ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (ΔΠΜ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η πολιτιστική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα:

Ο ρόλος της χορηγίας ως μηχανισμού βιωσιμότητας

Φοιτητής - **Χανακούλας Νικόλαος**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια - **Δασκαλοπούλου Ειρήνη**

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος - **Γκαντζιάς Γεώργιος**

Αθήνα, Μάιος 2026



Cultural Entrepreneurship in Greece:

The role of sponsorship as a mechanism of sustainability

Φοιτητής - **Χανακούλας Νικόλαος**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια - **Δασκαλοπούλου Ειρήνη**

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος - **Γκαντζιάς Γεώργιος**

Αθήνα, Μάιος 2026

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ πολιτιστικής επιχειρηματικότητας, χορηγίας και βιωσιμότητας στο ελληνικό πλαίσιο, μέσα από τη σύνθεση θεωρητικού αναστοχασμού και εμπειρικής διερεύνησης. Εκκινώντας από τη διαπίστωση ότι η ελληνική βιβλιογραφία προσεγγίζει την χορηγία κυρίως ως επικοινωνιακό εργαλείο ή ως διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η εργασία προτείνει μια διαφορετική αναλυτική στόχευση: την εξέταση της χορηγίας ως μηχανισμού βιωσιμότητας των πολιτιστικών εγχειρημάτων, με τον πολιτιστικό αποδέκτη στο αναλυτικό κέντρο και με κριτήρια μακροπρόθεσμης αξιολόγησης που καλύπτουν την οικονομική, οργανωτική και πολιτιστική διάσταση.

Στο αναλυτικό αυτό πλαίσιο, η εργασία αξιοποιεί συστηματικά τη διάκριση μεταξύ ευκαιριακής και δομικής χορηγίας ως εργαλείο αξιολόγησης, και διαμορφώνει το πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας ως συνθετικό σχήμα ανάγνωσης. Η εμπειρική διερεύνηση στηρίζεται σε ποιοτική προσέγγιση δύο μελετών περίπτωσης με μέγιστη διαφοροποίηση, την ARTWORKS και την Legendary Food / Στοά Αρσακείου, και αξιοποιεί ημιδομημένες συνεντεύξεις με κεντρικά πρόσωπα των εγχειρημάτων.

Τα κύρια ευρήματα της εργασίας περιλαμβάνουν την ανάδειξη του διαμεσολαβητικού ρόλου ως κεντρικής τυπολογικής κατηγορίας στο ελληνικό πεδίο, τη διάκριση μεταξύ κάθετης και οριζόντιας αναδιανομής της χορηγικής αξίας, την αναγνώριση μιας διαγενεακής λογικής «φυτωρίου», δηλαδή της συστηματικής στήριξης νέων δημιουργών ή παραγωγών μέσα από μηχανισμούς που επιτρέπουν τη μετάβαση πόρων, γνώσης και αναγνώρισης από μια γενιά στην επόμενη. Η εργασία ολοκληρώνεται με συγκεκριμένες προτάσεις πολιτιστικής πολιτικής για την ενεργοποίηση των διαμεσολαβητικών φορέων, την ενίσχυση της χρηματοδοτικής ποικιλομορφίας, και τη θεσμική ωρίμανση του ελληνικού οικοσυστήματος δομικής χορηγίας.

Λέξεις κλειδιά: πολιτιστική επιχειρηματικότητα, χορηγία, βιωσιμότητα πολιτιστικών εγχειρημάτων, δομική και ευκαιριακή χορηγία, διαμεσολαβητικοί φορείς, ARTWORKS, Legendary Food

ABSTRACT

This master's thesis examines the relationship between cultural entrepreneurship, sponsorship and sustainability in the Greek context, through the synthesis of theoretical reflection and empirical investigation. Starting from the observation that Greek academic literature approaches sponsorship mainly as a communication tool or as a dimension of corporate social responsibility, the thesis proposes a different analytical focus: the examination of sponsorship as a mechanism of sustainability for cultural ventures, placing the cultural recipient at the analytical centre and applying long-term assessment criteria covering the economic, organisational and cultural dimensions.

Within this analytical framework, the thesis systematically employs the distinction between occasional and structural sponsorship as an evaluation tool, and develops the sponsorship-sustainability matrix as a synthetic interpretive scheme. The empirical investigation is based on a qualitative approach involving two case studies with maximum differentiation, ARTWORKS and Legendary Food / Stoa Arsakeiou, drawing on semi-structured in-depth interviews with key persons of the ventures.

The main findings include the emergence of the intermediary role as a central typological category in the Greek field, the distinction between vertical and horizontal geometries of sponsorship value redistribution, and the recognition of intergenerational incubation logic as a common feature of successful structural sponsorship ventures regardless of legal form. The thesis concludes with specific cultural policy proposals for the activation of intermediary bodies, the strengthening of funding diversification, and the institutional maturation of the Greek structural sponsorship ecosystem.

Keywords: cultural entrepreneurship, sponsorship, cultural ventures sustainability, structural and occasional sponsorship, intermediary bodies, ARTWORKS, Legendary Food

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ…… 3
ABSTRACT……4
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ…….…….. 6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ
1.1 Σκοπός και συνεισφορά της εργασίας **……..7**
1.2 Δομή της εργασίας**……..…..……..9**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΧΟΡΗΓΙΑ
2.1. Πολιτιστική επιχειρηματικότητα - Ορισμοί και προσεγγίσεις**……..……11**
2.2. Φορείς πολιτιστικής καινοτομίας**……..……14**
2.3. Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (CCIs) στην Ελλάδα**……...……16**
2.4. Πολιτιστική χορηγία**……...……....18**
2.4.1. Ιδιωτική και εταιρική χορηγία**……...……...20**
2.4.2. Νομικό πλαίσιο πολιτιστικής χορηγίας στην Ελλάδα (Ν. 3525/2007) **…….....….21**
2.5. Χορηγία, πολιτιστική πολιτική και βιωσιμότητα εγχειρημάτων**……...……23**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
3.1. Δημόσια και ιδιωτικά εργαλεία ενίσχυσης**……..……26**
3.2. Φορείς και οργανισμοί υποστήριξης (ιδρύματα, funds, hubs**)……...……28**
3.3. Εγχώριες και ευρωπαϊκές χρηματοδοτικές πρακτικές**……...……31**
3.4. Προγράμματα συνεργασίας πολιτιστικών οργανισμών με επιχειρήσεις**……34**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ
4.1. Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας**……...……39**
4.2. ARTWORKS**……..……41**
4.3. Legendary Food / Στοά Αρσακείου**……...……47**
4.4. Συζήτηση ευρημάτων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα**……...……..53**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
5.1 Συμπεράσματα της εργασίας**……..……...……..57**
5.2 Προτάσεις πολιτιστικής πολιτικής**……..……..……58**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**……..……..……60**
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης Legendary Food / Στοά Αρσακείου**…..66**
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης ARTWORKS**……68**

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΜΚΕ	Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία
ΑΠΑ	Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία
ΔΙΑΝΕΟσις	Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΚΤ	Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΙΣΝ	Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
ΚΠΙΣΝ	Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
ΟΟΣΑ(OECD)	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development)
ΤΑΑ	Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας
ΥΠΠΟ	Υπουργείο Πολιτισμού
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
CCI	Cultural and Creative Industries (Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες)
EEA Grants	European Economic Area Grants (Επιχορηγήσεις του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Σκοπός και συνεισφορά της εργασίας

Ο πολιτιστικός τομέας στην Ελλάδα τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει διέλθει από μια σειρά κρίσιμων μετασχηματισμών, τους οποίους η ακαδημαϊκή και πολιτική συζήτηση δεν έχει ακόμα επεξεργαστεί συστηματικά. Η οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας ανέδειξε τα δομικά προβλήματα βιωσιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα, ενώ η μετα-κρίση εμπειρία ώθησε στην ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών οργάνωσης, χρηματοδότησης και διαχείρισης των πολιτιστικών εγχειρημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτιστική επιχειρηματικότητα έχει αναδειχθεί ως νέα κατηγορία ανάλυσης που υπερβαίνει τόσο την κλασική κρατικοκεντρική προσέγγιση όσο και την αμιγώς αγοραία λογική, επιδιώκοντας τη σύνθεση οικονομικής βιωσιμότητας και πολιτιστικής αξίας σε ολοκληρωμένα εγχειρήματα. Παράλληλα, η χορηγία, η οποία ιστορικά είχε προσεγγιστεί στην ελληνική βιβλιογραφία είτε ως επικοινωνιακό εργαλείο των επιχειρήσεων είτε ως διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενδέχεται να διαθέτει αναλυτικές δυνατότητες που οι παραπάνω οπτικές δεν έχουν αξιοποιήσει.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκκινεί από τη διαπίστωση ενός συγκεκριμένου κενού στην ελληνική βιβλιογραφία: την απουσία συστηματικής μελέτης της σχέσης μεταξύ χορηγίας και βιωσιμότητας πολιτιστικών εγχειρημάτων. Οι κυρίαρχες προσεγγίσεις στην ελληνική ακαδημαϊκή παραγωγή τοποθετούν στο αναλυτικό κέντρο τον χορηγό και τα οφέλη που αυτός αποκομίζει, αφήνοντας στο περιθώριο τον πολιτιστικό αποδέκτη και τη μακροπρόθεσμη συμβολή της χορηγίας στη συνέχειά του. Η εργασία προτείνει μια διαφορετική αναλυτική στόχευση: την εξέταση της χορηγίας ως μηχανισμού βιωσιμότητας των εγχειρημάτων, με τον πολιτιστικό αποδέκτη στο επίκεντρο της ανάλυσης και με κριτήρια αξιολόγησης που υπερβαίνουν τη βραχυπρόθεσμη επικοινωνιακή απόδοση και αφορούν την οικονομική, οργανωτική και πολιτιστική συνέχεια του εγχειρήματος σε βάθος χρόνου.

Στην κατεύθυνση αυτή, η εργασία διαμορφώνει τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Το πρώτο αφορά τα χρηματοδοτικά μοντέλα των ελληνικών πολιτιστικών εγχειρημάτων και τους τρόπους με τους οποίους αυτά συμβάλλουν στη βιωσιμότητά τους. Το δεύτερο εξετάζει τη φύση και τη δυναμική των χορηγικών σχέσεων στις οποίες εμπλέκονται οι πολιτιστικοί φορείς, με σκοπό την κατανόηση του βαθμού στον οποίο αυτές λειτουργούν ως δομικός μηχανισμός υποστήριξης ή ως ευκαιριακή χρηματοδοτική ροή. Το τρίτο διερευνά το κοινωνικό και πολιτιστικό αποτύπωμα των εγχειρημάτων, εξετάζοντας τη συμβολή τους στη διαμόρφωση του ελληνικού πολιτιστικού πεδίου. Το τέταρτο τοποθετείται σε επίπεδο θεσμικού πλαισίου και πολιτικής, εξετάζοντας τις δυνατότητες παρέμβασης που θα ενίσχυαν τους μηχανισμούς δομικής χορηγίας στην ελληνική πραγματικότητα.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται είναι ποιοτική, βασιζόμενη σε δύο εμπειρικές μελέτες περίπτωσης που επιλέχθηκαν με κριτήριο τη μέγιστη διαφοροποίηση. Πρόκειται για την ARTWORKS, μη κερδοσκοπικό οργανισμό υποστήριξης Ελλήνων δημιουργών που λειτουργεί με

ιδρυτική δωρεά από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, και την Legendary Food / Στοά Αρσακείου, ιδιωτική επιχείρηση γαστρονομικής δραστηριότητας με πολιτιστική διάσταση και σύνδεση με μικροπαραγωγούς της ελληνικής περιφέρειας. Η συλλογή δεδομένων στηρίζεται σε ημιδομημένες συνεντεύξεις βάθους με κεντρικά πρόσωπα των δύο εγχειρημάτων. Η ανάλυση των δεδομένων ακολουθεί ποιοτική προσέγγιση που εστιάζει στην ανάδειξη των βαθύτερων μηχανισμών λειτουργίας των εγχειρημάτων και των δομικών μοτίβων που τα διέπουν.

