της εργασίας των κατεστημένων φορέων. Ωστόσο, έχει επίσης μειονεκτήματα: επικάλυψη πόρων, δυσλειτουργική οριζόντια επικοινωνία και πολύ υψηλό κόστος συντήρησης (Raduški, 2016).

Η διοίκηση ενός πολιτιστικού οργανισμού αναφέρεται σε διάφορα στοιχεία. Όπως τονίζουν οι Hsu και Chao (2017), ένα πρώτο στοιχείο είναι να υποκινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ούτως ώστε να επικοινωνήσουν το όραμα και την αποστολή του, τους στόχους και τις αξίες του, προκειμένου να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Με τον τρόπο αυτό μπορεί ο πολιτιστικός οργανισμός να εκπληρώσει την αποστολή του και να επιτύχει τους στόχους του. Στο πλαίσιο αυτό, είναι πολύ σημαντική η οργανωσιακή δομή του οργανισμού, καθώς και έτερα στοιχεία που άπτονται της διοίκησης, όπως η διαχείριση οικονομικών πόρων, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση δραστηριοτήτων, καθώς και ζητήματα επικοινωνίας και μάρκετινγκ. Στη βάση αυτή, ο Edson (2004) παραθέτει τρεις παράγοντες που σχετίζονται με τη διοίκηση ενός πολιτιστικού οργανισμού: α) τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, β) την κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων, γ) τη

διαδικασία λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με το πώς οι δραστηριότητες του οργανισμού θα πρέπει να διεκπεραιωθούν. Οι Pešićetal. (2013) αναφέρουν τις εξής δραστηριότητες που εμπίπτουν στο πλαίσιο της οργάνωσης και της διοίκησης ενός πολιτιστικού οργανισμού:

- Ανάπτυξη σχεδίων για πολιτιστικά προγράμματα και δράσεις
- Ανάπτυξη σχεδίου για την άντληση κεφαλαίων και οργάνωση της εφαρμογής του
- Διερεύνηση και απόκτηση κεφαλαίων μέσα από χορηγίες, δωρεές και λοιπούς τρόπους χρηματοδότησης
- Συγκέντρωση κεφαλαίων από τη δημοσιονομική στήριξη και άλλες πηγές
- Έρευνας αγοράς στον τομέα του πολιτισμού
- Ανάπτυξη σχεδίων μάρκετινγκ
- Προώθηση δημοσίων σχέσεων
- Παροχή ανθρωπίνων πόρων και εξοπλισμού που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση προγραμματισμένων δραστηριοτήτων
- Υποστήριξη και ενθάρρυνση της πολιτιστικής ανάπτυξης
- Διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και των απασχολούμενων ή εμπλεκόμενων σε ένα μουσείο
- Διαχείριση οικονομικών πόρων
- Προετοιμασία, παρακολούθηση και, εάν χρειάζεται, αναθεώρηση του προϋπολογισμού
- Καθιέρωση του απαραίτητου επιπέδου λειτουργίας και διοίκησης
- Διαπραγμάτευση προμηθειών για απαραίτητα αγαθά και υπηρεσίες

Στην οργάνωση και διοίκηση εμπίπτει και η λειτουργία της στελέχωσης, δηλαδή προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, κατανομής, αντικατάστασης, αξιολόγησης και ανταμοιβής προσωπικού. Ο τομέας του πολιτισμού είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος όσον αφορά το επίπεδο πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού (Raduški, 2016). Μία ακόμα λειτουργία της διοίκησης είναι η χρήση των ανθρωπίνων πόρων, η καθοδήγηση και ο συντονισμός του προσωπικού στην εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων τους, η οποία περιλαμβάνει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των υφισταμένων,

την υποκίνηση των εργαζομένων, με συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εργασίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και συνεχής λήψη αποφάσεων σε οποιαδήποτε φάση και πτυχές καθοδήγησης. Η ποιότητα των αποφάσεων μπορεί να μετρηθεί μέσω της λειτουργικότητάς τους (εάν παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα) και της αποτελεσματικής εφαρμογής των προσπαθειών που καταβάλλονται για την επίτευξη του στόχου (επενδυμένος χρόνος και χρήμα και ανθρώπινη εργασία). Οι διευθυντές σε οργανισμούς πολιτισμού και τεχνών βασίζουν τις στρατηγικές και λειτουργικές τους αποφάσεις κατά την εκπλήρωση της δήλωσης αποστολής και αυτές οι οργανωτικές αξίες και ο στρατηγικός προσανατολισμός επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης (Raduški, 2016). Η τελευταία λειτουργία της διοίκησης είναι ο έλεγχος, μια πολύπλοκη και διαρκής διαδικασία που περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων που προσανατολίζονται στην ανάλυση και τον έλεγχο του κατά πόσο έχουν εκτελεστεί οι λειτουργίες που πρέπει και κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί. Εδώ περιλαμβάνεται επίσης η δραστηριότητα ενός εποπτικού συμβουλίου στους τομείς της χρηματοδότησης και της νομιμότητας (Raduški, 2016).

### **3.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δημοτικούς οργανισμούς**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα του πολιτισμού σε τοπικό επίπεδο βασίζεται σε δύο κύριες προσεγγίσεις, με απώτερο στόχο την οικονομική και κοινωνική τοπική ανάπτυξη που βασίζεται στον πολιτισμό. Η πρώτη είναι η χρήση συστάδων πολιτισμού (clusters) για την προσέλκυση του τουρισμού. Η δεύτερη είναι μία συγκεκριμένη προσέγγιση, στη βάση των ιδιαιτεροτήτων της εκάστοτε περιοχής, δηλαδή τοπικός στρατηγικός σχεδιασμός (Sacco, Blessi&Nuccio, 2009).

Στη βάση της δεύτερης προσέγγισης, η ανάπτυξη που βασίζεται στον πολιτισμό περιλαμβάνει δύο εναλλακτικά μοντέλα ανάπτυξης. Το πρώτο είναι μια διαδικασία από κάτω προς τα πάνω που αναφέρεται κυρίως στο μοντέλο της περιφέρειας, στο οποίο η χωρική συσσώρευση άυλων περιουσιακών στοιχείων και πολιτιστικών πολιτικών συνήθως δεν ορίζεται από έναν συγκεκριμένο παράγοντα (π.χ. σε θεσμικό επίπεδο). Αυτές οι περιπτώσεις λαμβάνουν χώρα όταν η κοινωνία αυτο-οργανώνεται. Η δεύτερη

εναλλακτική λύση είναι μια διαδικασία από πάνω προς τα κάτω, η οποία μπορεί να φανεί στη Μεσόγειο. Ο ορισμός των νέων αναπτυξιακών στρατηγικών προέρχεται από το θεσμικό επίπεδο, χωρίς μια συμμετοχική προσέγγιση στον καθορισμό των σκοπών και στόχων. Οι αναπτυξιακές στρατηγικές εκδίδονται από την κυβέρνηση χωρίς να συμμετέχουν άτομα από το τοπικό επίπεδο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επίπεδο. Αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται στην εκμετάλλευση φυσικών πολιτιστικών αγαθών για την προσέλκυση του τουρισμού, με μικρή προσοχή να δίνεται στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της ανάπτυξης στους κατοίκους (Sacco&Blessi 2005). Ωστόσο, αυτό που απαιτείται, σύμφωνα με τους Saccoetal. (2009) είναι μία στρατηγική που εμπλέκει τις δύο προαναφερόμενες.

### **3.3 Οι έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού στους πολιτιστικούς οργανισμούς**

Η στρατηγική αφορά στην τέχνη της προετοιμασίας και της υλοποίησης μιας πολιτικής εκστρατείας ή ενός επιχειρηματικού σχεδίου (businessplan). Περιέχει αφενός το σχεδιασμό και αφετέρου την πράξη ή αλλιώς εκτέλεση. Τα δυο στάδια είναι αλληλένδετα και δε μπορούν να είναι υλοποιηθούν ξεχωριστά. Το πρώτο στάδιο δεν θεωρείται αποτελεσματικό χωρίς το δεύτερο και αντίστροφα (Hindle, 2003). Υπάρχουν πολλές αναλογίες και ομοιότητες μεταξύ της στρατιωτικής στρατηγικής και της στρατηγικής των οργανισμών. Τις τελευταίες δεκαετίες, ο όρος στρατηγική υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις και σιγά σιγά, τα τελευταία χρόνια κάνει την εμφάνιση του στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Κρίσιμη διαχωριστική γραμμή αποτελεί η διαφοροποίηση της έννοιας της στρατηγικής από αυτή της τακτικής. Η μεν στρατηγική, αφορά το ολιστικό πλάνο για την επιτυχή τοποθέτηση στην αγορά, η δε τακτική αναφέρεται στη μέθοδο επίτευξης ενός μέρους του πλάνου.

Ο AlfredChandler (1963, σ. 27) αναλύοντας τους όρους της στρατηγικής λέει : «ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση συγκεκριμένων δράσεων καθώς και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των σκοπών». Αντίστοιχα τοποθετείται και ο Andrews (1987) «στρατηγική είναι

μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα του οργανισμού». Ενώ ο Henry Mintzberg (2007, σ.3) την λέει ότι «στρατηγική είναι ένα μοτίβο (pattern) που αναδύεται έπειτα από μια σειρά αποφάσεων». Παράλληλα, ο Quinn λέει ότι «Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς ενός οργανισμού, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων ενός πολιτιστικού οργανισμού σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων». Κάτι ανάλογο περιγράφει και ο Παπαδάκης (1999, σ.47) ως «την κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων». Ως μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, την περιγράφουν οι Ohmae (1987) και Hofer&Schendel (1978), ως την αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων, και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον. Οι Thompson&Strickland (2003) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει πράξη το στρατηγικό του όραμα. Αντιπροσωπεύει το σχέδιο με το οποίο ο οργανισμός θα αποκτήσει μια ελκυστική θέση στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, και θα οικοδομήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική εξελίσσεται μέσα στο χρόνο, ξεκινώντας αρχικά από τα πρότυπα σχέδια δράσεων και καταλήγοντας στην ανάγκη δράσης και αντίδρασης σε ένα νέο απρόβλεπτο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. οι Grant&Jordan (2015) πιστεύουν πως «μια πετυχημένη στρατηγική περικλείει απλούς, σταθερούς και μακροπρόθεσμους στόχους, βαθιά κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και αντικειμενική αξιολόγηση πόρων.»

Κοινός τόπος των όσων αναφέρουμε πιο πάνω είναι πως ο πολιτιστικός οργανισμός λαμβάνει υπόψη τις καταστάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, πριν καταλήξει στους στόχους και τις πράξεις.

Με βάση όσα λέει ο Γεωργόπουλος (2002), στρατηγική είναι το σημαντικό μέσο διασύνδεσης του οργανισμού με το περιβάλλον, υπό την προϋπόθεση ότι κατευθύνει οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές αποτελεί την αιτία αλλαγών στο περιβάλλον της. Οι Grant&Jordan (2015, σ.33) περιγράφουν πως η αναζήτηση που κάνουμε για το ποιον εξυπηρετεί η στρατηγική, θα πρέπει να μετατραπεί σε ποιον θα πρέπει να εξυπηρετεί η στρατηγική:

1. ανταγωνίζεσαι στον κλάδο που ανήκεις και δραστηριοποιείσαι.
2. αντιδράς σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον αγοράς.
3. διοικείς αποδοτικά τον οργανισμό και να αναπτύσσεις τις απαραίτητες οργανωσιακές ικανότητες.
4. επιτυγχάνεις τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους.

Τέλος, η Χαμπύρη-Ιωαννίδου (2003) τονίζει ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ενέχει αρκετούς κίνδυνους όταν εμπλακεί με δυσνόητα και πολύπλοκα σχέδια τα οποία στην πράξη δεν είναι λειτουργικά και εφαρμόσιμα. Επίσης, η ίδια, διευκρινίζει, ότι παρόλο που η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει αρκετά μοντέλα στρατηγικής σχεδίασης, οι ανάγκες του πολιτιστικού οργανισμού είναι εκείνες που θα επηρεάσουν την επιλογή του πιο κατάλληλου και εφικτού.

### **3.4 Η έννοια της επικοινωνίας**

Με βάση όσα αναφέρονται στον Κάστορα, η επικοινωνία δύναται να περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις. Αφενός, την διαδικασία που χρησιμοποιείται από τα άτομα για να μπορέσουν να μεταδώσουν τις ιδέες τους μέσα από μηνύματα. Αφετέρου, εκείνη που μπορούν να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται το ένα άτομο από το άλλο άτομο. Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο, με την οποία ένας πομπός Α

μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ενέργεια, σε ένα δέκτη Β, με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του» (Μπουραντάς, 2015, σελ. 530). Μάλιστα, σημαντικός είναι ο ρόλος των μηνυμάτων στην επικοινωνία και ειδικότερα στους πολιτιστικούς οργανισμούς τις τελευταίες δεκαετίες.

Με βάση τον ορισμό που δίνεται από τον Βρύζα: Σκοπός της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι η δημιουργία σχέσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων μέσα σε μία κοινωνία.

Με βάση όσα αναφέρονται στην Ψύλλα επικοινωνία δημιουργείται με τα παρακάτω: τον πομπό που είναι η πηγή μετάδοσης του μηνύματος, το μήνυμα που μπορεί να είναι πληροφορία, εντολή, συμπεριφορά, σχέση, πράξη, ηθική προτροπή ή ακόμα και κοινωνικό κανάλι ή δίαυλο επικοινωνίας (φωνητικό μήνυμα, έντυπο, ραδιόφωνο, τηλεόραση, διαδίκτυο), τους κώδικες επικοινωνίας που μπορούν να είναι γραφικοί, γλωσσικοί ή εικονικοί, και τέλος, τις συνθήκες μετάδοσης του μηνύματος και τον αποδέκτη.

Ένας άλλος ορισμός του Fiske (1992) ορίζει την επικοινωνία ως μία ανθρώπινη δραστηριότητα που όλοι γνωρίζουν όμως ελάχιστοι είναι αυτοί που θα κατορθώσουν να ορίσουν.

«Η Στρατηγική», σύμφωνα με τον Kenneth R. Andrews, «σε επίπεδο εταιρίας είναι ένα πακέτο αποφάσεων της επιχείρησης το οποίο προσδιορίζει και αναθεωρεί τους σκοπούς ή τους στόχους της, παράγει την πολιτική της σε επίπεδο αρχών και ορίζει και τα σχέδια για την επίτευξη των στόχων της και ορίζει την έκταση του επιχειρηματικού αντικειμένου της εταιρίας, το είδος των οικονομικών και ανθρωπιστικών προδιαγραφών της για σήμερα και το μέλλον και τη φύση της οικονομικής ή μη οικονομικής συνεισφοράς που θα παράσχει στους μετόχους της, τους εργοδότες, τους πελάτες και τις κοινωνικές ομάδες (ιδιαίτερη έμφαση)» (Kenneth R. Andrews, 1980). Έτσι και στην περίπτωση των οργανισμών που εξετάζουμε, η αύξηση των απαιτήσεων από τους επισκέπτες/καταναλωτές οδηγεί σε νέες



ανάγκες. Αυτό με τη σειρά του, αυξάνει τις πιέσεις για χρηματοδότηση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η μεγάλη προσφορά οδηγεί εύλογα στον ανταγωνισμό, ενώ κρίσιμο ρόλο παίζουν και οι νέες τεχνολογίες.

Η επιτυχής στρατηγική των οργανισμών πολιτισμού συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας σύγχρονης εικόνας της πόλης ως ποιοτικού τουριστικού προορισμού. Συνδράμει θετικά στην ανάδειξη της πλούσιας ιστορίας και πολιτιστικής κληρονομιάς της κάθε περιοχής, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει επιλογές που ψυχαγωγούν και δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης.

Κομβικό ρόλο στην επικοινωνία παίζουν πια εκτός από την τεχνολογία και οι αναβαθμισμένες δημόσιες σχέσεις, αφού ο συνδυασμός τους, συμβάλλει αποφασιστικά στην εξωστρέφεια και την προβολή του οργανισμού και του έργου του. Στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι να διαμορφώσουν τάσεις προς όφελος του οργανισμού με απώτερο σκοπό να πολλαπλασιάσουν την απόδοση και επίδραση του. Χρησιμα εργαλεία σε αυτή την κατεύθυνση είναι η διοργάνωση εκδηλώσεων (εγκαίνια, συνεντεύξεις τύπου, ξεναγήσεις, καλλιτεχνικοί διαγωνισμοί, κ.ο.κ.), οι επαφές με τα ΜΜΕ, η ανάδειξη υπηρεσιών για το κοινό, οι συνεντεύξεις, οι φωτογραφίες, οι ομιλίες, τα φυλλάδια (Kotier&Kotier, 1998:238).

Η χρήση των τεχνολογικών μέσων συμβάλλει στην ανάδειξη της πολιτισμικής εμπειρίας. Η προβολή του οργανισμού μέσα από το διαδίκτυο, μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία του οργανισμού με το κοινό του, να εκπαιδεύσει το κοινό στην αναζήτηση της πληροφορίας, να ενισχύσει τη συνολική επικοινωνία του οργανισμού με το κοινό κάθε ηλικιακής ομάδας και κάθε μορφωτικού επιπέδου. «Η ψηφιακή παραγωγή των αγαθών/προϊόντων και υπηρεσιών σταδιακά επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας και του πολιτισμού, τη χρονική στιγμή που το Διαδίκτυο αναδύεται σε αλληλεπιδραστικό ψηφιακό μέσο μαζικής ανάδειξης, προβολής και επικοινωνίας στον κυβερνοχώρο» (Γκαντζιάς, 2000:59). Έτσι, και τα πολιτιστικά προϊόντα «εισάγονται σε ένα νέο επικοινωνιακό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο διευρύνει το φάσμα απήχησής τους παγκοσμίως» (Γκαντζιάς, 2000:60).



### 3.5 Ορισμός της κρίσης

Ο προσδιορισμός της έννοιας «κρίση» σύμφωνα με τον Δημητράκο (Δ. Δημητράκου, Μέγα Λεξικόν της Ελληνικής Γλώσσας, Εκδόσεις Δομή) ορίζεται ως μια περίοδος ανώμαλης κατάστασης, δυσχερούς και επικίνδυνης εκτροπής από τις κανονικές συνθήκες της ζωής. Συνακόλουθα, η έννοια της κρίσης σύμφωνα με το ASIS (ASIS International, BusinessGuideline, USA, 2005 p.p. 7) για έναν οργανισμό προσδιορίζεται ως το οποιοδήποτε παγκόσμιο, περιφερειακό ή τοπικό (ενδογενές η εξωγενές) γεγονός το οποίο οφείλεται σε φυσικά φαινόμενα ή ανθρώπινες ενέργειες (εταιρικές, κυβερνητικές, τεχνολογικές) οι οποίες δημιουργούν κίνδυνο για: 1. Κλιμακούμενη ένταση 2. Αρνητική επίδραση στην οικονομική κατάσταση του οργανισμού ή/ και στην αξία των μετοχών του οργανισμού (αν υφίσταται τέτοια) 3. Πρόκληση βλάβης στους ανθρώπους εντός ή εκτός του οργανισμού 4. Καταστροφή της ιδιοκτησίας (του οργανισμού ή τρίτων) ή του περιβάλλοντος 5. Παρεμπόδιση της κανονικής λειτουργίας των διεργασιών και διαδικασιών του οργανισμού με μεγάλη σπατάλη διοικητικού χρόνου ή και οικονομικών πόρων 6. Επιπτώσεις στο ηθικό των στελεχών και εργαζομένων στον οργανισμό 7. Τη φήμη, τη δημόσια εικόνα, τα προϊόντα/υπηρεσίες και τα στελέχη του οργανισμού και επομένως αρνητικές επιπτώσεις και για το μέλλον 8. Την πρόκληση της προσοχής των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των κρατικών και ελεγκτικών μηχανισμών και υπηρεσιών. Επομένως, μία κατάσταση κρίσης αποτελείται πάντα από τα ίδια δομικά στοιχεία. Το μέγεθος και η διάρκεια των στοιχείων αυτών είναι εκείνα που τη διαφοροποιούν και προσδιορίζουν τη σοβαρότητα και τα αποτελέσματά της (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005:32).

Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως οι πολιτιστικοί οργανισμοί κατά τη διάρκεια μίας κρίσης θα πρέπει να υιοθετούν στρατηγικές (μοντέλα) διαχείρισης κρίσεων, όπως είναι το «Στρατηγικό Μοντέλο Ασφάλειας, Διαχείρισης Επικοινωνίας και Κρίσης». Το εν λόγω μοντέλο θεωρεί πως οι κρίσεις παρέχουν αρκετές ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών και για τον λόγο αυτό δεν αντιμετωπίζει τις κρίσεις τόσο ως μία απειλή (Γκαντζιάς, 2020: 57-59).

### 3.6 Δομικά μέρη της κρίσης

Τα δομικά μέρη μιας κατάστασης κρίσης είναι τα εξής:

- Απειλή για τους πόρους του οργανισμού και τους ανθρώπους.
- Απώλεια ελέγχου της κατάστασης, η οποία επιδεινώνει την κρίση.
- Άμεσες και έμμεσες συνέπειες, οι οποίες θα μπορούσαν με σωστή διαχείριση να έχουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Πότε όμως υπάρχει κρίση σε έναν οργανισμό; Πώς μπορεί να αναγνωριστεί; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της; Ένας οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης όταν συμβαίνουν τα παρακάτω: (Health, Γκαντζιάς, 2013:13-14) :

- Ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να αντιδράσει, ενώ εξελίσσεται μια απρόβλεπτη για τον οργανισμό κατάσταση, είναι πολύ περιορισμένος ή οι πιέσεις από ενδογενείς ή εξωγενείς παράγοντες τον κάνουν να φαίνεται πολύ περιορισμένος.
- Απαιτούνται άμεσες και δραστικές αποφάσεις κάτω από την πίεση του χρόνου.
- Οι διαθέσιμες πληροφορίες μπορεί να είναι ελλιπείς και συγκεχυμένες ή αντικρουόμενες.
- Υπάρχει έλλειμμα ή η αίσθηση του ελλείμματος σε ανθρώπους και εξοπλισμό.

### 3.7 Φάσεις – στάδια της κρίσης

Πριν προσδιορίσουμε τα στάδια της κρίσης, θα πρέπει να αναφερθούμε στη διάκριση ανάμεσα στην κρίση και την έκτακτη κατάσταση.

Ως «έκτακτη κατάσταση» (emergency) χαρακτηρίζουμε κάθε κατάσταση η οποία διαταράσσει την καθημερινότητα του Οργανισμού και απαιτεί άμεσες ενέργειες προκειμένου να περιορισθούν οι βλάβες.

Η μη έγκαιρη αντιμετώπισή της μπορεί να οδηγήσει σε κρίση. Η κρίση πάλι εκτός από τα χαρακτηριστικά της έκτακτης κατάστασης έχει επιπλέον το χαρακτήρα του γενικευμένου κινδύνου.

Σύμφωνα με τον Steven Fink, (Fink, 1986:20-28), όσον αφορά στην αντιμετώπισή τους, ακολουθείται η ίδια μεθοδολογία η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις (4) διακριτές φάσεις:

- Πρόδρομη φάση της κρίσης - οι οιωνοί (Prodromal crisis stage)
- Εκδήλωση της κρίσης - κορύφωση (Acute crisis stage)
- Στάδιο επιπτώσεων (Chronic crisis stage)
- Στάδιο ύφεσης - επίλυσης (Crisis resolution stage)

### 3.7.1 Πρόδρομη φάση της κρίσης - οι οιωνοί (Prodromal crisis stage)

Στην πρόδρομη φάση ή αλλιώς φάση προειδοποίησης ή συναγερμού, πριν να εμφανισθεί η κρίση, υπάρχουν κάποιες ενδείξεις που προειδοποιούν για την κατάσταση που θα ακολουθήσει. Η διάγνωση των ενδείξεων αυτών προϋποθέτει άριστο σύστημα πληροφόρησης, εκπαιδευμένη ομάδα διαχείρισης και τόλμη για δράση. Μετά την εμφάνιση κάποιου ασυνήθιστου γεγονότος, τις περισσότερες φορές αμελητέου, μπορεί, ανά πάσα στιγμή, να ξεσπάσει η κρίση με πολλαπλάσιες συνέπειες. Αρχικά για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ενδείξεων πιθανής κρίσης θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλοι «δέκτες» (Ian I. Mitroff & Gus Anagnos, 2000:107-109) τους οποίους όμως οι περισσότεροι οργανισμοί δεν διαθέτουν. Οι κρίσεις εμφανίζουν πολυπλοκότητα και διαφορετικότητα με αποτέλεσμα να εκπέμπουν πολλά και τελείως διαφορετικά σήματα. Κάθε δέκτης σήματος προαναγγελίας κρίσης θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει εάν το λαμβανόμενο σήμα αποτελεί ένδειξη «κινδύνου», «πιθανού κινδύνου» ή κάτι που μπορεί να αγνοηθεί.

### 3.7.2 Εκδήλωση της κρίσης - κορύφωση (Acute crisis stage)

Όταν τα πρόδρομα συμπτώματα δεν έχουν αντιμετωπισθεί εγκαίρως, ο οργανισμός περνά από το σημείο «χωρίς επιστροφή». Η κρίση είναι πλέον γεγονός. Εκείνο που απαιτείται τώρα είναι να ληφθούν άμεσα μέτρα για να μετριασθούν οι απώλειες.