Η πρωτοτυπία και η συνεισφορά της παρούσας διπλωματικής εργασίας τεκμηριώνεται και από την ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο αποθετήριο του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, εστιασμένη στις διπλωματικές εργασίες του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων (ΔΠΜ). Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε με λέξεις κλειδιά τις κύριες έννοιες της εργασίας, δηλαδή «πολιτιστική επιχειρηματικότητα», «χορηγία» και «βιωσιμότητα πολιτιστικών οργανισμών», καθώς και με τα ονόματα των δύο οργανισμών που αποτελούν τις μελέτες περίπτωσης.
Η αναζήτηση με τον όρο «πολιτιστική επιχειρηματικότητα» δεν επέστρεψε κανένα αποτέλεσμα, εύρημα που αναδεικνύει το βιβλιογραφικό κενό στο οποίο εντάσσεται η παρούσα μελέτη ήδη σε επίπεδο εννοιολογικής σύλληψης. Η αναζήτηση με τον όρο «χορηγία» επέστρεψε αρκετές μεταπτυχιακές διπλωματικές εργασίες (ΜΔΕ), μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν τέσσερις. Η μελέτη της Κυρτσού (2009), με τίτλο «Η αναγκαιότητα του θεσμού των χορηγιών για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών», παραμένει σε γενικό θεωρητικό επίπεδο και προηγείται τόσο της εμβάθυνσης της οικονομικής κρίσης όσο και των πρόσφατων θεσμικών εξελίξεων που έχουν διαμορφώσει σήμερα το πεδίο. Η εργασία του Μακραντωνάκη (2019) εστιάζει στη συγκριτική ανάλυση τριών εθνικών χορηγικών μοντέλων (Βρετανίας, Γαλλίας, Ελλάδας), χωρίς όμως να αναπτύσσει την έννοια της βιωσιμότητας ως αναλυτικό άξονα. Η μελέτη της Μπλαβάκη (2021) εξετάζει τη χορηγία ως μοχλό ανάπτυξης μέσω της φορολογικής πολιτικής του Ν. 3525/2007, με έμφαση στις φοροτεχνικές διαστάσεις του θεσμού. Η εργασία της Παππά (2021), τέλος, προσεγγίζει τη χορηγία ως εργαλείο εταιρικής επικοινωνίας και κοινωνικής ευθύνης τραπεζικών ιδρυμάτων, με μελέτη περίπτωσης την Alpha Bank. Στην αναζήτηση με τον όρο «βιωσιμότητα πολιτιστικών οργανισμών» ξεχωρίζουν η μελέτη της Καρύδη (2019), η οποία εξετάζει το crowdfunding ως μηχανισμό βιωσιμότητας για το Μουσείο Λαϊκής Τέχνης Αγγελικής Χατζημιχάλη, και η εργασία της Καγιάβα (2019), που αναλύει την αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων κατά την περίοδο της κρίσης με μελέτη περίπτωσης το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς. Από την ανασκόπηση αυτή προκύπτει ότι, ενώ έχουν εκπονηθεί εργασίες τόσο για τη χορηγία όσο και για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών, καμία δεν εξετάζει το θέμα από την οπτική που υιοθετεί η παρούσα διπλωματική, δηλαδή την προσέγγιση της χορηγίας ως διακριτού μηχανισμού βιωσιμότητας μέσω της συστηματικής διάκρισης δομικής και ευκαιριακής χορηγίας, και την κατασκευή ενοποιημένου αναλυτικού πλαισίου που συνδέει τυπολογικά τις δύο διαστάσεις στο πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας. Η σύζευξη του θεωρητικού πεδίου της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας με εκείνο της χορηγίας ως αναλυτικού εργαλείου δεν

εντοπίζεται σε καμία από τις προηγούμενες μελέτες, γεγονός που ενισχύει την πρωτότυπη συνεισφορά της εργασίας στο πεδίο της διοίκησης πολιτισμικών μονάδων.
Επιπλέον, η αναζήτηση στο αποθετήριο με λέξεις κλειδιά τα ονόματα των δύο οργανισμών που αποτελούν τις μελέτες περίπτωσης της παρούσας εργασίας, της ARTWORKS και της Legendary Food / Στοά Αρσακείου, δεν επέστρεψε κανένα αποτέλεσμα. Δεν έχουν εκπονηθεί ΜΔΕ που να έχουν ως μελέτη περίπτωσης αυτούς τους οργανισμούς, γεγονός που ενισχύει την πρωτοτυπία της επιλογής τους και προσθέτει αυτόνομη εμπειρική συνεισφορά στην έρευνα. Η ARTWORKS, παρότι αποτελεί κομβικό φορέα του ελληνικού πολιτιστικού οικοσυστήματος μέσω της μακροχρόνιας στήριξης του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος, δεν έχει μελετηθεί συστηματικά σε ακαδημαϊκό επίπεδο εντός του ΔΠΜ. Αντίστοιχα, η Legendary Food / Στοά Αρσακείου, ως νεοσύστατο εγχείρημα ιδιωτικής πρωτοβουλίας με ισχυρή πολιτιστική διάσταση, παρουσιάζεται για πρώτη φορά ως μελέτη περίπτωσης σε ακαδημαϊκή εργασία του προγράμματος.

1.2 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια λογική ροή από τη θεωρητική θεμελίωση προς την εμπειρική διερεύνηση και τη συναγωγή συμπερασμάτων και πολιτικών προτάσεων.
Στο **Κεφάλαιο 2** παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Αναπτύσσεται η έννοια της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας, με αναφορά στις θεμελιώδεις προσεγγίσεις της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, εξετάζονται οι φορείς και τα μοντέλα πολιτιστικής καινοτομίας, και αποτυπώνεται η ένταξη του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα στο ευρύτερο οικονομικό και αναπτυξιακό πλαίσιο. Στη συνέχεια, αναλύεται διεξοδικά η έννοια της πολιτιστικής χορηγίας, με ιδιαίτερη έμφαση στις μορφές, στις λειτουργίες και στο θεσμικό πλαίσιο που τη διέπει στην Ελλάδα. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη θεωρητική θεμελίωση της κεντρικής αναλυτικής πρότασης της εργασίας, που είναι η σύλληψη της χορηγίας ως μηχανισμού βιωσιμότητας, και η εισαγωγή της διάκρισης ανάμεσα σε ευκαιριακή και δομική χορηγία ως αναλυτικού εργαλείου.
Στο **Κεφάλαιο 3** χαρτογραφούνται οι μηχανισμοί χρηματοδότησης του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα. Παρουσιάζεται η δημόσια χρηματοδότηση στην Ελλάδα μέσω του κρατικού προϋπολογισμού, του ΕΣΠΑ και του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, εξετάζονται τα ευρωπαϊκά και διεθνή χρηματοδοτικά εργαλεία που είναι διαθέσιμα στους ελληνικούς πολιτιστικούς φορείς, και αναλύεται το μεικτό χρηματοδοτικό τοπίο που χαρακτηρίζει σήμερα τον τομέα στη χώρα μας. Παράλληλα, εξετάζονται διεθνείς πρακτικές χορηγίας και συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού και πολιτιστικού τομέα, οι οποίες προσφέρουν συγκριτικό υλικό για την κατανόηση των ελληνικών δεδομένων.
Στο **Κεφάλαιο 4** παρουσιάζεται η εμπειρική διερεύνηση μέσω δύο μελετών περίπτωσης. Αρχικά αναπτύσσεται η ερευνητική μεθοδολογία, που στηρίζεται σε ποιοτική προσέγγιση με ημιδομημένες συνεντεύξεις βάθους με κεντρικά πρόσωπα των δύο οργανισμών. Στη συνέχεια αναλύονται οι δύο επιλεγμένες περιπτώσεις, η ARTWORKS ως φορέας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με δομική στήριξη από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, και η Legendary Food σε

συνδυασμό με τη Στοά Αρσακείου ως υβριδικό εγχείρημα ιδιωτικής πρωτοβουλίας με ισχυρή πολιτιστική διάσταση. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη συγκριτική ανάλυση των δύο περιπτώσεων και τη συστηματική συζήτηση των ευρημάτων με βάση τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Τέλος, στο **Κεφάλαιο 5** συνοψίζονται τα συμπεράσματα της εργασίας. Παρουσιάζονται τα κεντρικά αναλυτικά ευρήματα που προκύπτουν από τη σύνθεση του θεωρητικού πλαισίου και της εμπειρικής διερεύνησης, αναγνωρίζονται οι περιορισμοί της μελέτης και προτείνονται μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας. Στη δεύτερη υποενότητα του κεφαλαίου διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις πολιτιστικής πολιτικής που απορρέουν από τα ευρήματα της εργασίας και στοχεύουν στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Ορισμοί και προσεγγίσεις της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας

Η πολιτιστική επιχειρηματικότητα συνιστά σχετικά πρόσφατο αντικείμενο μελέτης στη διεθνή βιβλιογραφία. Ο όρος εμφανίζεται συστηματικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και εξελίσσεται κατά τις δύο πρώτες δεκαετίες του 21ου αιώνα, παράλληλα με την ανάπτυξη του ευρύτερου πεδίου της πολιτιστικής οικονομίας και των δημιουργικών βιομηχανιών. Παρά την αυξανόμενη χρήση του, δεν υπάρχει ενιαίος και κοινά αποδεκτός ορισμός, γεγονός που οφείλεται τόσο στη διεπιστημονική φύση του πεδίου όσο και στη διαφοροποίηση των πολιτιστικών πρακτικών ανά εθνικό πλαίσιο. Η εννοιολογική αυτή ρευστότητα αντανακλά την ίδια τη φύση του αντικειμένου, το οποίο τοποθετείται στο σταυροδρόμι οικονομικών, κοινωνικών και συμβολικών διαδικασιών.

Ο Klamer (2011) προτείνει έναν ορισμό που αποτελεί σήμερα κεντρικό σημείο αναφοράς στη διεθνή βιβλιογραφία. Η πολιτιστική επιχειρηματικότητα ορίζεται ως η δραστηριότητα που αποσκοπεί στη δημιουργία πολιτιστικής αξίας μέσω της κινητοποίησης οικονομικών, κοινωνικών και συμβολικών πόρων (Klamer, 2011). Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι «οι πολιτιστικοί επιχειρηματίες είναι πρωτίστως πολιτιστικοί δρώντες που γνωρίζουν την αξία του πολιτισμού και διαθέτουν την ικανότητα να πείθουν άλλους να συμβάλουν, με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, στην πραγμάτωσή της» (Klamer, 2011, σ. 154, μτφρ. δική μας)[1]. Ο ορισμός αυτός διαφοροποιεί τον πολιτιστικό επιχειρηματία από τον κλασικό επιχειρηματία κατά Schumpeter, καθώς πρωταρχικός στόχος δεν είναι η δημιουργία οικονομικού πλεονάσματος αλλά η παραγωγή πολιτιστικής αξίας. Η οικονομική διάσταση, ωστόσο, παραμένει κρίσιμη, καθώς λειτουργεί ως προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα της πολιτιστικής δραστηριότητας. Η ιδιαιτερότητα της προσέγγισης Klamer έγκειται στο ότι μετατοπίζει το αναλυτικό κέντρο από τις αγορές προς τις διαδικασίες κινητοποίησης πόρων, αναγνωρίζοντας ότι η πολιτιστική παραγωγή δεν εξαντλείται στη συναλλακτική λογική.

Συμπληρωματικά προς τον ορισμό αυτό, ο Throsby (2001) εισάγει την έννοια του πολιτιστικού κεφαλαίου ως διακριτή κατηγορία πόρου. Το πολιτιστικό κεφάλαιο παράγει δύο τύπους αξίας: οικονομική αξία, η οποία αποτυπώνεται στις αγορές, και πολιτιστική αξία, η οποία περιλαμβάνει αισθητικές, ιστορικές, συμβολικές και αυθεντικές διαστάσεις (Throsby, 2001). Η διάκριση αυτή είναι κομβική για τη μελέτη της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας, καθώς θέτει το ζήτημα της διαχείρισης δύο διαφορετικών συστημάτων αξίας εντός του ίδιου οργανισμού.

Στο πλαίσιο των δημιουργικών βιομηχανιών, ο Caves (2000) προσδιορίζει επτά ιδιότητες που διαφοροποιούν τη δημιουργική δραστηριότητα από άλλους κλάδους της οικονομίας: την αβεβαιότητα της ζήτησης (nobody knows), τη φροντίδα του δημιουργού για το έργο (art for art's sake), τη συνεργατική φύση της παραγωγής (motley crew), την κάθετη και οριζόντια

[1] Πρωτότυπη διατύπωση: «cultural entrepreneurs are first and foremost cultural agents who know about the value of culture and are skilled in inducing others to contribute, in one way or another, to its realization» (Klamer, 2011, σ. 154)

διαφοροποίηση των προϊόντων (infinite variety και A list/B list), τη σημασία του χρονισμού (time flies) και τη μακρά διάρκεια ζωής των έργων (ars longa). Οι ιδιότητες αυτές επιβάλλουν την ανάπτυξη υβριδικών μοντέλων διαχείρισης στον πολιτιστικό τομέα. Αξίζει ωστόσο να επισημανθεί ότι η τυπολογία Caves αναπτύχθηκε με αναφορά κυρίως στις αγγλοσαξονικές δημιουργικές βιομηχανίες και η εφαρμογή της σε διαφορετικά εθνικά πλαίσια, όπως το ελληνικό, απαιτεί προσαρμογές που λαμβάνουν υπόψη το μικρότερο μέγεθος της αγοράς και τον ισχυρότερο ρόλο των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών φορέων.

Η συστηματοποίηση του πεδίου της πολιτιστικής οικονομίας αποτυπώνεται στο συλλογικό έργο που επιμελήθηκε ο Towse (2003). Στο έργο αυτό, η πολιτιστική οικονομία συγκροτείται ως αυτόνομο επιστημονικό πεδίο, το οποίο εξετάζει τις ιδιαιτερότητες των αγορών πολιτιστικών αγαθών, τη σχέση κράτους και πολιτισμού, τα ζητήματα δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης, καθώς και τους όρους βιωσιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών (Towse, 2003). Η σύνθεση των παραπάνω θεωρητικών συμβολών παρέχει το πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσεται η έννοια της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας.