Τα κρίσιμα ερωτήματα που τίθενται είναι τα ακόλουθα:

- Ποιοι θα διαχειριστούν την κρίση;

- Ποιες είναι οι κατάλληλες ενέργειες;
- Πόσες θα είναι οι απώλειες;
- Πώς μπορούμε να εκμεταλλευτούμε θετικά την κρίση; Με σωστό και πλήρη προγραμματισμό διαχείρισης κρίσεων δίνονται απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά. Απαραίτητα ο σχεδιασμός περιλαμβάνει μια εξειδικευμένη ομάδα που έχει εκπαιδευθεί και διαθέτει τα κατάλληλα μέσα για να διαχειρισθεί την κρίσιμη κατάσταση μέσα σε σύντομο χρόνο και με συνθήκες μεγάλης πίεσης, ώστε να περιοριστεί η ζημιά (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005:39).

### **3.7.3 Στάδιο επιπτώσεων (Chroniccrisisstage)**

Σύμφωνα με τον Fink, (StevenFink, 1986:24-25) μετά την οξεία φάση της κρίσης ακολουθεί η περίοδος κατά την οποία ο οργανισμός μετρά τις απώλειες και κάνει αξιολόγηση. Κατά το διάστημα αυτό αναζητούνται τα αίτια, επιρρίπτονται οι ευθύνες ή δίνονται συγχαρητήρια στην ομάδα που αντιμετώπισε την κρίση με επιτυχία και ελάχιστο κόστος για τον οργανισμό. Οργανισμοί οι οποίοι διαθέτουν σχέδιο και εκπαιδευμένη ομάδα διαχείριση καταφέρνουν σημαντική μείωση της χρονικής διάρκειας της φάσης αυτής σε αντίθεση με οργανισμούς οι οποίοι βρίσκονται απροετοίμαστοι.

### **3.7.4Στάδιούφεσης - επίλυσης (Crisis resolution stage)**

Στο τελευταίο στάδιο της κρίσης, ο οργανισμός αναρρώνει και σταδιακά επανέρχεται στις κανονικές συνθήκες. Στόχος είναι η όσο το δυνατόν συντομότερη επάνοδος στην κανονικότητα, με τις λιγότερες απώλειες ή ακόμα και με βελτίωση της θέσης και του ονόματος του οργανισμού. Ο «καλός» διαχειριστής και η κατάλληλη ομάδα είναι δυο στοιχεία που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005:40).

Αξιοσημείωτες, όσο και επίκαιρες, δυστυχώς, είναι οι αιτίες της κρίσης που οφείλονται σε Αίτια ανωτέρας βίας, όπως η πανδημία. Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη, (Σφακιανάκης, Μ., 2006: 37-45) τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός φαινομένου είναι,:

- Η φύση και η αιτιολογία του (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό, κλπ.).

- Το μέγεθός του (συγκρίνεται με μια πρότυπη μονάδα βάσει μιας κλίμακας).
- Η ισχύς του (η συνολική ενέργειά του κατά την εκδήλωσή του).
- Η διάρκειά του.
- Η συχνότητα εμφάνισής του.
- Ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται (ξαφνικό, σφοδρό, ήπιο κλπ.).
- Ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται (αργή, γρήγορη εξέλιξη).
- Οι συνέπειες της εκδήλωσής του (δυσμενείς, ευμενείς, μεγάλες, μικρές).

Ειδικά χαρακτηριστικά των κρίσεων είναι:

- Η επικινδυνότητα (κίνδυνος για την ασφάλεια προσωπικού, την περιουσία, τις λειτουργίες, τη φήμη του οργανισμού, κίνδυνος για τις εργασιακές σχέσεις, για πρόκληση δευτερογενών κρίσεων) (ΕΑΠ Διπλωματική Εργασία Σελίδα 40).
- Οι έκτακτες ανάγκες που εμφανίζονται (η επιτυχής αντιμετώπισή τους κρίνει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της διαχείρισης).
- Η ανεπάρκεια του χρόνου.
- Η ανάγκη μεγάλης ικανότητας προσαρμογής.
- Οι πιέσεις (άμεσες ή έμμεσες από τους ενδιαφερόμενους και από τις συνθήκες της ίδιας της κρίσης για την άμεση αντιμετώπιση της επικινδυνότητας).
- Το απρόβλεπτο και το πρωτόγνωρο.
- Η διαφορετικότητα των κρίσεων.

### **3.8 Το κόστος της κρίσης**

Συνακόλουθα κατά τον Σφακιανάκη, (Σφακιανάκης, Μ., 2006: 61), ο διαχειριστής των κρίσεων πριν λάβει οποιασδήποτε φύσης μέτρα για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, συγκρίνει το κόστος των μέτρων με το συνολικό κόστος της κρίσης και παίρνει ανάλογες αποφάσεις.

Υπάρχουν ειδικές περιπτώσεις κατά τις οποίες προτιμώνται οι κρίσεις, αν και είναι δυνατό να περιορισθούν, γιατί το κόστος των αντίστοιχων μέτρων πρόληψης και καταστολής

είναι μεγαλύτερο από το συνολικό κόστος των κρίσεων. Αυτό προϋποθέτει ότι στο κόστος των κρίσεων δεν περιλαμβάνονται ανθρώπινα θύματα τα οποία και δεν αποτιμώνται.

### **3.9 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Οι λειτουργίες της οργάνωσης και της διοίκησης ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι πολύ σημαντικές για την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία του, ιδίως σε περιόδους κρίσεων, όπου καλείται να ανταπεξέλθει σε απρόσμενα γεγονότα και ιδιαίτερες καταστάσεις. Στη βάση των πόρων που διαθέτει ο πολιτιστικός οργανισμός (οικονομικοί και ανθρώπινοι), αλλά και του τρόπου άσκησης των λειτουργιών της οργάνωσης και της διοίκησης, λαμβάνει χώρα και ο στρατηγικός σχεδιασμός του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει σε έναν πολιτιστικό οργανισμό να χαράζει ένα όραμα, να διαμορφώσει μία αποστολή, να θέσει στόχους και κατ' επέκταση να προχωρήσει σε δράσεις και πρωτοβουλίες για την επίτευξη αυτών των στόχων. Επίσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός οδηγεί και σε πιο αποτελεσματική επικοινωνιακή πολιτική από μέρους του πολιτιστικού οργανισμού, καθώς επιλέγονται τα κατάλληλα μηνύματα και κανάλια επικοινωνίας στη βάση των ιδιαιτεροτήτων του εκάστοτε κοινού. Τέλος, από το κεφάλαιο αυτό διαπιστώνεται πως ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει έναν πολιτιστικό οργανισμό στη διαχείριση κρίσεων, δηλαδή στον εντοπισμό στοιχείων που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση, στον προσδιορισμό παραγόντων που επιδρούν σε έναν πολιτιστικό οργανισμό κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, καθώς και στην ανάληψη δράσεων για την επανάκαμψη του οργανισμού και τη λειτουργία του μετά το πέρας της κρίσης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει έναν πολιτιστικό οργανισμό να αποκτήσει οργανωσιακή ανθεκτικότητα, να ανακάμψει από μία κρίση και να τη χρησιμοποιήσει προς όφελός του, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που παρέχονται στο ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του. Στη βάση αυτή, επομένως, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθούν ζητήματα που άπτονται του στρατηγικού σχεδιασμού και της επικοινωνίας κατά την κρίση που δημιουργήθηκε από την πανδημία Covid-19 στην περίπτωση του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού, Τουρισμού και Περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπλίων. Το ζήτημα αυτό εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

## 4. Η εμπειρική διερεύνηση στον ΔΟΠΠΑΤ Ναυπλίου

### 4.1. Τι είναι ο ΔΟΠΠΑΤ

Ο Δημοτικός Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού, Τουρισμού και Περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπλίων είναι ένας σημαντικός και άκρως παρεμβατικός οργανισμός για την ευρύτερη περιοχή της Αργολίδας. Το ποιοτικό αποτύπωμα του είναι ισχυρό, αναγνωρισμένο και χαίρει υψηλής εκτίμησης από όλους όσοι συνεργάστηκαν μαζί του διαχρονικά. Ο Δημοτικός Οργανισμός Πολιτισμού Περιβάλλοντος, Αθλητισμού και Τουρισμού (Δ.Ο.Π.Π.Α.Τ.) έχει σημαντικά ενεργούς τομείς σε θέματα που αγγίζουν τον κάθε δημότη αλλά και τον κάθε επισκέπτη, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εθνότητας, κατοικίας και ενδιαφερόντων. Οι σκοποί του Νομικού προσώπου είναι η οργάνωση και η λειτουργία υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στους τομείς του πολιτισμού, αθλητισμού, τουρισμού και περιβάλλοντος με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των δημοτών και φυσικά των επισκεπτών.

- Η λειτουργία του Δημοτικού ωδείου, της φιλαρμονικής, των αθλητικών εγκαταστάσεων η διεξαγωγή αξιολογών πολιτιστικών εκδηλώσεων, η προώθηση του βιβλίου σε όλους τους δημότες.
- η συνεργασία με όλους τους φορείς, τα σωματεία και τους ντόπιους καλλιτέχνες
- η προώθηση και καλλιέργεια της ιδέας του αθλητισμού.
- Η περαιτέρω ανάπτυξη και προώθηση του τουριστικού προϊόντος.
- Η προσπάθεια για μια καθαρή και περιβαλλοντικά σύγχρονη πόλη με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των δημοτών, αποτελούν τους βασικούς μας στόχους.

Αποτελείται από δεκαπενταμελές διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο συμμετέχουν αιρετοί δημοτικοί σύμβουλοι και πολίτες του Δήμου Ναυπλίων. Στο οργανόγραμμα του περιλαμβάνονται, επίσης, και ομάδες εργασίας σε διαφορετικούς τομείς. Αναλυτικότερα, οι ομάδες εργασίας αυτές ασχολούνται: α) με το Μουσικό Φεστιβάλ Ναυπλίου, β) με το Περιβάλλον, γ) με την προβολή του ΔΟΠΠΑΤ, δ) με παρουσιάσεις βιβλίων και ομιλιών,



ε) με πολιτιστικούς συλλόγους, στ) με το θέατρο, ζ) με τους επαγγελματίες της πόλης, η) με το ωδείο, τη φιλαρμονική, τη χορωδία, θ) με τη διοίκηση και τους φορείς του πολιτισμού, ι) με τον αθλητισμό, ια) με τα εικαστικά, ιβ) με τον τουρισμό . Τέλος, διαθέτει και μια σειρά θεματικών ομάδων εργασίας που ασχολούνται με : α) τον εορτασμό των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς, β) τον εορτασμό των Αποκριών και του Αναπλιώτικου Καρναβαλιού.

Ο καθοριστικός ρόλος και οι πρωτοβουλίες του ΔΣ νοηματοδοτούν την στόχευση του οργανισμού πάντα με βούληση για γόνιμη και ουσιαστική συνεργασία και συνέργεια στόχων και έργων. Ο στόχος του ΔΟΠΠΑΤ είναι να δρομολογεί έργα και λύσεις σε χρονίζοντα θέματα και κυρίως να δίνει έμφαση στην υλοποίηση των παραπάνω στόχων με γνώμονα τη χάραξη μιας ενιαίας στρατηγικής και βιώσιμης ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα έργων που καταπιάνεται.

Έτσι συγκροτήθηκαν ειδικές ομάδες εργασίας σε όλους τους τομείς δράσης του ΔΟΠΠΑΤ στις οποίες συμμετέχουν εκτός από τα τακτικά και αναπληρωματικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και πολίτες οι οποίοι θέλησαν να προσφέρουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

Οι δημιουργικές προτάσεις που πηγάζουν από την ενάργεια των ομάδων-τομέων εργασίας και οι αντίστοιχες προτάσεις που προκύπτουν με έμφαση στον πολιτισμό και αθλητισμό, δίνουν το στίγμα και κινητοποιούν την κοινωνία των ενεργών πολιτών του δήμου μας και της ευρύτερης περιοχής. Για μας, ο Πολιτισμός, ο Αθλητισμός και το Περιβάλλον είναι οι πιο ασφαλείς γέφυρες σύνδεσης όλων των λαών, είναι η κοινή μας γλώσσα, είναι τα ευγενή αισθήματα που μοιραζόμαστε, ως εγγύηση προόδου κι εξέλιξης. Ο πολιτισμός και ο αθλητισμός στο δήμο μας έχουν τη δική τους ταυτότητα. Κι αυτή παραμένει αναλλοίωτη και ανέγγιχτη από κάθε φθορά γιατί την υποστηρίζουμε όλοι με επιμονή και συνειδητή διάθεση αναβάθμισης της πολιτιστικής κουλτούρας του τόπου μας, με τη συνδρομή του ντόπιου καλλιτεχνικού δυναμικού και εξαιρετικές συνεργασίες με σχήματα και φορείς που υπηρετούν τον ποιοτικό πολιτισμό, την ευγενή άμιλλα αλλά και την προστασία του περιβάλλοντος, από όλη την Ελλάδα. Όλα αυτά συνθέτουν την δυναμική



αποστολή του οργανισμού και την οραματική του σχέση με το σήμερα και κυρίως το Αύριο.

Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι, ο οργανισμός δεν διαθέτει πρότερο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, κάτι που συμβαίνει στο σύνολο των αντίστοιχων οργανισμών της χώρας μας, με αποτέλεσμα η προσαρμογή τους στην εποχή της covid-19 να είναι απαιτητική εξίσωση.

Αποτελείται από δεκαπενταμελές διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο συμμετέχουν αιρετοί δημοτικοί σύμβουλοι και πολίτες του Δήμου Ναυπλίων. Στο οργανόγραμμα του περιλαμβάνονται, επίσης, και ομάδες εργασίας σε διαφορετικούς τομείς. Αναλυτικότερα, οι ομάδες εργασίας αυτές ασχολούνται: α) με το Μουσικό Φεστιβάλ Ναυπλίου, β) με το Περιβάλλον, γ) με την προβολή του ΔΟΠΠΑΤ, δ) με παρουσιάσεις βιβλίων και ομιλιών, ε) με πολιτιστικούς συλλόγους, στ) με το θέατρο, ζ) με τους επαγγελματίες της πόλης, η) με το ωδείο, τη φιλαρμονική, τη χορωδία, θ) με τη διοίκηση και τους φορείς του πολιτισμού, ι) με τον αθλητισμό, ια) με τα εικαστικά, ιβ) με τον τουρισμό. Τέλος, διαθέτει και μια σειρά θεματικών ομάδων εργασίας που ασχολούνται με : α) τον εορτασμό των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς, β) τον εορτασμό των Αποκριών και του Αναπλιώτικου Καρναβαλιού.

Ο καθοριστικός ρόλος και οι πρωτοβουλίες του ΔΣ νοηματοδοτούν την στόχευση του οργανισμού πάντα με βούληση για γόνιμη και ουσιαστική συνεργασία και συνέργεια στόχων και έργων. Ο στόχος του ΔΟΠΠΑΤ είναι να δρομολογεί έργα και λύσεις σε χρονίζοντα θέματα και κυρίως να δίνει έμφαση στην υλοποίηση των παραπάνω στόχων με γνώμονα τη χάραξη μιας ενιαίας στρατηγικής και βιώσιμης ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα έργων που καταπιάνεται.

Έτσι συγκροτήθηκαν ειδικές ομάδες εργασίας σε όλους τους τομείς δράσης του ΔΟΠΠΑΤ στις οποίες συμμετέχουν εκτός από τα τακτικά και αναπληρωματικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και πολίτες οι οποίοι θέλησαν να προσφέρουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

Οι δημιουργικές προτάσεις που πηγάζουν από την ενάργεια των ομάδων-τομέων εργασίας και οι αντίστοιχες προτάσεις που προκύπτουν με έμφαση στον πολιτισμό και αθλητισμό, δίνουν το στίγμα και κινητοποιούν την κοινωνία των ενεργών πολιτών του δήμου μας και

της ευρύτερης περιοχής. ο Πολιτισμός, ο Αθλητισμός και το Περιβάλλον είναι οι πιο ασφαλείς γέφυρες σύνδεσης όλων των λαών, είναι η κοινή μας γλώσσα, είναι τα ευγενή αισθήματα που μοιραζόμαστε, ως εγγύηση προόδου κι εξέλιξης. Ο πολιτισμός και ο αθλητισμός στο δήμο έχουν τη δική τους ταυτότητα. Κι αυτή παραμένει αναλλοίωτη και ανέγγιχτη από κάθε φθορά γιατί την υποστηρίζουμε όλοι με επιμονή και συνειδητή διάθεση αναβάθμισης της πολιτιστικής κουλτούρας του τόπου μας, με τη συνδρομή του ντόπιου καλλιτεχνικού δυναμικού και εξαιρετικές συνεργασίες με σχήματα και φορείς που υπηρετούν τον ποιοτικό πολιτισμό, την ευγενή άμιλλα αλλά και την προστασία του περιβάλλοντος, από όλη την Ελλάδα. Όλα αυτά συνθέτουν την δυναμική αποστολή του οργανισμού και την οραματική του σχέση με το σήμερα και κυρίως το Αύριο. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι, ο οργανισμός δεν διαθέτει πρότερο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, κάτι που συμβαίνει στο σύνολο των αντίστοιχων οργανισμών της χώρας μας, με αποτέλεσμα η προσαρμογή τους στην εποχή της covid19 να είναι απαιτητική εξίσωση. Τους τελευταίους 16 μήνες, η λειτουργία του ΔΟΠΠΑΤ περιορίστηκε αυτονόητα, μιας και επι της ουσίας απαγορεύτηκε πλήρως, η προσωπική επαφή. Οι συνέπειες αυτού του περιορισμού δημιούργησαν εμπόδια στην προετοιμασία και υλοποίηση των θεματικών δράσεων, μιας και ακυρώθηκαν οι εορτασμοί του Αναπλιωτικού Καρναβαλιού, όλες, σχεδόν, οι μουσικές, αθλητικές και θεατρικές παραστάσεις, ενώ περιορίστηκε στα απολύτως απαραίτητα ο εορτασμός των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς, αφού η συμμετοχή των πολιτών, δημοτών και επισκεπτών ήταν πολύ χαμηλή, λόγω των απαγορεύσεων στις μετακινήσεις.

## **4.2 Μέθοδος**

Υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι έρευνας, η ποσοτική και η ποιοτική. Η ποιοτική μέθοδος έρευνας δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να διερευνήσει και να κατανοήσει εις βάθος τις απόψεις, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές των ερωτηθέντων, κυρίως μέσα από την εμπειρία τους, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Ως εκ τούτου, δίνεται η δυνατότητα μίας περισσότερο ολοκληρωμένης και συγκροτημένης γνώσης σχετικά με το υπό εξέταση αντικείμενο (Μαντζούκας, 2007; Sherman & Webb, 2005; Tracy, 2013). Σε αντίθεση με την ποσοτική

έρευνα, η ποιοτική δε βασίζεται σε αριθμητικές αναπαραστάσεις και στατιστικές αναλύσεις, ενώ παράλληλα λαμβάνει χώρα σε πραγματικές συνθήκες. Επίσης, η ποιοτική έρευνα δίνει έμφαση στο νόημα που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στο υπό εξέταση φαινόμενο μέσω των εμπειριών που βιώνουν (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Όπως αναφέρει ο Τσιώλης (2015), η ποιοτική μέθοδος έχει έναν ανακατασκευαστικό (reconstructive) χαρακτήρα, το οποίο σημαίνει πως η ερευνήτρια γνωρίζει *a priori* πως το υπό εξέταση φαινόμενο έχει ήδη ερμηνευθεί από τα δρώντα υποκείμενα τα οποία το παράγουν και το βιώνουν. Κατά συνέπεια καλούμαστε εκ των υστέρων να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τον τρόπο με τον οποίον τα υποκείμενα της έρευνας διαμορφώνουν το νόημα των εμπειριών τους. Ως εκ τούτου, ο ανακατασκευαστικός χαρακτήρας της ποιοτικής μεθόδου έγκειται στο ότι ο ερευνητής καλείται να ερμηνεύσει το ήδη ερμηνευθέν νόημα και επομένως αποτελεί μία δευτερογενή κατανόηση και ερμηνεία του νοήματος. Αυτό, άλλωστε, απαιτεί από τον ερευνητή να εισέλθει στο ίδιο το πεδίο της έρευνας προκειμένου να μπορέσει να κατανοήσει τις απόψεις, παραδοχές και το νόημα που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στις εμπειρίες τους.

Οι Ίσαρη και Πουρκός (2015, σελ. 12) παραθέτουν έναν μάλλον ολοκληρωμένο ορισμό της ποιοτικής έρευνας, στη βάση του οποίου γίνονται αντιληπτά τα χαρακτηριστικά της: «Η ποιοτική έρευνα είναι μια πλαισιοθετημένη δραστηριότητα (situated activity), η οποία τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο. Αυτή συνίσταται σε ένα σύνολο ερμηνευτικών και υλικών πρακτικών, οι οποίες κάνουν τον κόσμο ορατό. Αυτές οι πρακτικές μετασχηματίζουν τον κόσμο. Μετατρέπουν τον κόσμο σε μια σειρά από αναπαραστάσεις του εαυτού, συμπεριλαμβανομένων των σημειώσεων πεδίου, των συνεντεύξεων, των συνομιλιών, των φωτογραφιών, των μαγνητοφωνήσεων και των σημειώσεων σε ημερολόγια. Σε αυτό το επίπεδο, η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μια ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση στον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο φυσικό τους πλαίσιο, επιχειρώντας να δώσουν νόημα ή να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα με όρους των νοημάτων που οι άνθρωποι δίνουν σε αυτά».

Αντίθετα, η ποσοτική μέθοδος συμβάλει στην επεξήγηση συγκεκριμένων φαινομένων με τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων που αναλύονται χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους. Η ποσοτική έρευνα είναι κατάλληλη για την παροχή πληροφοριών από ένα μεγάλο αριθμό υποκειμένων, αλλά και για την εξέταση της αιτίας και του αποτελέσματος (αιτιότητας όπως είναι γνωστό) (Muijs, 2004).

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η ποσοτική με το ερωτηματολόγιο ως το επιλεγέν μεθοδολογικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων. Ο λόγος για τον οποίον χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγιο είναι διότι δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να διερευνήσει τις απόψεις και τις πεποιθήσεις των ερωτηθέντων, μέσα από ένα αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο. Η ποσοτική μέθοδος παρέχει τη δυνατότητα στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί, ούτως ώστε τα αποτελέσματα να παρουσιάζονται ομαδοποιημένα, μέσα από γραφήματα και πίνακες. Επίσης, η ποσοτική μέθοδος παρέχει τη δυνατότητα διερεύνησης συσχετίσεων, δηλαδή την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν αν ορισμένες μεταβλητές της έρευνας (π.χ. δημογραφικά στοιχεία) επηρεάζουν άλλες (π.χ. απόψεις ερωτηθέντων).

Το ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας (Παράρτημα) σχεδιάστηκε από τον ερευνητή αποκλειστικά για τους σκοπούς αυτής της εργασίας. Αποτελείται συνολικά από 21 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1-7 εξετάζουν το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα, ενώ οι ερωτήσεις 8-21 εξετάζουν τις απόψεις των ερωτηθέντων για την πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού και ανοικτού τύπου. Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις επιλέχθηκαν διότι δίνουν τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους, χωρίς να χρειάζεται να επιλέξουν μεταξύ απαντήσεων που έχουν εκ των προτέρων καθοριστεί από τον ίδιο τον ερευνητή.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί και ο βασικός περιορισμός αυτής της μεθόδου, που είναι ότι δε δίνεται η δυνατότητα εις βάθος διερεύνησης των πεποιθήσεων και του τρόπου

σκέψης και δράσης των ερωτηθέντων. Τέλος, ενώ τα ερωτηματολόγια είναι ιδιαίτερα κατάλληλα για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις αντιλήψεις και τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με μια κατάσταση, αλλά ενδεχομένως να μην είναι αξιόπιστη η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις συμπεριφορές των ερωτώμενων, καθώς οι αυτοαναφορές δεν είναι πάντοτε αξιόπιστες (Muijs, 2004).

### 4.3 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 117 πολίτες, των οποίων τα δημογραφικά στοιχεία απεικονίζονται στον πιο κάτω πίνακα. Όπως παρατηρείται, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες (55,6%), ηλικίας 55-65 ετών (26,5%), με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (38,5%), άγαμοι (36,8%), με παιδιά (51,3%), με μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα 1,001-2,000 Ευρώ (36,8%), υπάλληλοι δημοσίου τομέα (41%).