Η εφαρμογή των θεωρητικών αυτών προσεγγίσεων στην πράξη οδηγεί σε δύο διακριτές αναγνώσεις της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας. Η πρώτη ανάγνωση εστιάζει στον επιχειρηματία ως άτομο και αναλύει τις δεξιότητες και τις στρατηγικές που του επιτρέπουν να δημιουργεί πολιτιστική αξία. Η δεύτερη ανάγνωση μετατοπίζει το ενδιαφέρον στον οργανισμό και εξετάζει τις δομές, τις πρακτικές και τα μοντέλα λειτουργίας που καθιστούν τους πολιτιστικούς οργανισμούς βιώσιμους.

Στην πρώτη ανάγνωση εντάσσεται η ανάλυση του Klamer (2011), σύμφωνα με την οποία ο πολιτιστικός επιχειρηματίας καλείται να διαχειριστεί ταυτόχρονα τέσσερις τύπους κεφαλαίου: το οικονομικό, το κοινωνικό, το πολιτιστικό και το προσωπικό. Η ιδιαιτερότητα της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας έγκειται στο γεγονός ότι ο επιχειρηματίας οφείλει να μετατρέπει πόρους από τον έναν τύπο κεφαλαίου στον άλλον, προκειμένου να εξασφαλίσει τη συνέχεια της δραστηριότητάς του. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει εξειδικευμένες δεξιότητες, οι οποίες πέρα από τη γνώση των μηχανισμών της αγοράς, περιλαμβάνουν την κατανόηση της πολιτιστικής αξίας και την ικανότητα κινητοποίησης δικτύων υποστήριξης.

Στη δεύτερη ανάγνωση εντάσσεται η προσέγγιση του Throsby (2001), ο οποίος εξετάζει τους πολιτιστικούς οργανισμούς ως δομές διαχείρισης πολιτιστικού κεφαλαίου. Η βιωσιμότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την οικονομική του αποδοτικότητα αλλά και από την ικανότητά του να διατηρεί και να αναπαράγει το πολιτιστικό κεφάλαιο που του έχει ανατεθεί (Throsby, 2001). Ο Throsby προτείνει την εφαρμογή των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης στη διαχείριση του πολιτιστικού κεφαλαίου, με κεντρική παραδοχή ότι η πολιτιστική αξία πρέπει να μεταβιβάζεται ακέραιη στις επόμενες γενιές.

Η σύνδεση των δύο αναγνώσεων επιχειρείται μέσω της ανάλυσης του Caves (2000), ο οποίος εξετάζει τις δημιουργικές βιομηχανίες ως σύστημα σχέσεων μεταξύ καλλιτεχνών και επιχειρηματιών. Η ιδιότητα *art for art's sake* περιγράφει τη μη οικονομική σχέση του δημιουργού με το έργο του, ενώ η ιδιότητα *motley crew* αναφέρεται στην ανάγκη συντονισμού ετερογενών συντελεστών παραγωγής (Caves, 2000). Ο πολιτιστικός επιχειρηματίας λειτουργεί στο πλαίσιο

αυτό ως διαμεσολαβητής μεταξύ της καλλιτεχνικής παραγωγής και της αγοράς, ρόλος ο οποίος αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε περιβάλλοντα όπου η δημόσια χρηματοδότηση συρρικνώνεται και ο πολιτιστικός φορέας οφείλει να διαπραγματεύεται διαρκώς τη θέση του σε ένα ασταθές χρηματοδοτικό πεδίο.

Η πιο πρόσφατη βιβλιογραφία επιχειρεί τη σύνθεση των δύο αναγνώσεων μέσω της έννοιας του πολιτιστικού επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Η UNCTAD (2024) ορίζει τη δημιουργική οικονομία ως σύνολο δραστηριοτήτων που βασίζονται στη γνώση, τη δημιουργικότητα και την πολιτιστική κληρονομιά, και υπολογίζει την παγκόσμια συμβολή της σε 2,3 τρισ. δολάρια ετησίως, που αντιστοιχεί στο 3,1% του παγκόσμιου ΑΕΠ και στο 6,2% της παγκόσμιας απασχόλησης (UNCTAD, 2024). Η προσέγγιση αυτή τοποθετεί την πολιτιστική επιχειρηματικότητα στο επίκεντρο της σύγχρονης οικονομικής ανάπτυξης.

Η μεταφορά των θεωρητικών αυτών προσεγγίσεων στο ελληνικό πλαίσιο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η ανάπτυξη της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα συνδέεται με ειδικές οικονομικές και θεσμικές συνθήκες. Η οικονομική κρίση της περιόδου 2010-2018 λειτούργησε ως καταλύτης για την αναζήτηση εναλλακτικών μοντέλων χρηματοδότησης και λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών.

Η μελέτη της ΔΙΑΝΕΟσις (2023) αναδεικνύει τις διαρθρωτικές αδυναμίες που περιορίζουν την ανάπτυξη της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα: την κατακερματισμένη θεσμική εποπτεία, την ανεπαρκή συστηματική καταγραφή του τομέα, την περιορισμένη διασύνδεση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, καθώς και την απουσία ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη χρηματοδότηση του πολιτισμού. Η μελέτη επισημαίνει ότι ο πολιτιστικός τομέας στην Ελλάδα συνεισφέρει σε ποσοστό χαμηλότερο του ευρωπαϊκού μέσου όρου στο ΑΕΠ, παρά τη συγκριτικά πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της χώρας (ΔΙΑΝΕΟσις, 2023). Η αντίφαση αυτή μεταξύ συμβολικού πλούτου και οικονομικής υποαπόδοσης συνιστά ένα από τα κεντρικά παράδοξα του ελληνικού πολιτιστικού πεδίου και θέτει με οξύτητα το ζήτημα των μηχανισμών μετατροπής πολιτιστικού σε οικονομικό κεφάλαιο.

Η σύγκριση των ελληνικών δεδομένων με τα διεθνή στοιχεία αναδεικνύει το έλλειμμα ανάπτυξης του πεδίου. Η UNCTAD (2024) καταγράφει αναλυτικά την εξέλιξη της δημιουργικής οικονομίας ανά γεωγραφική περιοχή, χωρίς ωστόσο να περιλαμβάνει στα στοιχεία της επαρκή δεδομένα για την Ελλάδα. Η απουσία αυτή αντανακλά τόσο τη μειωμένη συστηματική καταγραφή του πεδίου σε εθνικό επίπεδο όσο και τη μη ενσωμάτωσή του στις διεθνείς συγκριτικές αναλύσεις, γεγονός που επιτείνει τη δυσκολία διαμόρφωσης τεκμηριωμένης πολιτιστικής πολιτικής.

Με βάση τις διαπιστώσεις αυτές, η εργασία υιοθετεί έναν λειτουργικό ορισμό της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας ως δραστηριότητας που αποσκοπεί στη δημιουργία πολιτιστικής αξίας μέσω της κινητοποίησης οικονομικών, κοινωνικών και συμβολικών πόρων, με κεντρικό ζητούμενο τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών. Ο ορισμός αυτός συνδέει τη θεωρητική προσέγγιση με τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού πλαισίου και προτείνει την ανάλυση των μοντέλων χρηματοδότησης και του ρόλου της πολιτιστικής χορηγίας που ακολουθεί στις επόμενες υποενότητες.

2.2 Φορείς πολιτιστικής καινοτομίας

Η πολιτιστική καινοτομία αναπτύσσεται μέσα από ένα πλέγμα φορέων με διαφορετική νομική μορφή, αποστολή και τρόπο λειτουργίας. Η ταξινόμηση των φορέων αυτών αποτελεί κεντρικό ζητούμενο της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς η κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε κατηγορίας προσδιορίζει τις δυνατότητες και τους περιορισμούς της επιχειρηματικής δράσης στον πολιτιστικό τομέα.
Οι φορείς που δραστηριοποιούνται στον πολιτιστικό τομέα διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες με κριτήριο τη νομική και οικονομική τους φύση: τους δημόσιους φορείς, τους ιδιωτικούς κερδοσκοπικούς φορείς και τους μη κερδοσκοπικούς φορείς (Throsby, 2010). Η διάκριση αυτή δεν περιορίζεται στα τυπικά νομικά χαρακτηριστικά αλλά αντανακλά διαφορετικές λογικές λειτουργίας, διαφορετικά μοντέλα χρηματοδότησης και διαφορετικές σχέσεις με το κοινό και την αγορά.

Οι δημόσιοι πολιτιστικοί φορείς λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους ή της τοπικής αυτοδιοίκησης και χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από τον κρατικό προϋπολογισμό. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα δημόσια μουσεία, οι αρχαιολογικοί χώροι, οι δημοτικές βιβλιοθήκες, καθώς και θεσμικοί οργανισμοί όπως οι κρατικές ορχήστρες και τα εθνικά θέατρα. Οι δημόσιοι φορείς αναλαμβάνουν συνήθως τη διαχείριση της εθνικής πολιτιστικής κληρονομιάς και την παροχή πολιτιστικών υπηρεσιών με χαρακτηριστικά δημόσιου αγαθού (Throsby, 2010). Η εξάρτησή τους από τη δημόσια χρηματοδότηση τους καθιστά ευάλωτους σε μεταβολές της πολιτιστικής πολιτικής και της δημοσιονομικής κατάστασης. Το ελληνικό παράδειγμα της περιόδου 2010-2018, με τη δραματική συρρίκνωση των πιστώσεων του Υπουργείου Πολιτισμού, αποτελεί χαρακτηριστική επιβεβαίωση αυτής της δομικής ευαλωτότητας.
Οι ιδιωτικοί κερδοσκοπικοί φορείς συγκροτούνται ως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον πολιτιστικό τομέα με στόχο τη δημιουργία οικονομικού κέρδους. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ιδιωτικές γκαλερί, οι δισκογραφικές και εκδοτικές εταιρείες, οι ιδιωτικές παραγωγές θεάτρου και κινηματογράφου, καθώς και οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν προϊόντα και υπηρεσίες με πολιτιστικό περιεχόμενο. Οι ιδιωτικοί φορείς στον πολιτιστικό τομέα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες προκλήσεις που απορρέουν από τα χαρακτηριστικά της δημιουργικής παραγωγής (Caves, 2000). Η αβεβαιότητα της ζήτησης, η συνεργατική φύση της παραγωγής και η μακρά διάρκεια ζωής των έργων επιβάλλουν την ανάπτυξη ευέλικτων μοντέλων διαχείρισης, τη διαφοροποίηση των πηγών εσόδων και εξηγούν, εν μέρει, τη συχνότητα με την οποία οι ιδιωτικοί πολιτιστικοί φορείς καταφεύγουν σε υβριδικές πρακτικές, όπως η αναζήτηση χορηγιών ή η σύσταση μη κερδοσκοπικών παραρτημάτων.
Οι μη κερδοσκοπικοί φορείς αποτελούν την τρίτη βασική κατηγορία και συνιστούν ίσως την πιο σύνθετη ομάδα από τυπολογική άποψη. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα κοινωφελή ιδρύματα, οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες, τα σωματεία και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών που δραστηριοποιούνται στον πολιτισμό. Η ιδιαιτερότητά τους έγκειται στο γεγονός ότι αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα χωρίς να επιδιώκουν το κέρδος ως πρωταρχικό στόχο, ενώ τα τυχόν πλεονάσματα επανεπενδύονται στην εκπλήρωση του σκοπού τους. Η απουσία

στόχου κέρδους δεν συνεπάγεται αυτομάτως απουσία επιχειρηματικής λογικής. Αντίθετα, οι μη κερδοσκοπικοί φορείς συχνά αναπτύσσουν εξίσου σύνθετες στρατηγικές διαχείρισης πόρων, ανάπτυξης κοινού και θεσμικής δικτύωσης με κερδοσκοπικούς εταίρους.
Η ανάπτυξη υβριδικών μορφών οργάνωσης αποτελεί σύγχρονη τάση στον πολιτιστικό τομέα, η οποία προκύπτει από την αναγνώριση ότι οι κλασικές τυπολογικές διακρίσεις δεν επαρκούν για την κάλυψη όλων των μορφών πολιτιστικής δράσης. Η μετάβαση από τις δημιουργικές βιομηχανίες στη δημιουργική διοίκηση συνεπάγεται την υιοθέτηση μεικτών μοντέλων λειτουργίας, στα οποία η εμπορική λογική συνυπάρχει με μη εμπορικές αξίες και η οργανωτική δομή προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της δημιουργικής παραγωγής (Bilton, 2007). Η υβριδικότητα αναδεικνύεται σε δομικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου πολιτιστικού πεδίου.