		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άντρας	52	44.4
	Γυναίκα	65	55.6
Ηλικία	26-35	31	26.5
	36-45	27	23.1
	46-55	28	23.9
	56-65	31	26.5
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	40	34.2
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	32	27.4
	Μεταπτυχιακός τίτλος	45	38.5
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος / Σε σχέση	41	35.0
	Άγαμος	43	36.8

	Χήρος / Διαζευγμένος	33	28.2
Ύπαρξη παιδιών	Ναι	60	51.3
	Όχι	57	48.7
Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα	Έως 1,000 Ευρώ	35	29.9
	1,001-2,000 Ευρώ	43	36.8
	2,001-3,000 Ευρώ	39	33.3
Επάγγελμα	Υπάλληλος ιδιωτικού τομέα	41	35.0
	Υπάλληλος δημοσίου τομέα	48	41.0
	Ελεύθερος επαγγελματίας	28	23.9

**Πίνακας 1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος**

#### 4.4 Διαδικασία της έρευνας

Ο ερευνητής αρχικά ήρθε σε επαφή με τον Δημοτικό Οργανισμό Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων, προκειμένου να ενημερώσει σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και να ζητήσει τη βοήθειά τους ως προς την εκπόνησή τους. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής ζήτησε άδεια να μοιραστούν τα ερωτηματολόγια διαμέσου του Οργανισμού, στους επισκέπτες του. Έπειτα από την ενήμερη συγκατάθεση του υπευθύνου, ο ερευνητής άφησε 150 ερωτηματολόγια στον Οργανισμό, εκ των οποίων συμπληρώθηκαν τα 117 (ποσοστό ανταπόκρισης 78%). Έπειτα από έναν μήνα ο ερευνητής συνέλλεξε τα ερωτηματολόγια από τον Οργανισμό. Το χρονικό πλαίσιο της διεξαγωγής της έρευνας ήταν 01.06.2021-30.06.2021.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων διεξήχθη μέσω του στατιστικού προγράμματος Statistical Package for Social Sciences (SPSS) έκδοση 21. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε τόσο η περιγραφική, όσο και η επαγωγική στατιστική. Για τους ελέγχους το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας τέθηκε ίσο με  $\alpha=0,05$ .

#### **4.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Ο Δημοτικός Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού, Τουρισμού και Περιβάλλοντος του Δήμου Ναυπλίων δραστηριοποιείται σε ένα πλήθος τομέων, οι οποίοι επηρεάστηκαν σε σημαντικό βαθμό από την κρίση που δημιουργήθηκε εξαιτίας της πανδημίας Covid-19. Αξιοσημείωτο, όμως, είναι πως ο εν λόγω Οργανισμός δε διαθέτει κάποιο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων. Στη βάση αυτή, επομένως, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διερευνηθεί πως οι επισκέπτες-πολίτες έκριναν και αξιολόγησαν την πολιτιστική πολιτική, την επικοινωνία και συνολικά τον στρατηγικό σχεδιασμό κατά τη διάρκεια αναστολής λειτουργίας του Οργανισμού. Έτσι, επιλέχθηκε τυχαία ένα δείγμα 117 πολιτών που κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο με συναφείς ερωτήσεις, ούτως ώστε να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνονται στο επόμενο κεφάλαιο.

## 5. Αποτελέσματα της έρευνας

### 5.1 Περιγραφική στατιστική

Αρχικά ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτηθέντων απεικονίζονται στον Πίνακα 2. Όπως παρατηρείται, οι δράσεις που υλοποιούνται από τον Οργανισμό συγκαταλέγονται στα δυνατά του σημεία, ενώ ζητήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία, την ταυτότητα και τη σύνδεση του Οργανισμού με την τοπική κοινωνία συγκαταλέγονται στα αδύνατά σημεία του, δηλαδή ζητήματα σχετικά με τη διοίκηση και τη διαχείρισή του (Raduški, 2016).

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
Ποικίλες δράσεις	Μειωμένη σύνδεση με την τοπική κοινωνία
Δράσεις για τα 200 χρόνια από την Ελληνική Επανάσταση	Μειωμένες δράσεις για το περιβάλλον
	Μειωμένη προβολή
	Ωράριο
	Έλλειψη ταυτότητας
	Έλλειψη οράματος

**Πίνακας 2 Δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού**

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτηθέντων απεικονίζονται στον Πίνακα 3. Η πανδημία και η μειωμένη χρηματοδότηση συγκαταλέγονται στις απειλές στις οποίες θα πρέπει να ανταποκριθεί ο Οργανισμός



(Spiliopoulou et al., 2014, σελ. 288; Kavoura & Sylaiou, 2018, σελ. 7004). Ωστόσο, η εξωστρέφεια του Οργανισμού και η περαιτέρω προβολή και επικοινωνία συνιστούν σημαντικές ευκαιρίες για τον Οργανισμό στο άμεσο μέλλον, προκειμένου να ενισχύει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του (Kim, 2010), στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού (Raduški, 2016).

Ευκαιρίες	Απειλές
Σύνδεση με την τοπική κοινότητα	Μειωμένη χρηματοδότηση
Επένδυση στην προβολή, επικοινωνία και μάρκετινγκ	Κοινωνική αποστασιοποίηση
Διασύνδεση με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς	
Περισσότερες δράσεις κυρίως εκπαιδευτικές	

**Πίνακας 3 Ευκαιρίες και απειλές του Οργανισμού**

Ο Πίνακας 4 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη συνολική πολιτιστική πολιτική του Οργανισμού. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (23,1%) είναι σε μικρό και σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τη συνολική πολιτιστική του πολιτική. Συνολικά, το 32,5% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 44,5% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στο ότι ο Οργανισμός δεν έχει μεγάλη σύνδεση με την τοπική κοινωνία, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ερώτηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	25	21.4	21.4	21.4
Λίγο	27	23.1	23.1	44.4
Αρκετά	27	23.1	23.1	67.5
Πολύ	18	15.4	15.4	82.9

Πάρα πολύ	20	17.1	17.1	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 4 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τη συνολική πολιτιστική πολιτική του Οργανισμού**

Ο Πίνακας 5 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του πολιτισμού. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (23,9%) είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την πολιτιστική του πολιτική στον τομέα του πολιτισμού. Συνολικά, το 33,3% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 42,7% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Συνεπώς, χρειάζεται καλύτερος σχεδιασμός στις δράσεις του συγκεκριμένου τομέα από μέρους του Οργανισμού.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	24	20.5	20.5	20.5
Λίγο	26	22.2	22.2	42.7
Αρκετά	28	23.9	23.9	66.7
Πολύ	22	18.8	18.8	85.5
Πάρα πολύ	17	14.5	14.5	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 5 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του πολιτισμού**

Ο Πίνακας 6 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του αθλητισμού. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (22,2%) είναι σε μικρό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την πολιτιστική του πολιτική στον τομέα του αθλητισμού. Συνολικά, το 41% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 41,9% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Επομένως, υπάρχει περιθώριο βελτίωσης των δράσεων από μέρους του Οργανισμού σε αυτόν τον τομέα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	23	19.7	19.7	19.7
Λίγο	26	22.2	22.2	41.9
Αρκετά	20	17.1	17.1	59.0
Πολύ	26	22.2	22.2	81.2
Πάρα πολύ	22	18.8	18.8	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 6 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του αθλητισμού**

Ο Πίνακας 7 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του τουρισμού. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (22,2%) είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την πολιτιστική του πολιτική στον τομέα του τουρισμού. Συνολικά, το 37,6% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 40,2% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Όπως και στον τομέα του πολιτισμού και του αθλητισμού, έτσι και σε αυτόν τον τομέα υπάρχει περιθώριο περαιτέρω βελτίωσης του σχεδιασμού και υλοποίησης αντίστοιχων δράσεων.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	22	18.8	18.8	18.8
Λίγο	25	21.4	21.4	40.2
Αρκετά	26	22.2	22.2	62.4
Πολύ	25	21.4	21.4	83.8
Πάρα πολύ	19	16.2	16.2	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 7 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του τουρισμού**

Ο Πίνακας 8 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του

περιβάλλοντος. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (32,5%) είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την πολιτιστική του πολιτική στον τομέα του περιβάλλοντος. Συνολικά, το 24,8% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 42,7% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Σε σύγκριση, επομένως, με τους προηγούμενους τομείς, ο Οργανισμός θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο στην ενίσχυση των δράσεων και της εξωστρέφειάς του στον τομέα του περιβάλλοντος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	30	25.6	25.6	25.6
Λίγο	20	17.1	17.1	42.7
Αρκετά	38	32.5	32.5	75.2
Πολύ	18	15.4	15.4	90.6
Πάρα πολύ	11	9.4	9.4	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 8 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του περιβάλλοντος**

Ο Πίνακας 9 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις δράσεις του Οργανισμού επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (23,9%) είναι σε μικρό βαθμό ικανοποιημένοι από τη πολιτιστική του πολιτική σε επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας. Συνολικά, το 35,9% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 46,1% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Το εύρημα αυτό δεν προκαλεί έκπληξη, καθώς σε προηγούμενη ερώτηση αναφέρθηκε η έλλειψη σύνδεσης του Οργανισμού με την τοπική κοινωνία. Συνεπώς απαιτείται περαιτέρω σχεδιασμός σε αυτόν τον τομέα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	26	22.2	22.2	22.2
Λίγο	28	23.9	23.9	46.2
Αρκετά	21	17.9	17.9	64.1

Πολύ	25	21.4	21.4	85.5
Πάρα πολύ	17	14.5	14.5	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 9 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις δράσεις του Οργανισμού επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας**

Ο Πίνακας 10 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με την ικανοποίησή τους από την εξωστρέφεια του Οργανισμού και την ενεργό συμμετοχή του στην τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (25,6%) είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι. Συνολικά, το 40,1% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 37,6% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Αυτό το εύρημα έρχεται σε μερική αντίθεση με το προηγούμενο, αλλά μπορεί να αιτιολογηθεί μέσα από τις δράσεις του Οργανισμού σε επίπεδο τουρισμού.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	29	24.8	24.8	24.8
Λίγο	15	12.8	12.8	37.6
Αρκετά	26	22.2	22.2	59.8
Πολύ	30	25.6	25.6	85.5
Πάρα πολύ	17	14.5	14.5	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 10 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από την εξωστρέφεια του Οργανισμού και την ενεργό συμμετοχή του στην τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη**

Ο Πίνακας 11 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι (23,1%) είναι σε μικρό και σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τη συνολική πολιτιστική του πολιτική. Συνολικά, το 42,8% των ερωτηθέντων είναι πολύ / πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 40,1% είναι καθόλου / λίγο ικανοποιημένοι. Το γεγονός ότι ο Οργανισμός υλοποιεί δράσεις σε πολλαπλό επίπεδο εν

μέρει μπορεί να αιτιολογήσει το συγκεκριμένο εύρημα. Επίσης, η πολιτιστική πολιτική από τοπικούς φορείς θα πρέπει να συνδέεται με την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη (Κόνσολα, 2006), κάτι το οποίο καταδεικνύεται ως έναν βαθμό από το συγκεκριμένο εύρημα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	21	17.9	17.9	17.9
Λίγο	26	22.2	22.2	40.2
Αρκετά	20	17.1	17.1	57.3
Πολύ	27	23.1	23.1	80.3
Πάρα πολύ	23	19.7	19.7	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 11 Ικανοποίηση ερωτηθέντων από την επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού**

Ο Πίνακας 12 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίον παρακολουθούν τις δράσεις του Οργανισμού μέσω διαφόρων καναλιών. Όπως παρατηρείται, υψηλότερος μέσος όρος καταγράφηκε στην περίπτωση των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα (M=3,21, TA=1,349) και έπειτα στο προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (M=3,15, TA=1,282). Αντίθετα, χαμηλότερος μέσος όρος διαπιστώθηκε στην επίσημη ιστοσελίδα του (M=2,97, TA=1,367) και των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά μη διαδικτυακά μέσα (M=2,99, TA=1,336). Συνολικά, παρατηρείται πως ο Οργανισμός χρησιμοποιεί διάφορα κανάλια επικοινωνίας με το κοινό, τόσο νέας τεχνολογίας, όσο και παραδοσιακά, αν και σε μικρότερο βαθμό (Capriotti, 2013, σελ. 102; Chung et al., 2014, σελ. 188).

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Της επίσημης ιστοσελίδας του	117	2.97	1.367

Των προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης	117	3.15	1.282
Αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα	117	3.21	1.349
Αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά μη διαδικτυακά μέσα	117	2.99	1.336

**Πίνακας 12 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω διαφόρων καναλιών από μέρους των ερωτηθέντων**

Όπως παρατηρείται, το 24,8% των ερωτηθέντων παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού σε αρκετά μεγάλο βαθμό μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του. Συνολικά, το 36,7% παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του καθόλου / σε μικρό βαθμό, ενώ το 38,4% σε πολύ / πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Επομένως, διαπιστώνεται πως τα νέα μέσα επικοινωνίας μπορούν να συμβάλουν στην επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού (Chung et al., 2014, σελ. 188). Αυτό το εύρημα δεν αποτελεί έκπληξη, λόγω του ότι η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται ως κοινωνία της πληροφορίας και της τεχνολογίας.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	24	20.5	20.5	20.5
Λίγο	19	16.2	16.2	36.8
Αρκετά	29	24.8	24.8	61.5
Πολύ	26	22.2	22.2	83.8
Πάρα πολύ	19	16.2	16.2	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 13 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του**

Όπως παρατηρείται, το 32,5% των ερωτηθέντων παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού σε αρκετά μεγάλο βαθμό μέσω των προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Συνολικά, το 29,9% παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού μέσω των προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθόλου / σε μικρό βαθμό, ενώ το 37,6% σε πολύ / πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν διεισδύσει στη ζωή των ατόμων σήμερα και για τον λόγο αυτό το συγκεκριμένο εύρημα δεν αποτελεί έκπληξη (Chung et al., 2014, σελ. 188). Παράλληλα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενθαρρύνουν τη διαδραστικότητα και για αυτό ενδεχομένως να χρησιμοποιούνται από τους πολίτες (Huang et al., 2018, σελ. 2130).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	15	12.8	12.8	12.8
Λίγο	20	17.1	17.1	29.9
Αρκετά	38	32.5	32.5	62.4
Πολύ	21	17.9	17.9	80.3
Πάρα πολύ	23	19.7	19.7	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 14 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω των προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης**

Όπως παρατηρείται, το 23,9% των ερωτηθέντων παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα. Συνολικά, το 34,2% παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα καθόλου / σε μικρό βαθμό, ενώ το 42,7% σε πολύ / πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει αφενός τη συνεισφορά των νέων τεχνολογιών πληροφόρας και επικοινωνίας στην επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού και αφετέρου τη σύνδεση του τοπικών πολιτιστικών οργανισμών με την τοπική κοινωνία (Chung et al., 2014, σελ. 188).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------



Καθόλου	14	12.0	12.0	12.0
Λίγο	26	22.2	22.2	34.2
Αρκετά	27	23.1	23.1	57.3
Πολύ	22	18.8	18.8	76.1
Πάρα πολύ	28	23.9	23.9	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 15 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα**

Τέλος παρατηρείται ότι το 23,1% των ερωτηθέντων παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού σε αρκετά μεγάλο βαθμό μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά μη διαδικτυακά μέσα. Συνολικά, το 38,5% παρακολουθεί τις δράσεις του Οργανισμού μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά μη διαδικτυακά μέσα καθόλου / σε μικρό βαθμό, ενώ το 38,4% σε πολύ / πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Το γεγονός ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων σε αυτήν την ερώτηση δίστανται σημαίνει μάλλον ότι υπάρχουν ορισμένοι πολίτες που είτε δεν έχουν εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες είτε προτιμούν να ενημερώνονται από παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται η χρησιμότητα και των μη διαδικτυακών καναλιών επικοινωνίας στην επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού (Chung et al., 2014, σελ. 188).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	20	17.1	17.1	17.1
Λίγο	25	21.4	21.4	38.5
Αρκετά	27	23.1	23.1	61.5
Πολύ	26	22.2	22.2	83.8
Πάρα πολύ	19	16.2	16.2	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 16 Βαθμός παρακολούθησης των δράσεων του Οργανισμού μέσω των αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά μη διαδικτυακά μέσα**

Ο Πίνακας 17 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με διάφορες δηλώσεις που σχετίζονται με τη στρατηγική του Οργανισμού. Όπως παρατηρείται, οι ερωτηθέντες τείνουν να συμφωνούν με το ότι προβάλλεται / προωθείται επαρκώς (M=3,19, TA=1,383), με το ότι η τοπική κοινότητα αναγνωρίζει τις δράσεις και τη συμβολή του Οργανισμού του (M=3,11, TA=1,376), ότι ο Οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής (M=3,10, TA=1,488), καθώς και ότι ο οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της πολιτιστικής του πολιτικής (M=3,09, TA=1,430). Αντίθετα, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το ότι ο Οργανισμός έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ταυτότητα (M=3,00, TA=1,426). Το γεγονός ότι η επικοινωνιακή πολιτική ενός οργανισμού μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση μίας ευνοϊκής εικόνας, αλλά και ταυτότητας – κάτι το οποίο δεν ισχύει σε αυτήν την περίπτωση – έχει αναφερθεί από άλλους μελετητές (Barthes, 2004, σελ. 152; Pusa & Uusitalo, 2014, σελ. 19).

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της πολιτιστικής του πολιτικής	117	3.09	1.430
Ο οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής	117	3.10	1.488
Η τοπική κοινότητα αναγνωρίζει τις δράσεις και τη συμβολή του Οργανισμού του	117	3.11	1.376
Ο Οργανισμός έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ταυτότητα	117	3.00	1.426
Ο Οργανισμός προβάλλεται / προωθείται επαρκώς	117	3.19	1.383

**Πίνακας 17 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με τη στρατηγική του Οργανισμού**

Όπως παρατηρείται από τον πιο κάτω πίνακα, το 22,2% των ερωτηθέντων είτε ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, είτε συμφωνεί απόλυτα με το ότι ο Οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της πολιτιστικής του πολιτικής (Al-Zyouud, 2018, σελ. 104). Συνολικά, το 34,1% διαφωνεί απόλυτα / διαφωνεί, ενώ το 41,9% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	23	19.7	19.7	19.7
Διαφωνώ	19	16.2	16.2	35.9
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	22.2	22.2	58.1
Συμφωνώ	23	19.7	19.7	77.8
Συμφωνώ απόλυτα	26	22.2	22.2	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 18 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της πολιτιστικής του πολιτικής**

Όπως παρατηρείται από τον πιο κάτω πίνακα, το 24,8% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα με το ότι ο Οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής, κάτι το οποίο συνάδει με τα όσα έχουν αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Barthes, 2004, σελ. 152; Pusa & Uusitalo, 2014, σελ. 19). Συνολικά, το 39,3% διαφωνεί απόλυτα / διαφωνεί, ενώ το 45,3% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	24	20.5	20.5	20.5
Διαφωνώ	22	18.8	18.8	39.3
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	18	15.4	15.4	54.7
Συμφωνώ	24	20.5	20.5	75.2
Συμφωνώ απόλυτα	29	24.8	24.8	100.0

Total	117	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

**Πίνακας 19 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής**

Όπως παρατηρείται από τον πιο κάτω πίνακα, το 23,9% των ερωτηθέντων διαφωνεί με το ότι η τοπική κοινότητα αναγνωρίζει τις δράσεις και τη συμβολή του Οργανισμού του. Συνολικά, το 38,4% διαφωνεί απόλυτα / διαφωνεί, ενώ το 42,8% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα. Η επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού ενδεχομένως να έχει συμβάλει ώστε οι δράσεις και η συνεισφορά του να γίνονται αντιληπτές και αναγνωρίσιμες από την τοπική κοινωνία (Al-Zyoud, 2018, σελ. 104).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	17	14.5	14.5	14.5
Διαφωνώ	28	23.9	23.9	38.5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	18.8	18.8	57.3
Συμφωνώ	25	21.4	21.4	78.6
Συμφωνώ απόλυτα	25	21.4	21.4	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 20 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν η τοπική κοινότητα αναγνωρίζει τις δράσεις και τη συμβολή του Οργανισμού**

Όπως παρατηρείται από τον πιο κάτω πίνακα, το 23,1% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα με το ότι ο Οργανισμός έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ταυτότητα. Συνολικά, το 41,9% διαφωνεί απόλυτα / διαφωνεί, ενώ το 39,3% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα. Συνεπώς, ο Οργανισμός θα πρέπει να επενδύσει στο να διαμορφώσει μία ταυτότητα μέσα από τις δράσεις τους και την επικοινωνιακή του πολιτική (Barthes, 2004, σελ. 152; Pusa & Uusitalo, 2014, σελ. 19; Al-Zyoud, 2018, σελ. 104).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------

Διαφωνώ απόλυτα	22	18.8	18.8	18.8
Διαφωνώ	27	23.1	23.1	41.9
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	18.8	18.8	60.7
Συμφωνώ	21	17.9	17.9	78.6
Συμφωνώ απόλυτα	25	21.4	21.4	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 21 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ταυτότητα**

Όπως παρατηρείται από τον πιο κάτω πίνακα, το 24,8% των ερωτηθέντων συμφωνεί με το ότι ο Οργανισμός προβάλλεται / προωθείται επαρκώς. Συνολικά, το 31,6% διαφωνεί απόλυτα / διαφωνεί, ενώ το 46,2% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα. Συνεπώς, κρίνεται πως θα πρέπει να υπάρξει περαιτέρω βελτίωση της επικοινωνιακής πολιτικής του Οργανισμού.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	20	17.1	17.1	17.1
Διαφωνώ	17	14.5	14.5	31.6
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	22.2	22.2	53.8
Συμφωνώ	29	24.8	24.8	78.6
Συμφωνώ απόλυτα	25	21.4	21.4	100.0
Total	117	100.0	100.0	

**Πίνακας 22 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ο Οργανισμός προβάλλεται / προωθείται επαρκώς**

Ακολουθώντας εξετάζεται η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων και των απόψεων που εξέφρασαν στην έρευνα. Απώτερος στόχος είναι να εξεταστεί αν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα στη βάση των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών. Προκειμένου να διαπιστωθεί αν θα χρησιμοποιηθούν παραμετρικά ή μη τεστ διεξήχθη αρχικά ένας έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων με το τεστ Kolmogorov-Smirnov. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ). Κατά συνέπεια, για τον έλεγχο των συσχετίσεων θα χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικά τεστ.

Αρχικά εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση του φύλου. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Mann-Whitney. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της ικανοποίησης από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του αθλητισμού ( $p < 0.05$ ), με τις γυναίκες να έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τους άντρες. Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου του βαθμού στον οποίον ο Οργανισμός είναι εξωστρεφής και συμμετέχει ενεργά στην τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ( $p < 0.05$ ), με τις γυναίκες να έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τους άντρες.

Στη συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση της ηλικίας. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση του εκπαιδευτικού τους επιπέδου. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των

ερωτηθέντων στη βάση της οικογενειακής τους κατάστασης. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Στη συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση του αν έχουν παιδιά. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Mann-Whitney. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης παιδιών και της ικανοποίησης από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του περιβάλλοντος ( $p < 0.05$ ), με όσους δεν έχουν παιδιά να σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο. Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης παιδιών και της άποψης ότι ο Οργανισμός έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ταυτότητα ( $p < 0.05$ ), με όσους έχουν παιδιά να σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο. Αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο, μιας και επιβεβαιώνει την ορθή στρατηγική του ΔΟΠΠΑΤ στον τομέα του περιβάλλοντος και της δημιουργίας ευαισθησιών στα παιδιά ενόψει των συνέπειων της κλιματικής κρίσης.

Στη συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση του μηνιαίου οικογενειακού τους εισοδήματος. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Από αυτή τη μελέτη, παρατηρείται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των απόψεων που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και του επιπέδου του μηνιαίου οικογενειακού τους εισοδήματος. Αυτό σημαίνει πως οι δράσεις του ΔΟΠΠΑΤ είναι γενικά προσβάσιμες σε «κάθε πορτοφόλι», διαμορφώνοντας ευνοϊκές συνθήκες, ειδικά σε μια περίοδο που το κόστος/τίμημα/εισιτήριο αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τον δημότη/πολίτη. Τέλος εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση του επαγγέλματός τους. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Από την συγκεκριμένη μελέτη, παρατηρείται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των απόψεων που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με το ότι παρακολουθούν τις δράσεις του Οργανισμού μέσω της επίσημης

ιστοσελίδας του και του επιπέδου του μηνιαίου οικογενειακού τους εισοδήματος ( $p < 0.05$ ) με όσους είναι ελεύθεροι επαγγελματίες να σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο.

Στη συνέχεια εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση του μηνιαίου οικογενειακού τους εισοδήματος. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των απόψεων που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και του επιπέδου του μηνιαίου οικογενειακού τους εισοδήματος. Τέλος εξετάζεται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απόψεων των ερωτηθέντων στη βάση του επαγγέλματός τους. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των απόψεων που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με το ότι παρακολουθούν τις δράσεις του Οργανισμού μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του και του επιπέδου του μηνιαίου οικογενειακού τους εισοδήματος ( $p < 0.05$ ) με όσους είναι ελεύθεροι επαγγελματίες να σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο.



## **6. Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας**

### **6.1 Διαπιστώσεις της έρευνας**

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε καταρχήν πως υπάρχει σημαντικό επίπεδο ικανοποίησης από τη συνολική πολιτιστική πολιτική του Οργανισμού και ειδικότερα από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του πολιτισμού, του αθλητισμού, του τουρισμού. Παρόλαυτα, υπάρχει σημαντικό πεδίο ανάπτυξης στο πλαίσιο της ενασχόλησης με το περιβάλλον. Επίσης υπάρχει σημαντικό περιθώριο ανάπτυξης από τις δράσεις του Οργανισμού σε επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας, όπως επίσης με την εξωστρέφεια του Οργανισμού και την ενεργό συμμετοχή του στην τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, αλλά και την επικοινωνιακή του πολιτική. Άλλωστε, βρέθηκε πως οι ερωτηθέντες τείνουν να συμφωνούν με το ότι ο Οργανισμός προβάλλεται / προωθείται επαρκώς, ότι ο οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής, αλλά και το ότι η τοπική κοινότητα αναγνωρίζει τις δράσεις και τη συμβολή του Οργανισμού του. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη σύνδεση του Οργανισμού με την τοπική κοινωνία, ενώ υπάρχει και περιθώριο για περαιτέρω ενίσχυση της επικοινωνιακής του δράσης.