Ιδιαίτερη κατηγορία στην ανάλυση των φορέων πολιτιστικής καινοτομίας αποτελούν τα ιδιωτικά κοινωφελή ιδρύματα. Τα ιδρύματα συγκροτούν διακριτή θεσμική κατηγορία, η οποία συνδυάζει την ιδιωτική προέλευση των πόρων με τον δημόσιο χαρακτήρα του σκοπού (Anheier, 2014). Διαθέτουν αυτόνομη χρηματοδοτική βάση, συνήθως μέσω αρχικής δωρεάς ή κληρονομιάς, και αναπτύσσουν προγράμματα δράσης που υποστηρίζουν την πολιτιστική παραγωγή είτε με άμεση υλοποίηση δραστηριοτήτων είτε με χορήγηση επιδοτήσεων σε τρίτους φορείς. Η σταθερότητα της χρηματοδοτικής τους βάσης τους καθιστά σημαντικούς παράγοντες μακροπρόθεσμης υποστήριξης πολιτιστικών εγχειρημάτων. Ωστόσο, η ισχύς των μεγάλων ιδρυμάτων εγείρει ζητήματα ισορροπίας: σε ένα πεδίο με συρρικνωμένη κρατική παρουσία, η υπερσυγκέντρωση χρηματοδοτικής ικανότητας σε λίγους ιδιωτικούς φορείς μπορεί να επηρεάζει υπέρμετρα τις πολιτιστικές προτεραιότητες, χωρίς ανάλογους μηχανισμούς δημοκρατικής λογοδοσίας.

Οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες αποτελούν μια άλλη σημαντική υποκατηγορία στον σύγχρονο πολιτιστικό τομέα. Πρόκειται για ευέλικτα οργανωτικά σχήματα που επιτρέπουν την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας με κοινωφελή σκοπό. Οι μη κερδοσκοπικοί φορείς στον πολιτιστικό τομέα λειτουργούν συχνά ως κόμβοι δικτύωσης, καθώς συνδέουν δημιουργούς, κοινό, χρηματοδότες και θεσμικούς φορείς σε σχέσεις συνεργασίας (Klamer, 2011). Η λειτουργία αυτή τους προσδίδει χαρακτηριστικά πολιτιστικού επιχειρηματία υπό την έννοια που αναπτύχθηκε στην προηγούμενη υποενότητα.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει επίσης την ύπαρξη μικτών εμπορικών μορφών με πολιτιστική διάσταση. Πρόκειται για ιδιωτικές επιχειρήσεις που, παράλληλα με την κύρια εμπορική τους δραστηριότητα, αναπτύσσουν πολιτιστικά προγράμματα ως μέρος της συνολικής τους στρατηγικής. Η σύνδεση μεταξύ εμπορικής δραστηριότητας και πολιτιστικής παραγωγής αντανακλά τη γενικότερη τάση των δημιουργικών βιομηχανιών για διεύρυνση των πεδίων δράσης και την αξιοποίηση της πολιτιστικής διάστασης ως στοιχείου διαφοροποίησης (Bilton, 2007). Η περίπτωση αυτή αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μελέτη της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας, καθώς αναδεικνύει νέους τύπους φορέων που δεν εντάσσονται εύκολα στις παραδοσιακές τυπολογικές κατηγορίες και θέτει επιτακτικά την ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αναλυτικών εργαλείων που χρησιμοποιεί η σχετική βιβλιογραφία.

2.3 Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (CCIs) στην Ελλάδα

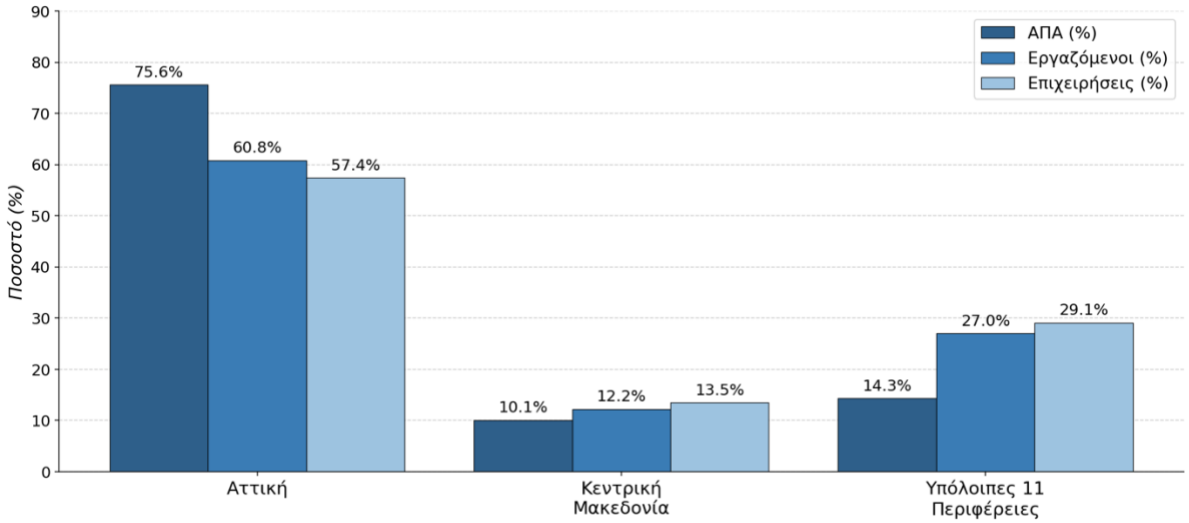
Η έννοια των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών (Cultural and Creative Industries, στο εξής CCIs) αναπτύχθηκε διεθνώς από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης από διεθνείς οργανισμούς όπως η UNESCO, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η UNCTAD. Η δημιουργική οικονομία περιλαμβάνει το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που βασίζονται στη γνώση, τη δημιουργικότητα και την πολιτιστική κληρονομιά, και καλύπτει τομείς όπως οι παραστατικές τέχνες, οι εικαστικές τέχνες, ο κινηματογράφος, η μουσική, η εκδοτική δραστηριότητα, η αρχιτεκτονική, ο σχεδιασμός, η διαφήμιση, τα ψηφιακά μέσα και η ψηφιακή πολιτιστική παραγωγή (UNCTAD, 2024). Σύμφωνα με τα στοιχεία της UNCTAD, η αγορά των εικαστικών τεχνών εκτιμήθηκε σε 65 δισεκατομμύρια δολάρια το 2023, ενώ ο τομέας των ψηφιακών δημιουργικών υπηρεσιών εμφανίζει τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης. Οι ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά συμβολής των CCIs στο ΑΕΠ τους, με μέσο όρο που υπερβαίνει το 4%.

Η πρώτη συστηματική προσπάθεια χαρτογράφησης και ποσοτικής καταγραφής των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών στην Ελλάδα αποτυπώνεται στη μελέτη της Λαζαρέτου (2014), η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των ερευνητικών δοκιμίων της Τράπεζας της Ελλάδος. Ο ελληνικός τομέας των CCIs έδειξε ιδιαίτερη ανθεκτικότητα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, παρά τη γενικότερη συρρίκνωση της εθνικής οικονομίας. Η συγγραφέας υποστηρίζει ότι η ελληνική πολιτεία οφείλει να εστιάσει την προσοχή της στα οφέλη της λεγόμενης έξυπνης οικονομίας, στην οποία η οικονομία της γνώσης και της τεχνολογίας συνδυάζεται με την οικονομία του πολιτισμού και της δημιουργίας. Κεντρική θέση της μελέτης Λαζαρέτου αποτελεί η ανάγκη μετάβασης από τη στατική στη δυναμική προσέγγιση της πολιτιστικής διαχείρισης. Η μέχρι σήμερα ελληνική πολιτιστική πολιτική επικεντρώθηκε στη διαχείριση της πολιτιστικής κληροδότησης, δηλαδή στην προστασία και ανάδειξη της υφιστάμενης πολιτιστικής κληρονομιάς, ενώ υστέρησε στην ανάπτυξη μηχανισμών για την παραγωγή νέων πολιτιστικών μορφών (Λαζαρέτου, 2014). Η μετάβαση αυτή προϋποθέτει την αναγνώριση των CCIs ως αυτόνομου παραγωγικού τομέα και την ανάπτυξη ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη χρηματοδότηση, την οργάνωση και την εξωστρέφειά τους.

Στη συστηματική χαρτογράφηση του τομέα συνέβαλε επίσης η μελέτη του Ινστιτούτου Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου, η οποία δημοσιεύθηκε από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης το 2017. Ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας στην Ελλάδα απασχολούσε το 2014, 110.688 εργαζομένους σε 46.370 επιχειρήσεις, οι οποίες παρήγαγαν συμβολικά αγαθά και υπηρεσίες αξίας 5,3 δισεκατομμυρίων ευρώ (ΕΚΤ & Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2017). Η μελέτη διαπιστώνει επίσης σημαντική γεωγραφική συγκέντρωση: η Περιφέρεια Αττικής συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μερίδιο της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ), των εργαζομένων και των επιχειρήσεων του τομέα, ενώ η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας έπεται με μερίδιο 10,1% της ΑΠΑ, 12,2% των εργαζομένων και 13,5% των επιχειρήσεων. Οι υπόλοιπες έντεκα Περιφέρειες της χώρας μοιράζονται μόλις το 14,3% της ΑΠΑ,

το 27% των εργαζομένων και το 29,1% των επιχειρήσεων. Το ευρωπαϊκό μοντέλο κέντρου-περιφέρειας αναπαράγεται στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες με ιδιαίτερη ένταση, προς όφελος των δύο μεγαλύτερων αστικών κέντρων. Η ανισοκατανομή αυτή ενσωματώνει δομικές ανισότητες στην πρόσβαση σε χρηματοδότηση, σε υποδομές και σε επαγγελματικά δίκτυα.

Γράφημα 2.1: Γεωγραφική κατανομή Πολιτιστικών και Δημιουργικών Βιομηχανιών στην Ελλάδα, 2014



Πηγή: ΕΚΤ & Πάντειο Πανεπιστήμιο (2017). Χαρτογράφηση της Πολιτιστικής-Δημιουργικής Βιομηχανίας στην Ελλάδα. https://www.ekt.gr/el/news/21057

Συμπληρωματικά, η μελέτη της ΔΙΑΝΕΟσις (2023) αποτελεί τη σημαντικότερη πρόσφατη χαρτογράφηση του τομέα στην Ελλάδα και επικαιροποιεί τις διαπιστώσεις της Λαζαρέτου (2014) στο μετακρισιακό περιβάλλον. Ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας στην Ελλάδα συνεισφέρει σε ποσοστό χαμηλότερο του ευρωπαϊκού μέσου όρου στο εθνικό ΑΕΠ, παρά τη συγκριτικά πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της χώρας (ΔΙΑΝΕΟσις, 2023). Η μελέτη αποδίδει το φαινόμενο αυτό σε συνδυασμό παραγόντων, μεταξύ των οποίων η κατακερματισμένη θεσμική εποπτεία, η ανεπαρκής συστηματική καταγραφή του τομέα, η περιορισμένη διασύνδεση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, καθώς και η απουσία ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη χρηματοδότηση του πολιτισμού.

Η ανάλυση των δομικών χαρακτηριστικών του πολιτιστικού τομέα στην Ελλάδα παρουσιάζεται συστηματικά στο έργο της Μπιτσάνη (2004). Το ελληνικό πολιτιστικό σύστημα παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού γύρω από τους κρατικούς φορείς και την Αθήνα, με αποτέλεσμα την περιορισμένη ανάπτυξη πολιτιστικής δραστηριότητας στις περιφέρειες (Μπιτσάνη, 2004). Η αναζωογόνηση του ελληνικού πολιτιστικού τομέα προϋποθέτει την ανάπτυξη αποκεντρωμένων μοντέλων διαχείρισης, τα οποία να συνδέουν την πολιτιστική παραγωγή με την περιφερειακή ανάπτυξη.

Συναφής είναι και η ανάλυση της Κόνσολα (2006), η οποία εξετάζει την πολιτιστική πολιτική στην Ελλάδα ως πεδίο αλληλεπίδρασης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η ελληνική πολιτιστική πολιτική χαρακτηρίστηκε για μεγάλο διάστημα από κρατικοκεντρική προσέγγιση, στο πλαίσιο της οποίας ο ρόλος των ιδιωτικών φορέων παρέμεινε δευτερεύων (Κόνσολα, 2006). Η αναγνώριση της σημασίας των ιδιωτικών πρωτοβουλιών στην ανάπτυξη του πολιτιστικού τομέα συντελείται κατά κύριο λόγο μετά τη δεκαετία του 2000, με την ανάπτυξη ιδιωτικών ιδρυμάτων και πολιτιστικών οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Η οικονομική κρίση της περιόδου 2010-2018 αποτέλεσε σημείο καμπής για την ανάπτυξη των CCIs στην Ελλάδα. Η σημαντική μείωση της δημόσιας δαπάνης για τον πολιτισμό κατά την περίοδο αυτή κατέστησε αναγκαία την αναζήτηση εναλλακτικών μοντέλων χρηματοδότησης και λειτουργίας, με αποτέλεσμα την ανάδειξη νέων μορφών πολιτιστικής επιχειρηματικότητας. Αναπτύχθηκε ένα σύνολο μικρών και μεσαίων πολιτιστικών επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως η σύγχρονη τέχνη, ο σχεδιασμός, η ψηφιακή δημιουργία και ο πολιτιστικός τουρισμός. Η ανάπτυξη αυτή συνδέεται με την ανάδυση μιας νέας γενιάς πολιτιστικών επαγγελματιών με διεπιστημονική κατάρτιση, οι οποίοι συνδυάζουν την καλλιτεχνική ή πολιτιστική κατάρτιση με γνώσεις διοίκησης, μάρκετινγκ και χρηματοδότησης (Πούλιος και συν., 2015). Το φαινόμενο αυτό αντανακλά την ωρίμανση του πεδίου της πολιτιστικής διαχείρισης ως αυτόνομου επαγγελματικού κλάδου στην Ελλάδα.