Αναφορικά με την επικοινωνία, θα πρέπει να σημειωθεί πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρακολουθούν τις δράσεις του Οργανισμού μέσω αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα, καθώς και μέσω των προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τόσο τα θεσμικά, όσο και των μελών του. Αυτό σημαίνει πως οι επισκέπτες τείνουν να αλληλεπιδρούν με τον Οργανισμό διαμέσου των νέων μέσων τεχνολογίας, κάτι που δεν είναι παράλογο στη σημερινή κοινωνία της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Η συγκεκριμένη πολιτική οδηγεί σε αυξημένη προσέλκυση επισκεπτών, φήμη και αναγνωρισιμότητα (Capriotti, 2013)

Συνολικά, επομένως, παρατηρείται πως ο Οργανισμός μπορεί να έρθει σε ακόμα μεγαλύτερη επαφή με την τοπική κοινότητα, κάτι το οποίο απαιτεί τη διαμόρφωση συνεργειών με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς και τη διαμόρφωση μίας ακόμα

πιο συγκεκριμένης επικοινωνιακής και συνολικής στρατηγικής, λαμβάνοντας υπόψη τις ευρύτερες συνθήκες που διαμορφώνονται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Απώτερος στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός οράματος και μίας στρατηγικής κατεύθυνσης πολιτιστικής πολιτικής που θα διαμορφώνεται στη βάση των αναγκών και των επιθυμιών του κοινού, αλλά και της επίτευξης οργανωσιακής ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας στο ευρύτερο περιβάλλον (Reussner, 2003; Kim, 2010; Raduški, 2016). Με βάση τα όσα ισχυρίζεται ο Reussner (2003) όσο και ο Lin (2006), ο Οργανισμός θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη συνολική εθνική πολιτιστική πολιτική, αλλά να θέτει παράλληλα στο επίκεντρο της στρατηγικής του την επίτευξη οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Τα παραδείγματα καλών πρακτικών από άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς (Triodos Bank, 2020; Gray&Wright, 2021; Johnson et al., 2021) κατά τη διάρκεια της πανδημίας μπορεί να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα.

Σε κάθε περίπτωση, αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι πως η υφιστάμενη πανδημία Covid-19 οδηγεί σε σημαντικές προκλήσεις στο πεδίο άσκησης της πολιτιστικής πολιτικής, κυρίως εξαιτίας της αναστολής λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών, με αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοδότησή τους και στη διεξαγωγή των δράσεών τους (Montalto et al., 2020; OECD, 2020; Pratt, 2020; Banks, 2020). Ωστόσο, η πανδημία αυτή παρέχει ταυτόχρονα και σημαντικές ευκαιρίες στους πολιτιστικούς οργανισμούς να μετασχηματιστούν, ιδίως σε ψηφιακό επίπεδο, αλλά και να αναζητήσουν νέους τρόπους και νέα επιχειρηματικά μοντέλα (OECD, 2020), ούτως ώστε να εκπληρώσουν την αποστολή τους, να συνδεθούν σε μεγαλύτερο βαθμό με την τοπική κοινότητα και να επιτύχουν τη βιωσιμότητά τους (Carnwath& Brown, 2014; Ottone, 2020; Radermecker, 2021).

## **6.2 Θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα εξέτασε την άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής ενός δημοτικού οργανισμού κατά την περίοδο της πανδημίας. Το συγκεκριμένο ζήτημα δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Αντίθετα, έχουν εξεταστεί ορισμένα παραδείγματα δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών, κυρίως στην Αμερική, από μεμονωμένους

μελετητές και δημοσιογράφους. Επομένως, η παρούσα έρευνα θέλησε να συμβάλλει, έστω και ελάχιστα, αρχικά στον εμπλουτισμό της διεθνούς βιβλιογραφίας. Παράλληλα, φιλοδοξεί να λειτουργήσει ως έναυσμα για τη διεξαγωγή περαιτέρω παρόμοιων μελετών, που εξετάζουν παραμέτρους της περιόδου και δημιουργούν νέες συνθήκες για την μετά covid19 εποχή.

Σε πρακτικό επίπεδο καταδείχθηκε αρχικά η αναγκαιότητα ακόμα μεγαλύτερης ενίσχυσης της επικοινωνιακής πολιτικής του Οργανισμού. Η επικοινωνία από μέρους των δημοτικών οργανισμών μπορεί να ενισχύσει τη φήμη και την αναγνωρισιμότητά τους και να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες, με θετικό αντίκτυπο τόσο στη χρηματοδότησή τους, όσο και στην από στόμα σε στόμα επικοινωνία. Τα νέα μέσα τεχνολογίας (διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, podcasts) μπορούν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι δημοτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί διαθέτουν ένα σύνολο οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, πολιτιστικών αγαθών και εξοπλισμού. Θα πρέπει, όμως, να συνδυάσουν την ορθολογική χρήση αυτών των πόρων με τις νέες ανάγκες, ώστε να ανταποκριθούν στην οικονομική και κοινωνική τους αποστολή, στις απαιτήσεις των καταναλωτών και να εκπληρώσουν τον πολυδιάστατο ρόλο τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική διαχείρισή τους είναι σημαντική όσον αφορά στην καθιέρωση ενός οράματος, καθώς και στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, καθώς και τον εντοπισμό τρόπων επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Το μάρκετινγκ είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης ενός πολιτιστικού οργανισμού, το οποίο μπορεί να προσελκύσει επισκέπτες και χρηματοδότηση, κυρίως μέσω δημοσίων σχέσεων και διαφήμισης, αλλά και εμπλοκής / αλληλεπίδρασης με το κοινό, που διαρκώς ψάχνει νέες επιλογές, που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του.

Επιπλέον, η παρούσα εργασία κατέδειξε και την αναγκαιότητα διεξαγωγής ερευνών επισκεπτών. Αρχικά, μια έρευνα στους επισκέπτες θα δώσει στον πολιτιστικό οργανισμό την ευκαιρία να εντοπίσει τους παράγοντες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν τις επισκέψεις και τους παράγοντες που καθορίζουν τη συμμετοχή του κοινού στις δραστηριότητες του οργανισμού. Επιπλέον, μια έρευνα μπορεί να προτίθεται να αξιολογήσει ένα συγκεκριμένο έργο, αλλά και τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις, τις απόψεις, τα κίνητρα και

τα συναισθήματα των επισκεπτών. Αυτό οδηγεί σε μια ευρύτερη έννοια της έρευνας κοινού, όπου εξετάζονται οι εμπειρίες του κοινού. Εκτός από τα παραπάνω, οι παράγοντες που θα διαμορφώσουν τη ζήτηση για πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως οι δημόσιες προτιμήσεις και οι αλλαγές σε αυτές τις προτιμήσεις (π.χ. εξαιτίας της πανδημίας) θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον οργανισμό. Τέλος, πρέπει να αξιολογηθεί η επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να αξιολογηθεί εάν τα τρέχοντα κανάλια επικοινωνίας είναι αποτελεσματικά. Εκτός από τα παραπάνω, θα πρέπει να εξεταστεί το δημογραφικό προφίλ των επισκεπτών. Οι πληροφορίες σχετικά με το δημογραφικό προφίλ μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να εντοπίσει τρόπους περαιτέρω ανάπτυξης του κοινού του και τρόπους προσέλκυσης νέων επισκεπτών. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να συνδεθούν αυτά τα δημογραφικά στοιχεία με τις απόψεις που εξέφρασε το κοινό προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη τμηματοποίηση της αγοράς, καθώς και καλύτερη ανταπόκριση του σχεδιασμού έργων και της στρατηγικής επικοινωνίας στις ανάγκες συγκεκριμένων πληθυσμιακών ομάδων. Εκτός από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι μεταβλητές που καθορίζουν τη συμμετοχή τους σε πολιτιστικές εκδηλώσεις είναι οι αξίες τους, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα στοιχεία που σχετίζονται με την προσωπικότητά τους. Επιπλέον, η συνολική εμπειρία των επισκεπτών σε έναν πολιτιστικό οργανισμό καθορίζει τη μελλοντική τους πρόθεση να επανέλθουν σε αυτόν τον οργανισμό.

Συνολικά, μια έρευνα στους επισκέπτες ενός πολιτιστικού οργανισμού μπορεί να ανταποκριθεί στις ακόλουθες ανάγκες του: α) προσδιορίζει το προφίλ των επισκεπτών, β) προσδιορίζει τα κίνητρα και τις προσδοκίες των επισκεπτών, γ) προσδιορίζει τους παράγοντες που εμποδίζουν την πρόσβαση του κοινού σε πολιτιστικές δραστηριότητες του οργανισμού, δ) εξετάζει την ανταπόκριση έργων και εκθέσεων στις ανάγκες του κοινού, ε) διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας του οργανισμού με το κοινό. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατή η τροποποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και ο εντοπισμός αποτελεσματικότερων καναλιών επικοινωνίας με το κοινό.

### **6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα έρευνα διέπεται από ορισμένους βασικούς περιορισμούς. Ο πρώτος αφορά στο δείγμα της έρευνας και πιο συγκεκριμένα στον μικρό αριθμό ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν. Αυτό οφείλεται, αφενός, στην πανδημία και αφετέρου στην χρονική περίοδο, που έγινε η έρευνα. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα, αν και ενδιαφέροντα, δεν μπορούν να γενικευθούν αλόγιστα. Αυτό σημαίνει πως ο Οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο διεξαγωγής περαιτέρω ερευνών σε περισσότερους επισκέπτες του, ανά τακτά, περιοδικά χρονικά διαστήματα. Αυτό θα παράσχει τη δυνατότητα συνεχούς ανατροφοδότησης στη βάση των ιδίων των επισκεπτών, με αποτέλεσμα να είναι εφικτή η αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της πολιτιστικής πολιτικής του Οργανισμού και η ανάληψη των κατάλληλων δράσεων.

Εκτός του περιορισμού που σχετίζεται με το μέγεθος του δείγματος, υπάρχει και ο περιορισμός που αφορά τη σύνθεσή του. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε έναν αριθμό επισκεπτών του Οργανισμού, αλλά χρειάζονται περαιτέρω μελέτες και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως στελέχη του Οργανισμού, καθώς και στελέχη φορέων χάραξης της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής. Μία τέτοια έρευνα μπορεί να φανεί χρήσιμη καθώς θα οδηγήσει σε αποτελέσματα που θα αφορούν και άλλες πτυχές άσκησης της πολιτιστικής πολιτικής δημοτικών οργανισμών, όπως των εμποδίων στην άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής, των μελλοντικών σχεδιασμών και δράσεων, της συνεργασίας των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών.

Εκτός των ανωτέρω, μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να κάνει χρήση και της ποιοτικής μεθόδου έρευνας, δηλαδή της μικτής μεθόδου, μέσα από την ταυτόχρονη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, ή ακόμα και ομάδων εστίασης. Μία τέτοια έρευνα ενέχει το πλεονέκτημα της τριγωνοποίησης των δεδομένων και επομένως της υψηλότερης αξιοπιστίας αυτών. Παράλληλα, η συλλογή δεδομένων από τις απόψεις διαφόρων εμπλεκόμενων μερών μπορεί να οδηγήσει σε μία περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα ως προς την άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής των δημοτικών οργανισμών. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει στην κατάθεση προτάσεων πρακτικής εφαρμογής που θα είναι

*Πάυλος Χρηστίδης, Η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλιέων την μετά Covid-19 εποχή. Προοπτικές, δυνατότητες, εμπόδια και λύσεις στην πορεία εξωστρέφειας και ενίσχυσης του δημοτικού οργανισμού της πρώτης πρωτεύουσας της Ελλάδας*

περισσότερο στοχευμένα στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού και των συνθηκών που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

## 7. Συμπεράσματα

Στην εποχή της 4ης βιομηχανικής επανάστασης, με την χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και των datascience θα δημιουργηθούν κοινωνικές συνθήκες, διαφορετικές ανάγκες και σημαντικές ευκαιρίες. Αποτελεί, λοιπόν, αυτονόητη επιλογή κάθε πολιτιστικού οργανισμού να αλλάξει τον τρόπο, με τον οποίο σχεδιάζει και δουλεύει.

Παράλληλα, δεν πρέπει να ξεχνάμε τις δυσκολίες της χρονικής περιόδου, που διανύουμε. Η δεκαετής οικονομική κρίση, σε συνδυασμό με την κρίση του Κορωνοϊού αλλάζει τις προτεραιότητες και τις δυνατότητες των πολιτών. Για πρώτη φορά στην ιστορία, ολόκληρος σχεδόν ο πλανήτης μπήκε σε πάγο, χωρίς τουριστικές μετακινήσεις, από αέρα, θάλασσα και ξηρά. Οι συνέπειες αυτής της πρωτόγνωρης κρίσης είναι παρούσες, χωρίς όμως κανείς να μπορεί να τις υπολογίσει ακριβώς.

Είναι ξεκάθαρο, λοιπόν, ότι η οικονομική κατάσταση των τελευταίων δέκα ετών, η μείωση της χρηματοδότησης από το Κράτος προς την αυτοδιοίκηση, οι περιορισμένες δυνατότητες ευελιξίας των οργανισμών, καθώς και η πανδημία του Κορωνοϊού αποτελούν εμπόδια για ένα μεσομακροπρόθεσμο σχέδιο. Εκεί, όμως, βρίσκεται και η ευκαιρία.

Ένας οργανισμός τόσο ευρύς θεματικά, σαν τον ΔΟΠΠΑΤ, μπορεί να εξελίξει τις δομές του, να εκσυγχρονίσει τα μέσα προβολής και διαφήμισης του, να πολλαπλασιάσει την ψηφιακή του παρουσία και δυναμική, ώστε να πετύχει τους πολυεπίπεδους σκοπούς του. Ο προγραμματισμός των δράσεων και εκδηλώσεων του πρέπει να γίνει πλήρως προσβάσιμος σε κάθε Έλληνα και ξένο επισκέπτη, είτε αυτός θέλει να έχει φυσική, είτε ψηφιακή παρουσία. Ειδικά, για έναν τόπο με ταυτότητα, πλούσιο σε ιστορία, φυσικό κάλλος, εύκολη πρόσβαση, όπου τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλά έργα, η ψηφιακή αναβάθμιση μπορεί να οδηγήσει γρήγορα σε ακόμα μεγαλύτερη προσέλκυση επισκεπτών.

Η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία και η πρωτοπορία θα είναι τρία σπουδαία πλεονεκτήματα σε όποιον τα επιδείξει. Επομένως, είναι αφενός, πολύ σημαντικό πως ο ΔΟΠΠΑΤ δείχνει τέτοιες τάσεις αναβαθμίζοντας το έργο του, με δράσεις και εκδηλώσεις εκτός Δήμου, ώστε να πετύχει την απαραίτητη εξωστρέφεια, αλλά και εκσυγχρονίζει τις δομές του, καθιστώντας το έργο του οργανισμού, ακόμα πιο προσβάσιμο και ελκυστικό.



## Βιβλιογραφία

- Αθανασοπούλου Α., 2002, «Σύντομη Επισκόπηση των Δομών Πολιτισμού στην Ευρώπη» (κεφ.3), στο Αθανασοπούλου Α., Γλύτση Ε. & Χαμπούρη-Ιωαννίδου Αικ., Πολιτιστικό Πλαίσιο, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Al-Zyoud, M. F. (2018). Social media marketing, functional branding strategy and intentional branding. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 102-116.
- Antón, C., Camarero, C., & Garrido, M. J. (2018). Exploring the experience value of museum visitors as a co-creation process. *Current Issues in Tourism*, 21(12), 1406-1425.
- Axiotis, A. (2016). *From Sponsorship of, to Partnership with Arts and Culture: An Institutional Perspective*. Sotheby's Institute of Art. New York.
- Barker, C. (2004). *The SAGE dictionary of cultural studies*. London: Sage.
- Barthes, R. (2004). Rhetoric of the image. Στο C. Handa, C (Ed.), *Visual rhetoric in a digital world: A critical sourcebook* (σελ. 152-163). New York: Bedford/St. Martin's.
- Bitgood, S. (2016). *Attention and value: Keys to understanding museum visitors*. Routledge.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative research*, 6(1), 97-113.
- Bucero, A., & Englund, R. L. (2015). Project sponsorship: Achieving management commitment for project success. Project Management Institute.
- Γκαντζιάς, Γ. (2020). *Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία και Εταιρική Κοινωνική Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Διοίκηση και Οικονομία του Πολιτισμού*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.



- Capriotti, P. (2013). Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. *Communication & Society*, 26(3), 98-116.
- Carnwath, J. D., & Brown, A. S. (2014). Understanding the value and impacts of cultural experiences. A literature review.
- Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319-340.
- Chung, T.-L., Marcketti, S., & Fiore, A. (2014). Use of social networking services for marketing art museums. *Museum Management and Curatorship*, 29(2), 188–205.
- Cornwell, T. B. (2014). *Sponsorship in marketing: Effective communication through sports, arts and events*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage publications, inc.
- Edson, G. (2004). Museum management. Στο *Running a Museum: A Practical Handbook* (σσ. 133-146). Paris: ICOM.
- Gray, K., & Wright, J. (2021). Impacts of Covid-19: a snapshot from the cultural sector. Ανακτήθηκε από: <https://www.culturehive.co.uk/CVResources/impacts-of-covid-19-a-snapshot-from-the-cultural-sector/>
- Hanan, J., & Stemke, J. (2014). Creating a knowledge sharing culture. *Leadership Excellence*, 31(3), 24.
- Hsu, K. W., & Chao, J. C. (2017). Transformation Strategies for the Operation and Management of Local Cultural Museums in Nantou County. *Sustainability*, 9, doi:10.3390/su9112018.
- Huang, T. K., Liao, C.-Y., Wang, T.-W., & Lin, K.-Y. (2018). How does social media interactivity affect brand loyalty?. *Proceedings of the 51st Hawaii International*

Conference on System Sciences, 2130-2139. Ανακτήθηκε από:  
<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50154/paper0267.pdf>

Johnson, R., Gilmore, A., & Dunn, B. (2021). Working with and supporting cultural organisations: local cultural policies and Newton's Law of Cultural Funding. Ανακτήθηκε από: <https://www.culturehive.co.uk/CVResources/working-with-and-supporting-cultural-organisations-local-cultural-policies-and-newtons-law-of-cultural-funding/>

Κόνσολα, Ν. (2006). *Διεθνείς Οργανισμοί με Πολιτιστική Δράση*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Kavoura, A., & Sylaiou, S. (2018). Effective cultural communication via information and communication technologies and social media use. Στο: M. Khosrow-Pour (Επιμ.), *Encyclopedia of information science and technology* (σελ. 7002-7013). Hershey PA: IGI Global.

Kim, C. J. (2010). Cultural Dimensions of Strategy and Policy. *ASPJ Africa & Francophonie*, 3, 34-45.

Lewandowska, K. (2015). From sponsorship to partnership in arts and business relations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 33-50.

Lin, Y. N. (2006). Leisure-A function of museums? The Taiwan perspective. *Museum Management and Curatorship*, 21, 302-316.

Lund, R., & Greyser, S. A. (2015). *Corporate sponsorship in culture: A case of partnership in relationship building and collaborative marketing by a global financial institution and a major art Museum*. Harvard Business School.

McRobbie, A. (2018). *Be creative: Making a living in the new culture industries*. John Wiley & Sons.

Montalto, V., Sacco, P. L., Alberti, V., Panella, F., & Saisana, M. (2020). European Cultural and Creative Cities in COVID-19 times: Jobs at risk and the policy

response.

Ανακτήθηκε

από:

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120876>

OECD (2020). Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors.

Ανακτήθηκε από: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/>

Ottone, E. R. (2020). Disruption and Resilience: UNESCO reports reveal new data on impact of COVID-19 on culture. Ανακτήθηκε από:

<https://en.unesco.org/news/disruption-and-resilience-unesco-reports-reveal-new-data-impact-covid-19-culture>

Pešić, M., Econ, M., & Čočić, T. (2013). Importance of management strategies in museums and galleries. *Interdisciplinary Management Research*, 9, 295-302.

Pratt (2020). Recent communications to the pratt community. Ανακτήθηκε από: <https://www.pratt.edu/coronavirus/recent-communications-to-the-pratt-community/>

Pusa, S., & Uusitalo, L. (2014). Creating brand identity in art museums: A case study. *International Journal of Arts Management*, 17(1), 18–30.

Radermecker, A-S. V. (2021). Art and culture in the COVID-19 era: for a consumer-oriented approach. *SN Business & Economics*, 1(1), doi:10.1007/s43546-020-00003-y.

Raduški, D. (2016). Basic Management Functions in Culture and Arts Organisations. *Management*, 81, 59-66.

Reussner, E.M. (2003). Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 95-108.

- Sacco, P. L., Blessi, G. T., & Nuccio, M. (2009). Cultural Policies and Local Planning Strategies: What Is the Role of Culture in Local Sustainable Development?. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 45-64.
- Spiliopoulou, A.-Y., Mahony, S., Routsis, V., Kamposiori, C. (2014). Cultural institutions in the digital age: British Museum's use of Facebook insights. *Participations: Journal of Audience and Receptions Studies*, 11(1), 286-303.
- Triodos Bank (2020). Cultural organisations adapting to Covid-19. Ανακτήθηκε από: <https://www.triodos.co.uk/articles/2020/cultural-organisations-adapting-to-covid-19>
- Vance, L., Raciti, M. M., & Lawley, M. (2016). Sponsorship selections: corporate culture, beliefs and motivations. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 483-499.
- Wroblewski, L. (2017). *Culture Management: Strategy and marketing aspects*. Logos Verlag Berlin GmbH.

## Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο κοινού

### Ενότητα Ι. Δημογραφικό προφίλ

#### 1. Φύλο

Άντρας	
Γυναίκα	

#### 2. Ηλικία

Έως 25	
26-35	
36-45	
46-55	
56-65	
66 και άνω	

#### 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	
Μεταπτυχιακός τίτλος	
Διδακτορικός τίτλος	

#### 4. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος / Σε σχέση	
Άγαμος	
Χήρος / Διαζευγμένος	

5. Ύπαρξη παιδιών

Ναι	
Όχι	

6. Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα

Έως 1,000 Ευρώ	
1,001-2,000 Ευρώ	
2,001-3,000 Ευρώ	
Πάνω από 3,001 Ευρώ	

7. Επάγγελμα

Υπάλληλος ιδιωτικού τομέα	
Υπάλληλος δημοσίου τομέα	
Ελεύθερος επαγγελματίας	
Φοιτητής	
Οικιακά	
Συνταξιούχος	
Άνεργος	
Άλλο	

**Ενότητα II. Απόψεις για την πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων**

8. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού;

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία

9. Ποιες είναι οι ευκαιρίες και ποιες οι απειλές που προσδιορίζετε στην μετά-Covid εποχή;

Ευκαιρίες	Απειλές

10. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη συνολική πολιτιστική πολιτική του Οργανισμού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

11. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του πολιτισμού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

12. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του αθλητισμού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

13. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του τουρισμού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

14. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δράσεις του Οργανισμού στον τομέα του περιβάλλοντος;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

15. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δράσεις του Οργανισμού σε επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας;

Παύλος Χρηστίδης, Η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων την μετά Covid-19 εποχή. Προοπτικές, δυνατότητες, εμπόδια και λύσεις στην πορεία εξωστρέφειας και ενίσχυσης του δημοτικού οργανισμού της πρώτης πρωτεύουσας της Ελλάδας

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

16. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο Οργανισμός είναι εξωστρεφής και συμμετέχει ενεργά στην τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

17. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

18. Σε ποιο βαθμό παρακολουθείτε τις δράσεις του Οργανισμού μέσω:

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Της επίσημης ιστοσελίδας του					
Των προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης					
Αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά διαδικτυακά μέσα					
Αναρτήσεων και ειδήσεων σε τοπικά μη διαδικτυακά μέσα					

19. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με τη στρατηγική του Οργανισμού; (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο οργανισμός έχει					



δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της πολιτιστικής του πολιτικής					
Ο οργανισμός έχει δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα μέσω της επικοινωνιακής του στρατηγικής					
Η τοπική κοινότητα αναγνωρίζει τις δράσεις και τη συμβολή του Οργανισμού του					
Ο Οργανισμός έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ταυτότητα					
Ο Οργανισμός προβάλλεται / προωθείται επαρκώς					

20. Τι θα προτείνατε για να είναι πιο αποτελεσματική η πολιτιστική πολιτική του Οργανισμού;

.....  
.....

21. Τι θα προτείνατε για να είναι πιο αποτελεσματική η επικοινωνιακή πολιτική του Οργανισμού;

.....  
.....

*Πάυλος Χρηστίδης, Η πολιτιστική πολιτική του Δημοτικού Οργανισμού Πολιτισμού, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Τουρισμού του Δήμου Ναυπλίων την μετά Covid-19 εποχή. Προοπτικές, δυνατότητες, εμπόδια και λύσεις στην πορεία εξωστρέφειας και ενίσχυσης του δημοτικού οργανισμού της πρώτης πρωτεύουσας της Ελλάδας*

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

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