2.4 Πολιτιστική χορηγία

Η πολιτιστική χορηγία αποτελεί έναν από τους κεντρικούς μηχανισμούς χρηματοδότησης του πολιτιστικού τομέα. Η ίδια η λέξη χορηγία έχει αρχαιοελληνική προέλευση και αναφέρεται αρχικά στην οικονομική στήριξη των θεατρικών παραστάσεων από εύπορους πολίτες της κλασικής εποχής. Η ιστορική αυτή συνέχεια, αν και συχνά αναφέρεται ως νομιμοποιητικό στοιχείο του θεσμού, δεν θα πρέπει να υπερτονίζεται: η αρχαία χορηγία λειτουργούσε στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης πολιτικής συγκρότησης, όπου η ιδιωτική δαπάνη για δημόσιο σκοπό αποτελούσε υποχρέωση των ευπόρων πολιτών (λειτουργία) και συνδεόταν με ζητήματα ιθαγένειας και πολιτικής τιμής. Η σύγχρονη χορηγία αναπτύσσεται σε ριζικά διαφορετικό θεσμικό περιβάλλον, υπό τη λογική της οικειοθελούς εταιρικής στρατηγικής και της επικοινωνιακής ανταποδοτικότητας. Η σύγχρονη συστηματική μορφή του θεσμού διαμορφώνεται κυρίως κατά τις τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα, οπότε και αποκτά επιχειρηματικά και επικοινωνιακά χαρακτηριστικά.

Η χορηγία ορίζεται ως η χρηματοδότηση και στήριξη μη κερδοσκοπικών οργανισμών ή δραστηριοτήτων κοινωνικού περιεχομένου από ιδιωτικές επιχειρήσεις, με αποκλειστικό αντιστάθμισμα την πίστωση των χορηγών με κοινωνική ευποιία (Κουτούπης, 2005). Η συναλλαγή αυτή εμπεριέχει μεταφορά πόρων από τον ιδιωτικό προς τον δημόσιο και κοινωνικό φορέα. Ο ορισμός αυτός αποτέλεσε τη βάση και για τη μετέπειτα θεσμική κατοχύρωση της χορηγίας στο ελληνικό δίκαιο μέσω του Ν. 3525/2007, ο οποίος αναπτύσσεται αναλυτικά στην συνέχεια.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η χορηγία των τεχνών ορίζεται ως η καταβολή χρημάτων ή παροχή αγαθών και υπηρεσιών από μια επιχείρηση προς πολιτιστικό οργανισμό, με σκοπό την προβολή του ονόματος, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης (Allen, 1990). Συναφή προσέγγιση υιοθετεί και ο Sleight (1989), για τον οποίο η χορηγία αποτελεί επιχειρηματικού χαρακτήρα πράξη μεταξύ ενός παρόχου οικονομικής υποστήριξης και ενός καλλιτέχνη ή καλλιτεχνικού οργανισμού, με αντάλλαγμα δικαιώματα ή σχέσεις που αποσκοπούν στην άντληση επιχειρηματικών ωφελημάτων. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι κλασικοί αυτοί ορισμοί τοποθετούν συστηματικά τον χορηγό στο επίκεντρο της σχέσης και αντιμετωπίζουν τον πολιτιστικό φορέα ως μέσο επιχειρηματικής προβολής. Η συγκεκριμένη οπτική αναφέρεται στις δεκαετίες του 1980 και του 1990, όταν η χορηγία αναδυόταν ως νέο εργαλείο εμπορικής επικοινωνίας. Σήμερα, ωστόσο, η οπτική αυτή έχει αρχίσει να αμφισβητείται από την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία, η οποία αναγνωρίζει τον πολιτιστικό αποδέκτη ως αυτόνομο πόλο της σχέσης και θέτει στο επίκεντρο τη βιωσιμότητά του.

Κεντρικό χαρακτηριστικό της πολιτιστικής χορηγίας είναι η διάκρισή της από συγγενείς έννοιες. Η χορηγία δεν ταυτίζεται με τη φιλανθρωπία, τη δωρεά ή την ευεργεσία, καθώς οι τελευταίες δεν εμπεριέχουν το στοιχείο της αμοιβαίας ανταποδοτικότητας (Ζούνης, 2001). Στην περίπτωση της δωρεάς, ο δωρητής δεν αναμένει αντιπαροχή. Η χορηγία διαφοροποιείται επίσης από την επιχορήγηση, η οποία αποτελεί κρατική ή υπερεθνική χρηματοδότηση πολιτιστικών φορέων στο πλαίσιο θεσμικών υποχρεώσεων του δημοσίου τομέα. Τέλος, η χορηγία διακρίνεται από τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις και την προώθηση πωλήσεων, οι οποίες αποτελούν εμπορικά επικοινωνιακά μέσα με άμεσο στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Από νομική σκοπιά, η σύμβαση χορηγίας συγκροτείται από τρία ουσιαστικά στοιχεία: την παροχή του χορηγού, το αντιστάθμισμα του αποδέκτη και τη σύνδεση των δύο με συγκεκριμένο πολιτιστικό σκοπό (Σινανιώτη-Μαρούδη, 2002). Η χορηγία μπορεί να καθιερώσει, να ενισχύσει ή και να αποκαταστήσει την εικόνα μιας εταιρείας απέναντι στο αγοραστικό της κοινό, λειτουργώντας ως έμμεσο αλλά αποτελεσματικό μέσο επικοινωνιακής στρατηγικής (Σκαλτσά, 1992). Μπορεί επίσης να αποτελέσει μέρος της πολιτικής δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης, καλλιεργώντας θετικές σχέσεις τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Η εξέλιξη της χορηγίας κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες συνδέεται στενά με την ανάπτυξη της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Η ΕΚΕ νοείται ως η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2001). Το Πράσινο Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2001) αποτελεί κομβικό κείμενο για τη θεσμική θεμελίωση της ΕΚΕ σε ευρωπαϊκό επίπεδο και τη σύνδεσή της με τις στρατηγικές της Λισαβόνας για την οικονομία της γνώσης. Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, η πολιτιστική χορηγία αποκτά νέα διάσταση. Η χορηγία δεν αντιμετωπίζεται πλέον μόνο ως επικοινωνιακό εργαλείο αλλά εντάσσεται στη συνολική στρατηγική κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχείρησης (Γκαντζιάς, 2010). Ο χορηγός αναζητά πολιτιστικές δραστηριότητες που ταιριάζουν με τις αξίες και την ταυτότητά του, ενώ ο αποδέκτης επιδιώκει

μακροπρόθεσμες σχέσεις με χορηγούς που συμμερίζονται τους πολιτιστικούς του στόχους. Η εξέλιξη αυτή αναβαθμίζει ποιοτικά τη σχέση χορηγού-αποδέκτη και τη μετατρέπει από μεμονωμένη συναλλαγή σε στρατηγική συνεργασία.

2.4.1 Ιδιωτική και εταιρική χορηγία

Η πολιτιστική χορηγία εμφανίζεται σε δύο κύριες μορφές, οι οποίες διαφοροποιούνται με βάση τη φύση του χορηγού και τα κίνητρα της χορηγικής δραστηριότητας. Η πρώτη μορφή είναι η ιδιωτική χορηγία, η οποία προέρχεται από φυσικά πρόσωπα, ενώ η δεύτερη είναι η εταιρική χορηγία, η οποία προέρχεται από νομικά πρόσωπα και κυρίως από επιχειρήσεις. Η διάκριση αυτή έχει θεωρητική και πρακτική σημασία, καθώς οι δύο μορφές διέπονται από διαφορετική λογική και παράγουν διαφορετικού τύπου σχέσεις με τους αποδέκτες.

Η ιδιωτική χορηγία εντάσσεται ιστορικά στην ευρύτερη παράδοση της ιδιωτικής υποστήριξης των τεχνών, η οποία συνδέεται διαχρονικά με τη μορφή του μαικήνα: του εύπορου ιδιώτη ή ηγεμόνα που χρηματοδοτεί καλλιτέχνες και πολιτιστικά έργα. Η ιδιωτική χορηγία στην ελληνική και ευρωπαϊκή ιστορική παράδοση συνδέεται στενά με την έννοια της ευεργεσίας, δηλαδή της αλτρουιστικής προσφοράς προς την κοινότητα (Σκαλτσά, 1992). Στο σύγχρονο ελληνικό πλαίσιο, η ιδιωτική χορηγία εκδηλώνεται κυρίως μέσω της δράσης ιδιωτών συλλεκτών, εύπορων ιδιωτών με ενδιαφέρον για τις τέχνες και ιδιωτικών κοινωφελών ιδρυμάτων που έχουν συσταθεί από φυσικά πρόσωπα ή οικογένειες. Η ιδιωτική χορηγία στην Ελλάδα παραμένει σχετικά υπανάπτυκτη σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, γεγονός που αποδίδεται τόσο σε θεσμικούς παράγοντες όσο και στην ιστορική επικράτηση της ευεργετικής παράδοσης, η οποία αντιμετωπίζει την προσφορά ως ηθική υποχρέωση χωρίς αναμενόμενη αντιπαροχή (Κουτούπης, 2005). Η υπανάπτυξη αυτή δεν θα πρέπει να αποδίδεται μόνο σε πολιτισμικές παραδόσεις. Παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο διαρθρωτικά αίτια όπως η περιορισμένη παρουσία μεσαίας τάξης με σημαντικό διαθέσιμο εισόδημα, η ασθενής θεσμική υποδομή φορολογικών κινήτρων για μικρότερες χορηγίες, καθώς και η έλλειψη οργανωμένων μηχανισμών σύνδεσης μεταξύ πολιτιστικών φορέων και δυνητικών ιδιωτών χορηγών.

Η εταιρική χορηγία εντάσσεται στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η εταιρική χορηγία αποσκοπεί στην επίτευξη επικοινωνιακών και επιχειρηματικών στόχων, μεταξύ των οποίων η ενίσχυση της εταιρικής εικόνας, η σύνδεση της επιχείρησης με συγκεκριμένες αξίες, η προσέγγιση ειδικών κοινών και η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές (Ζούνης, 2001). Προγραμματίζεται συστηματικά, εντάσσεται στον προϋπολογισμό επικοινωνίας της επιχείρησης και αξιολογείται με βάση μετρήσιμα κριτήρια απόδοσης. Στις σύγχρονες ευρωπαϊκές πρακτικές, η εταιρική χορηγία εντάσσεται σταδιακά στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Γκαντζιάς, 2010). Η τάση αυτή αντανακλά μια ποιοτική μετατόπιση από τη χορηγία ως αμιγώς διαφημιστικό εργαλείο προς τη χορηγία ως έκφραση της κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχείρησης. Η μετατόπιση αυτή έχει επίδραση στη φύση της σχέσης μεταξύ χορηγού και αποδέκτη, η οποία τείνει να αποκτά μακροπρόθεσμο και στρατηγικό χαρακτήρα. Στην ελληνική αγορά, η εταιρική χορηγία

αναπτύχθηκε συστηματικά κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, με κύριους χορηγούς τις μεγάλες επιχειρήσεις του τραπεζικού, ενεργειακού και τηλεπικοινωνιακού τομέα. Η ανάπτυξη αυτή συνδέεται τόσο με την ωρίμανση της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας όσο και με την επιρροή των διεθνών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης (Γκαντζιάς, 2010). Παρά την ανάπτυξη αυτή, η εταιρική χορηγία στην Ελλάδα παραμένει συγκεντρωμένη σε περιορισμένο αριθμό μεγάλων εταιρειών, ενώ η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις χορηγικές δραστηριότητες παραμένει περιορισμένη. Η συγκέντρωση αυτή δημιουργεί διπλό πρόβλημα για τους πολιτιστικούς φορείς: από τη μία πλευρά εξαρτώνται σχεδόν αποκλειστικά από έναν περιορισμένο κύκλο μεγάλων χορηγών, και από την άλλη υφίστανται τις συνέπειες κάθε διακύμανσης στις στρατηγικές των επιχειρήσεων αυτών, οι οποίες συχνά συνδέονται με συγκυριακούς οικονομικούς ή πολιτικούς παράγοντες.

2.4.2 Νομικό πλαίσιο πολιτιστικής χορηγίας στην Ελλάδα

Το νομικό πλαίσιο της πολιτιστικής χορηγίας στην Ελλάδα διαμορφώθηκε σταδιακά κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, μέσα από διαδοχικές νομοθετικές παρεμβάσεις. Πριν από τη θέσπιση ειδικού νομοθετήματος, η πολιτιστική χορηγία αντιμετωπιζόταν φορολογικά ως δωρεά, χωρίς να αναγνωρίζεται η ιδιαίτερη φύση της σχέσης χορηγού-αποδέκτη και χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το επικοινωνιακό αντιστάθμισμα που χαρακτηρίζει τη χορηγία. Η κατάσταση αυτή δημιουργούσε σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη του θεσμού, καθώς δεν παρείχε επαρκή κίνητρα στους πιθανούς χορηγούς και δεν διασφάλιζε τη διαφάνεια των χορηγικών σχέσεων.

Η πρώτη συστηματική προσπάθεια θεσμικής κατοχύρωσης της χορηγίας πραγματοποιήθηκε με τον Ν. 2238/1994, ο οποίος προέβλεψε την έκπτωση των χορηγικών δαπανών από το συνολικό φορολογητέο εισόδημα μέχρι ποσοστού 15%, εφόσον αυτές κατευθύνονταν προς μη κερδοσκοπικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με πολιτιστικούς σκοπούς. Η ρύθμιση αυτή τροποποιήθηκε με τον Ν. 2459/1997, ο οποίος εισήγαγε περιοριστικές διατάξεις και υποχρέωση παρακράτησης φόρου 20% για ποσά άνω των εκατό χιλιάδων δραχμών. Οι ρυθμίσεις του 1997 λειτούργησαν αποτρεπτικά για τους χορηγούς και συνέβαλαν στην ύφεση της χορηγικής δραστηριότητας κατά την επόμενη περίοδο (Κουτούπης, 2005). Μεταγενέστερη βελτίωση επήλθε με τον Ν. 2873/2000, ο οποίος μείωσε τον συντελεστή παρακράτησης σε 10% και αύξησε τα όρια απαλλαγής. Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο διαμορφώθηκε με τον Ν. 3525/2007 «Πολιτιστική Χορηγία» (ΦΕΚ Α' 16/26.01.2007), ο οποίος αποτελεί το πρώτο ολοκληρωμένο νομοθέτημα που ρυθμίζει αυτοτελώς τον θεσμό της πολιτιστικής χορηγίας στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου, ως πολιτιστική χορηγία νοείται η χρηματική ή άλλης μορφής οικονομική παροχή σε είδος, σε άυλα αγαθά ή υπηρεσίες από φυσικά ή νομικά πρόσωπα, ημεδαπά ή αλλοδαπά, για την ενίσχυση συγκεκριμένων πολιτιστικών δραστηριοτήτων ή σκοπών του αποδέκτη, με αντιστάθμισμα την προβολή του κοινωνικού προσώπου και της ευποιίας του χορηγού (Ν. 3525/2007). Ο ορισμός αυτός υιοθετεί τη βασική προσέγγιση που είχε διατυπωθεί στην ελληνική βιβλιογραφία από τον Κουτούπη (2005), δίνοντάς της θεσμική κατοχύρωση.

Καίρια συμβολή του Ν. 3525/2007 αποτελεί η διάκριση της πολιτιστικής χορηγίας από συγγενείς έννοιες. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου, η πολιτιστική χορηγία διαφοροποιείται ρητά από τη δωρεά, η οποία δεν εμπεριέχει αντιστάθμισμα, από την επιχορήγηση, η οποία αποτελεί κρατική χρηματοδότηση, καθώς και από τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων, οι οποίες αποτελούν εμπορικά επικοινωνιακά μέσα. Η διάκριση αυτή έχει νομική σημασία, καθώς προσδιορίζει το πεδίο εφαρμογής των ειδικών διατάξεων του νόμου, και συγχρόνως αποτελεί επιβεβαίωση της εννοιολογικής διάκρισης που είχε ήδη αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία. Ο νόμος διευρύνει επίσης τον κύκλο των δυνητικών χορηγών και αποδεκτών της χορηγίας. Σύμφωνα με το άρθρο 1, χορηγός μπορεί να είναι κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, ημεδαπό ή αλλοδαπό, του ιδιωτικού δικαίου. Αποδέκτες χορηγίας μπορούν να είναι το Δημόσιο, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα νομικά πρόσωπα του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες του άρθρου 741 του Αστικού Κώδικα που επιδιώκουν πολιτιστικούς σκοπούς (Ν. 3525/2007).

Σε επίπεδο θεσμικής υλοποίησης, ο Ν. 3525/2007 προβλέπει δύο κεντρικά όργανα. Με το άρθρο 3 του νόμου συστήνεται στο Υπουργείο Πολιτισμού το Γραφείο Χορηγιών, το οποίο λειτουργεί σε επίπεδο τμήματος και υπάγεται απευθείας στον Υπουργό. Το Γραφείο Χορηγιών είναι αρμόδιο για την ενημέρωση δημόσιων υπηρεσιών και ενδιαφερομένων σχετικά με το νομικό πλαίσιο της χορηγίας, την παροχή υποστήριξης στη διαμόρφωση χορηγικών προτάσεων, καθώς και τη συγκέντρωση και αξιολόγηση των χορηγικών συμβάσεων που υποβάλλονται. Με το άρθρο 4 συστήνεται εννεαμελές Συμβούλιο Χορηγιών με συμβουλευτικό ρόλο προς τον Υπουργό Πολιτισμού για την αναγνώριση και ένταξη συγκεκριμένων χορηγιών στο πεδίο εφαρμογής του νόμου. Η θέσπιση των δύο αυτών οργάνων ανταποκρίνεται σε διεθνείς καλές πρακτικές, καθώς θεσμοθετεί διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης και πιστοποίησης των χορηγικών δραστηριοτήτων (Γκαντζιάς, 2010). Σε φορολογικό επίπεδο, ο Ν. 3525/2007 εισάγει σημαντικά κίνητρα. Σύμφωνα με τον νόμο, η πολιτιστική χορηγία εκπίπτει εξ ολοκλήρου από το φορολογητέο εισόδημα του χορηγού ή από τα ακαθάριστα έσοδα της επιχείρησης, με ανώτατο όριο το 30% του συνολικού φορολογητέου εισοδήματος ή των καθαρών κερδών. Η ρύθμιση αυτή αντικαθιστά τις προγενέστερες περιοριστικές διατάξεις και αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την ανάπτυξη της χορηγικής δραστηριότητας. Παράλληλα, ο νόμος προβλέπει ηθικές ανταμοιβές μέσω της κατάταξης των χορηγών σε κατηγορίες (Μέγας Χορηγός, Χορηγός, Υποστηρικτής, Φίλος) και της απονομής ετήσιων χορηγικών βραβείων από το Υπουργείο Πολιτισμού.

Ο Ν. 3525/2007 έχει τροποποιηθεί διαδοχικά μέσω του άρθρου 33 του Ν. 3773/2009, του άρθρου 11 του Ν. 3842/2010, του άρθρου 64 του Ν. 4002/2011 και του άρθρου 69 του Ν. 4603/2019. Οι τροποποιήσεις αυτές αφορούν κυρίως φορολογικές παραμέτρους και διαδικαστικά ζητήματα, διατηρώντας ωστόσο το βασικό πλαίσιο και τη φιλοσοφία του αρχικού νομοθετήματος. Η σχέση της πολιτιστικής χορηγίας με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παραμένει αρρύθμιστη στο επίπεδο του ειδικού νόμου και αποτέλεσε πρόσφατα αντικείμενο διοικητικής παρέμβασης μέσω της υπουργικής εγκυκλίου Ε.2107/2021.

2.5 Χορηγία, πολιτιστική πολιτική και βιωσιμότητα εγχειρημάτων

Η έννοια της βιωσιμότητας έχει αναδειχθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες σε κεντρικό αντικείμενο μελέτης για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Στη διεθνή βιβλιογραφία, η βιωσιμότητα του πολιτιστικού τομέα προσεγγίζεται από τρεις διαφορετικές οπτικές: την οικονομική, την οργανωτική και την πολιτιστική. Η συστηματική σύνθεση των τριών αυτών διαστάσεων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την κατανόηση του ρόλου της χορηγίας ως μηχανισμού βιωσιμότητας.

Η οικονομική διάσταση της βιωσιμότητας αφορά την ικανότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού να καλύπτει το λειτουργικό του κόστος και να διατηρεί την οικονομική του ισορροπία σε βάθος χρόνου. Η οικονομική κρίση του 2008 ανέδειξε τα δομικά προβλήματα οικονομικής βιωσιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών στην Ευρώπη, ιδίως σε χώρες με υψηλή εξάρτηση από τη δημόσια χρηματοδότηση (Bonet & Donato, 2011). Στο ελληνικό πλαίσιο, οι συνέπειες της κρίσης υπήρξαν ιδιαίτερα εμφανείς, καθώς η μείωση της δημόσιας δαπάνης για τον πολιτισμό συνδυάστηκε με τη συρρίκνωση της εγχώριας αγοράς, οδηγώντας στην αναζήτηση εναλλακτικών πηγών εσόδων.
Η οργανωτική διάσταση της βιωσιμότητας αφορά τη διατήρηση των δομών, του ανθρώπινου δυναμικού και των διαδικασιών που επιτρέπουν τη συνέχεια της δραστηριότητας του οργανισμού. Η οργανωτική βιωσιμότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αναπτύσσει σταθερά δίκτυα συνεργασίας, να διατηρεί εξειδικευμένο προσωπικό και να προσαρμόζει τις δομές του στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος (Πούλιος και συν., 2015). Η οργανωτική βιωσιμότητα συνδέεται στενά με την οικονομική, χωρίς ωστόσο να ταυτίζεται με αυτήν, καθώς ένας οικονομικά εύρωστος οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα οργανωτικής συνέχειας λόγω εσωτερικών παραγόντων, όπως η εξάρτηση από συγκεκριμένα πρόσωπα ή η αδυναμία θεσμοθέτησης της λειτουργίας του.
Η πολιτιστική διάσταση της βιωσιμότητας αποτελεί διακριτή έννοια και αναφέρεται στη διατήρηση και αναπαραγωγή του πολιτιστικού κεφαλαίου με τρόπο που επιτρέπει τη μεταβίβασή του στις επόμενες γενιές (Throsby, 2001). Η προσέγγιση αυτή υιοθετεί τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και τις εφαρμόζει στον πολιτιστικό τομέα, υποστηρίζοντας ότι η πολιτιστική αξία δεν μπορεί να ανάγεται αποκλειστικά σε οικονομικούς όρους και ότι η διαχείρισή της πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις μακροπρόθεσμες συνέπειες για την πολιτιστική κληρονομιά.
Η σύνθεση των τριών αυτών διαστάσεων είναι κρίσιμη για την κατανόηση της βιωσιμότητας στον πολιτιστικό τομέα. Ο πολιτιστικός επιχειρηματίας οφείλει να διαχειρίζεται ταυτόχρονα οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό κεφάλαιο, μεταφέροντας πόρους από τη μία κατηγορία στην άλλη με στόχο τη συνολική βιωσιμότητα του εγχειρήματος (Klamer, 2011). Η προσέγγιση αυτή τοποθετεί τη βιωσιμότητα στο επίκεντρο της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας και την καθιστά κεντρικό κριτήριο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των πολιτιστικών εγχειρημάτων.
Επιπρόσθετα στις τρεις κλασικές διαστάσεις, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει την αρχή της χρηματοδοτικής ποικιλομορφίας (financial diversification) ως κρίσιμο παράγοντα βιωσιμότητας. Η αρχή αυτή προκύπτει από την παρατήρηση ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί που εξαρτώνται από μία και μόνη πηγή χρηματοδότησης, εμφανίζουν αυξημένη ευαλωτότητα σε συγκυριακές

μεταβολές. Αντιθέτως, οι οργανισμοί που έχουν αναπτύξει σύνθετα μείγματα εσόδων από δημόσιες επιχορηγήσεις, ίδια έσοδα, ιδιωτικές χορηγίες, ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, δωρεές και δραστηριότητες κοινωνικής επιχειρηματικότητας εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα.

Παρά τη σημασία της βιωσιμότητας για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, η σχέση μεταξύ χορηγίας και βιωσιμότητας φαίνεται να έχει μελετηθεί περιορισμένα στην ελληνική βιβλιογραφία ως αυτοτελές αναλυτικό αντικείμενο. Η ελληνική ακαδημαϊκή παραγωγή έχει προσεγγίσει την χορηγία κυρίως υπό δύο οπτικές.
Η πρώτη προσέγγιση εξετάζει τη χορηγία ως επικοινωνιακό εργαλείο. Στο πλαίσιο αυτό, η χορηγία αναλύεται κυρίως ως μέσο διαμόρφωσης της εταιρικής εικόνας και επικοινωνίας της επιχείρησης με το κοινό της (Ζούνης, 2001). Αντίστοιχη κατεύθυνση υιοθετεί και η Σκαλτσά (1992), εστιάζοντας στη συμβολή της χορηγίας στη στρατηγική επικοινωνίας των επιχειρήσεων. Ο πολιτιστικός αποδέκτης αναλύεται κυρίως σε συνάρτηση με τα επικοινωνιακά οφέλη που προσφέρει στον χορηγό, ενώ η δική του οικονομική, οργανωτική και πολιτιστική βιωσιμότητα δεν συγκροτείται ως αυτοτελές αντικείμενο μελέτης.
Η δεύτερη προσέγγιση εντάσσει τη χορηγία στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η σύγχρονη χορηγία αναπτύσσεται ως μέρος της συνολικής στρατηγικής κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων, σε εναρμόνιση με το πλαίσιο που διαμόρφωσε το Πράσινο Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Γκαντζιάς, 2010, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2001). Η προσέγγιση αυτή μπορεί να συνδέεται με ευρύτερες έννοιες εταιρικής βιωσιμότητας, όπως η κοινωνική νομιμοποίηση, η ενίσχυση της φήμης και η μακροπρόθεσμη σχέση της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, η βιωσιμότητα που τίθεται στο επίκεντρο αφορά κυρίως τον χορηγό. Η βιωσιμότητα του χορηγούμενου πολιτιστικού φορέα, παραμένει λιγότερο αναπτυγμένη ως αυτοτελές κριτήριο αξιολόγησης της χορηγικής σχέσης.
Η ελληνική θεσμική πραγματικότητα προσφέρει πρόσφατα ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο που θέτει υπό αμφισβήτηση τη δεύτερη αυτή προσέγγιση. Η υπουργική εγκύκλιος Ε.2107/2021 εξαιρεί ρητά τις χορηγίες και τις δωρεές από τις δαπάνες που εκπίπτουν στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΔΙΑΝΕΟσις, 2023). Η ρύθμιση αυτή έχει σημαντικές συνέπειες τόσο σε εννοιολογικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Σε εννοιολογικό επίπεδο, καθιερώνει μια θεσμική διάκριση μεταξύ χορηγίας και ΕΚΕ, η οποία έρχεται σε αντίθεση με την κυρίαρχη ευρωπαϊκή και ελληνική βιβλιογραφία που τις προσεγγίζει ως αλληλένδετες. Σε πρακτικό επίπεδο, αφαιρεί ένα από τα κύρια κίνητρα που είχαν αναπτυχθεί την τελευταία εικοσαετία για την ενσωμάτωση της χορηγίας σε στρατηγικές ΕΚΕ, καθώς τα φορολογικά οφέλη της χορηγίας ρυθμίζονται πλέον αυτοτελώς από τον Ν. 3525/2007 και δεν συναθροίζονται με αυτά της ΕΚΕ.

Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία προτείνει μια διαφορετική αναλυτική προσέγγιση, την οποία θεωρεί ότι αποτελεί την κύρια ερευνητική της συνεισφορά. Για τις ανάγκες αυτής της προσέγγισης, ο όρος «χορηγία» χρησιμοποιείται στη συνέχεια της εργασίας με ευρύτερη, αναλυτική έννοια, η οποία δεν ταυτίζεται πάντοτε με τον στενό νομικό ορισμό του Ν. 3525/2007 που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα. Υπό αυτή την έννοια, η χορηγία εντάσσεται στο πλαίσιο της

χρηματοδοτικής ποικιλομορφίας που προαναφέρθηκε, ως μία από τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης ενός πολιτιστικού οργανισμού, μαζί με συγγενείς μορφές ιδιωτικής ενίσχυσης όπως οι δωρεές κοινωφελών ιδρυμάτων.

Υπό το ίδιο ευρύτερο πρίσμα, η χορηγία προσεγγίζεται ως **μηχανισμός βιωσιμότητας των πολιτιστικών εγχειρημάτων**, δηλαδή ως διαρθρωτικός παράγοντας που επιτρέπει στους πολιτιστικούς οργανισμούς να διατηρούν την οικονομική, οργανωτική και πολιτιστική τους συνέχεια σε βάθος χρόνου. Η προσέγγιση αυτή διαφοροποιείται από τις δύο επικρατούσες στην ελληνική βιβλιογραφία με τρεις τρόπους: πρώτον, τοποθετεί στο αναλυτικό κέντρο τον πολιτιστικό αποδέκτη και όχι τον χορηγό. Δεύτερον, αξιολογεί τη χορηγία με κριτήρια μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και όχι βραχυπρόθεσμης επικοινωνιακής απόδοσης και τρίτον, εξετάζει τη χορηγία ως συστατικό στοιχείο ενός ευρύτερου χρηματοδοτικού μείγματος και όχι ως απομονωμένη συναλλαγή.

Με βάση την προσέγγιση αυτή, διακρίνονται δύο διαφορετικοί τύποι χορηγικής σχέσης. Ο πρώτος είναι η **ευκαιριακή χορηγία**, η οποία εκδηλώνεται ως μεμονωμένη χρηματοδοτική συναλλαγή με βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα και χαμηλό βαθμό αμοιβαίας δέσμευσης. Η ευκαιριακή χορηγία μπορεί να καλύψει επιμέρους ανάγκες ενός πολιτιστικού οργανισμού αλλά δεν συμβάλλει στη δομική βιωσιμότητά του, καθώς δεν παρέχει την προβλεψιμότητα και τη σταθερότητα που απαιτεί ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Ο δεύτερος τύπος είναι η **δομική χορηγία**, η οποία εκδηλώνεται ως μακροχρόνια στρατηγική σχέση μεταξύ χορηγού και αποδέκτη, με ξεκάθαρους κοινούς στόχους, σταθερότητα στις παρεχόμενες ροές πόρων και ενσωμάτωση στη συνολική στρατηγική και των δύο πλευρών. Η δομική χορηγία λειτουργεί ως πραγματικός μηχανισμός βιωσιμότητας, καθώς επιτρέπει στον πολιτιστικό οργανισμό να σχεδιάζει σε βάθος χρόνου, να αναπτύσσει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και να αναλαμβάνει εγχειρήματα υψηλής πολιτιστικής αξίας που υπερβαίνουν τις δυνατότητες μεμονωμένων χρηματοδοτικών εισροών. Η διάκριση αυτή προτείνεται στην παρούσα μελέτη ως αναλυτικό εργαλείο και θα αξιοποιηθεί συστηματικά στην εξέταση των μελετών περίπτωσης.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση συνδέεται με την ευρύτερη συζήτηση για τη μετάβαση από την κρατικοκεντρική στη συνεργατική πολιτιστική πολιτική, η οποία αναπτύσσεται διεθνώς τις τελευταίες δεκαετίες (Bonet & Donato, 2011). Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο, στο οποίο η πολιτιστική πολιτική νοείται κυρίως ως δημόσια ευθύνη και υλοποιείται μέσω άμεσης κρατικής χρηματοδότησης, το συνεργατικό μοντέλο αναγνωρίζει την πολλαπλότητα των φορέων και επιδιώκει τη συστηματική κινητοποίηση δημόσιων, ιδιωτικών και κοινωνικών πόρων. Έτσι η χορηγία αναβαθμίζεται σε δομικό μηχανισμό πολιτιστικής πολιτικής, χωρίς να υποκαθιστά τη δημόσια ευθύνη και τη διατήρηση του ρυθμιστικού και υποστηρικτικού ρόλου του κράτους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Δημόσια και ιδιωτικά εργαλεία ενίσχυσης

Η μελέτη των μηχανισμών χρηματοδότησης του πολιτιστικού τομέα προϋποθέτει την ποσοτική αποτύπωση του τομέα, ώστε να γίνει αντιληπτό το μέγεθος και η σημασία του ως αποδέκτη χρηματοδοτικής στήριξης. Ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας στην Ελλάδα απασχολούσε το 2014 110.688 εργαζομένους σε 46.370 επιχειρήσεις, οι οποίες παρήγαγαν συμβολικά αγαθά και υπηρεσίες αξίας 5,3 δισεκατομμυρίων ευρώ (ΕΚΤ & Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2017). Η δημόσια ενίσχυση του πολιτιστικού τομέα στην Ελλάδα διαμορφώνεται μέσα από τέσσερις βασικούς πυλώνες: τον τακτικό κρατικό προϋπολογισμό μέσω του Υπουργείου Πολιτισμού, τους συγχρηματοδοτούμενους πόρους από ευρωπαϊκά διαρθρωτικά ταμεία (ΕΣΠΑ), τους έκτακτους πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, και τα ειδικά ευρωπαϊκά προγράμματα όπως το Creative Europe. Καθένα από τα εργαλεία αυτά λειτουργεί με διαφορετική λογική και απευθύνεται σε διαφορετικές κατηγορίες αποδεκτών (Πίνακας 3.1).

Πίνακας 3.1: Βασικά δημόσια χρηματοδοτικά εργαλεία για τον πολιτιστικό τομέα στην Ελλάδα, 2021-2027

Εργαλείο	Προέλευση	Προϋπολογισμός	Κύριος προσανατολισμός
Τακτικός Π/Υ ΥΠΠΟ	Εθνικός	Ετήσιος	Λειτουργία δημόσιων πολιτιστικών φορέων
ΕΣΠΑ 2021-2027	ΕΕ + Εθνικός	26,2 δισ. € (σύνολο)	Πολιτιστική κληρονομιά, ψηφιοποίηση, υποδομές
ΤΑΑ «Ελλάδα 2.0»	ΕΕ (NextGenerationEU)	30,5 δισ. € (σύνολο)	Δημιουργικός τομέας ως αναπτυξιακός μοχλός
Creative Europe	ΕΕ	2,44 δισ. € (ΕΕ-27)	Διακρατική πολιτιστική συνεργασία

Πηγές: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών (minfin.gov.gr); Γενική Γραμματεία Συντονισμού (greece20.gov.gr); European Commission (culture.ec.europa.eu).

Ο τακτικός κρατικός προϋπολογισμός κατευθύνει πόρους κυρίως προς τους εποπτευόμενους από το Υπουργείο Πολιτισμού δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως οι αρχαιολογικές υπηρεσίες, τα κρατικά μουσεία, το Εθνικό Θέατρο, η Εθνική Λυρική Σκηνή και αντίστοιχοι φορείς. Η δημόσια δαπάνη για τον πολιτισμό στην Ελλάδα έχει υποστεί σημαντική μείωση κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και παραμένει χαμηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (ΔΙΑΝΕΟσις, 2023). Η ασυμμετρία αυτή δεν αφορά μόνο το μέγεθος της δαπάνης αλλά και τη σύνθεσή της: το μεγαλύτερο μέρος των πόρων κατευθύνεται σε υποχρεωτικές δαπάνες λειτουργίας (μισθοί, συντήρηση υποδομών), αφήνοντας περιορισμένα περιθώρια για στήριξη της σύγχρονης δημιουργίας και των ανεξάρτητων πολιτιστικών φορέων.

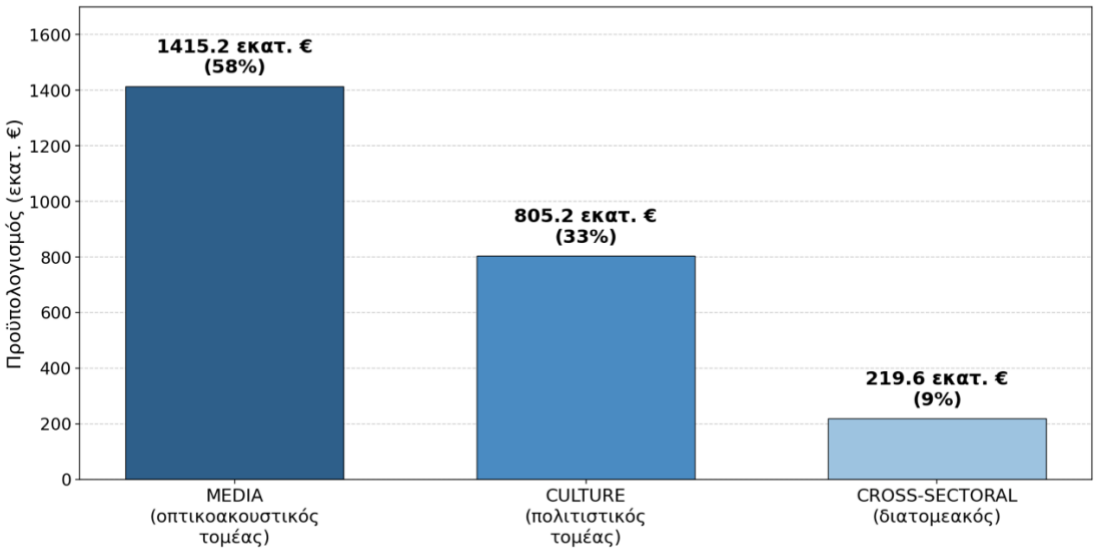
Στο πλαίσιο της προγραμματικής περιόδου 2021-2027, το Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) προβλέπει συνολικούς πόρους ύψους 26,2 δισ. ευρώ για την Ελλάδα

(Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, 2021). Ένα μέρος των πόρων αυτών κατευθύνεται σε δράσεις πολιτιστικού περιεχομένου, οι οποίες αφορούν κυρίως την προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, την ψηφιοποίηση πολιτιστικών συλλογών, την αναβάθμιση μουσειακών υποδομών και τη στήριξη πολιτιστικών διαδρομών.

Συμπληρωματικά, το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, υπό την ονομασία «Ελλάδα 2.0», παρέχει έκτακτους πόρους για τη μετάβαση σε ένα νέο παραγωγικό πρότυπο. Στο πλαίσιο του ΤΑΑ έχουν ενταχθεί έργα όπως η αναβάθμιση των υποδομών αρχαιολογικών χώρων, η δημιουργία πολιτιστικών διαδρομών και προγράμματα παρακαταθήκης πολιτιστικών θεσμών, μεταξύ των οποίων το Eleusis 2023 ως Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης (Γενική Γραμματεία Συντονισμού, 2021).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το πρόγραμμα Creative Europe αποτελεί το κεντρικό χρηματοδοτικό εργαλείο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα. Για την περίοδο 2021-2027 διαθέτει συνολικό προϋπολογισμό 2,44 δισ. ευρώ, αυξημένο κατά 66% σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο 2014-2020. Ο προϋπολογισμός κατανέμεται σε τρία υποπρογράμματα: MEDIA (58% για τον οπτικοακουστικό τομέα), CULTURE (33% για τον πολιτιστικό τομέα), και CROSS-SECTORAL (9% για διατομεακές δράσεις), όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 3.1 (European Commission, 2021). Παρά την αύξηση των κονδυλίων, η απορρόφηση από ελληνικούς φορείς παραμένει χαμηλή σε σχέση με τις δυνατότητες, πραγματικότητα που αντανακλά τόσο τη θεσμική αδυναμία διαμόρφωσης σύνθετων ευρωπαϊκών προτάσεων όσο και την περιορισμένη ένταξη ελληνικών φορέων σε διεθνείς πολιτιστικές κοινοπραξίες.

Γράφημα 3.1: Κατανομή προϋπολογισμού Creative Europe 2021-2027
ανά υποπρόγραμμα (συνολικός προϋπολογισμός: 2,44 δισ. €)



Πηγή: European Commission (2021). Creative Europe Programme 2021-2027.
https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme

Η ιδιωτική ενίσχυση του πολιτιστικού τομέα στην Ελλάδα διαμορφώνεται μέσα από τρεις βασικές κατηγορίες. Την εταιρική χορηγία, τις δωρεές κοινωφελών ιδρυμάτων και τις συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα (Πίνακας 3.2).

Πίνακας 3.2: Βασικές μορφές ιδιωτικής ενίσχυσης του πολιτιστικού τομέα στην Ελλάδα

Μορφή ενίσχυσης	Πάροχος	Θεσμικό πλαίσιο	Χαρακτηριστικά
Εταιρική χορηγία	Επιχειρήσεις	Ν. 3525/2007	Αμοιβαία ανταποδοτικότητα
Δωρεές ιδρυμάτων	Κοινωφελή ιδρύματα	Καταστατικοί σκοποί	Αυτόνομη χρηματοδοτική βάση
Σύμπραξη Δ-Ι Τομέα	Μεγάλα ιδρύματα	Συμβατική σχέση με ΥΠΠΟ	Παράδοση υποδομών στο Δημόσιο

Πηγές: Ν. 3525/2007 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, ΦΕΚ Α' 16/2007); Γκαντζιάς (2010); Anheier (2014).

Η εταιρική χορηγία αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή ιδιωτικής συμβολής στον πολιτιστικό τομέα και ρυθμίζεται από τον Ν. 3525/2007. Η εταιρική χορηγία λειτουργεί στην ελληνική αγορά κυρίως ως εργαλείο μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παραμένει περιορισμένη (Γκαντζιάς, 2010).

Οι δωρεές κοινωφελών ιδρυμάτων αποτελούν τη δεύτερη βασική μορφή ιδιωτικής ενίσχυσης. Τα κοινωφελή ιδρύματα λειτουργούν ως αυτόνομοι χρηματοδοτικοί φορείς με σταθερή χρηματοδοτική βάση, οι οποίοι κατευθύνουν πόρους προς πολιτιστικούς αποδέκτες είτε μέσω άμεσης χρηματοδότησης συγκεκριμένων δράσεων, είτε μέσω χορήγησης υποτροφιών και βραβείων (Anheier, 2014). Στην Ελλάδα, ο τομέας αυτός κυριαρχείται από μεγάλα κοινωφελή ιδρύματα όπως το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, το Ίδρυμα Ωνάση, το Ίδρυμα Λάτση, το Ίδρυμα Μποδοσάκη και το Ίδρυμα Ι. Φ. Κωστόπουλου, τα οποία αναπτύσσουν συστηματικά προγράμματα στήριξης πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Η τρίτη μορφή ιδιωτικής ενίσχυσης αφορά συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα μεγάλης κλίμακας. Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί η δωρεά του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος ύψους 630 εκατομμυρίων ευρώ για τη δημιουργία του Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ), το οποίο στεγάζει την Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος και την Εθνική Λυρική Σκηνή και αποδόθηκε στη συνέχεια στο Ελληνικό Δημόσιο (Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος). Η περίπτωση αυτή αναδεικνύει τη δυνατότητα της ιδιωτικής πρωτοβουλίας να αναλάβει έργα δημόσιας εμβέλειας σε περιόδους περιορισμένης δημοσιονομικής ικανότητας του κράτους.

3.2 Φορείς και οργανισμοί υποστήριξης

Πέραν των χρηματοδοτικών εργαλείων, ο πολιτιστικός τομέας υποστηρίζεται από ένα δίκτυο φορέων με διακριτή λειτουργία. Στο σύγχρονο πολιτιστικό οικοσύστημα διακρίνονται τρεις

βασικές κατηγορίες. Τα κοινωφελή ιδρύματα, τα εξειδικευμένα χρηματοδοτικά ταμεία (funds) και οι δικτυακοί κόμβοι υποστήριξης (hubs).

Τα κοινωφελή ιδρύματα λειτουργούν με βάση το μοντέλο της αυτόνομης χρηματοδοτικής βάσης. Η χρηματοδοτική τους ικανότητα προέρχεται κατά κύριο λόγο από την αρχική περιουσιακή προικοδότηση (endowment) που τους έχει διαθέσει ο ιδρυτής ή η οικογένειά του, η οποία επενδύεται και αποδίδει ετήσιες προσόδους (Anheier, 2014). Οι εισροές αυτές καλύπτουν τόσο τη λειτουργία του ιδρύματος όσο και τις δραστηριότητές του. Το μοντέλο αυτό προσδίδει στα ιδρύματα ανεξαρτησία από κυβερνητικές μεταβολές ή οικονομικές διακυμάνσεις και τους επιτρέπει να αναπτύσσουν μακροπρόθεσμη στρατηγική. Οι μηχανισμοί διοχέτευσης πόρων προς τους πολιτιστικούς αποδέκτες ακολουθούν δύο διακριτά μοντέλα. Το πρώτο είναι το *operating model*, στο οποίο το ίδρυμα υλοποιεί απευθείας τα δικά του πολιτιστικά προγράμματα μέσω εσωτερικών δομών. Τυπικό παράδειγμα αποτελεί η Στέγη Ιδρύματος Ωνάση, η οποία λειτουργεί ως πολιτιστικό κέντρο με δικό της προγραμματισμό από το 2010, παράγοντας και συμπαράγοντας θεατρικές, χορευτικές και εικαστικές δημιουργίες. Το δεύτερο μοντέλο είναι το *grantmaking model*, στο οποίο το ίδρυμα χορηγεί επιδοτήσεις σε τρίτους φορείς μέσω ανοιχτών προσκλήσεων με συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης. Τα δύο μοντέλα μπορούν να συνυπάρχουν εντός του ίδιου ιδρύματος, οδηγώντας σε υβριδικές μορφές λειτουργίας (Anheier, 2014). Το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος εφαρμόζει χαρακτηριστικά μεικτό μοντέλο, καθώς υλοποιεί απευθείας έργα μεγάλης κλίμακας όπως το ΚΠΙΣΝ και ταυτόχρονα χορηγεί επιδοτήσεις σε τρίτους.

Χαρακτηριστική εξέλιξη της τελευταίας δεκαετίας είναι η ανάπτυξη μηχανισμών διασταυρούμενης συνεργασίας μεταξύ ιδρυμάτων για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Στο πρόγραμμα «Σημεία Στήριξης» συμπράττουν δέκα κοινωφελή ιδρύματα, μεταξύ των οποίων το Κοινωφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση, το Ίδρυμα Μποδοσάκη, το Ίδρυμα Α. Γ. Λεβέντη και το Ίδρυμα Καπετάν Βασίλη και Κάρμεν Κωνσταντακόπουλου, χρηματοδοτώντας από κοινού δράσεις μικρής κλίμακας με ποσά έως 5.000 ευρώ ανά δράση. Αντίστοιχα, η «Πρωτοβουλία '21», που συγκροτήθηκε το 2018 για την επέτειο των 200 ετών από την Ελληνική Επανάσταση, συνένωσε δεκαπέντε ιδρύματα και θεσμικούς φορείς σε ένα ενιαίο πρόγραμμα δράσης (Κοινωφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση). Τα παραδείγματα αυτά αποτυπώνουν τη μετάβαση από την αποσπασματική σε δικτυακή λειτουργία των ιδρυμάτων στην Ελλάδα, η οποία επιτρέπει την κάλυψη ευρύτερων αναγκών και την αποφυγή επικαλύψεων.

Μια σημαντική εξέλιξη στη λειτουργία των ελληνικών κοινωφελών ιδρυμάτων αποτελεί η ανάληψη ρόλου διαχειριστή ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών πόρων μέσω του μηχανισμού της επανεπιχορήγησης (*re-granting)*. Με τον όρο αυτό περιγράφεται η διαδικασία κατά την οποία ένας ενδιάμεσος φορέας λαμβάνει χρηματοδότηση από διεθνείς δωρητές και την αναδιανέμει σε εθνικούς αποδέκτες, εφαρμόζοντας τοπικά κριτήρια και διαδικασίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της λογικής αποτελεί η διαχείριση του προγράμματος Active Citizens Fund στην Ελλάδα από το Ίδρυμα Μποδοσάκη σε σύμπραξη με την οργάνωση SolidarityNow. Το πρόγραμμα, συνολικού προϋπολογισμού 13,5 εκατομμυρίων ευρώ για την περίοδο 2014-2021, γνωστό ως

EEA Grants (Ίδρυμα Μποδοσάκη). Στόχος του προγράμματος είναι η ενδυνάμωση της κοινωνίας των πολιτών στην Ελλάδα και η ενίσχυση της βιωσιμότητάς της. Το Ίδρυμα Μποδοσάκη και η SolidarityNow, με την ιδιότητα του Διαχειριστή Επιχορήγησης (Fund Operator), σχεδιάζουν τις προσκλήσεις ενδιαφέροντος, αξιολογούν τις προτάσεις, εποπτεύουν την υλοποίηση των δράσεων και αναφέρονται στους διεθνείς δωρητές για την πορεία του προγράμματος.

Πέραν των κοινωφελών ιδρυμάτων, στη διεθνή πρακτική έχουν αναπτυχθεί εξειδικευμένα χρηματοδοτικά ταμεία (funds) που εστιάζουν αποκλειστικά στον πολιτιστικό τομέα και λειτουργούν με τη λογική της επένδυσης κοινωνικής επίδρασης (impact investment). Στο μοντέλο αυτό, οι παρεχόμενοι πόροι έχουν τη μορφή αποπληρώσιμης χρηματοδότησης (repayable finance). Ο αποδέκτης οργανισμός αναλαμβάνει την υποχρέωση να αποπληρώσει το αρχικό κεφάλαιο, ενώ ο χρηματοδότης αξιολογεί τόσο την κοινωνική όσο και την οικονομική απόδοση της επένδυσης. Χαρακτηριστικό διεθνές παράδειγμα αποτελεί ο βρετανικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός Figurative, ο οποίος προέκυψε το 2024 από τη συγχώνευση του Arts & Culture Finance, πρώην τμήματος του οργανισμού καινοτομίας Nesta, με το New Philanthropy for Arts & Culture. Ο νέος οργανισμός λειτουργεί ως ανεξάρτητη οντότητα με την υποστήριξη του Arts Council England, του Esmée Fairbairn Foundation και του Paul Hamlyn Foundation, και διαχειρίζεται χαρτοφυλάκιο τριών επενδυτικών ταμείων (Arts Impact Fund, Cultural Impact Development Fund, Arts & Culture Impact Fund) συνολικής αξίας περίπου τριάντα εκατομμυρίων στερλινών. Το μεγαλύτερο από αυτά, το Arts & Culture Impact Fund, ύψους δεκαοκτώ εκατομμυρίων στερλινών, παρέχει αποπληρώσιμη χρηματοδότηση από 150.000 έως 1 εκατομμύριο στερλίνες σε πολιτιστικούς οργανισμούς με κοινωνική αποστολή που εδρεύουν στο Ηνωμένο Βασίλειο (Figurative). Στους επενδυτές του ταμείου συμπεριλαμβάνονται τόσο δημόσιοι φορείς όσο και φιλανθρωπικά ιδρύματα και ιδιωτικοί επενδυτές κοινωνικής επίδρασης, συνθέτοντας ένα υβριδικό μοντέλο που γεφυρώνει τις τρεις παραδοσιακές χρηματοδοτικές κατηγορίες - δημόσια, ιδιωτική και φιλανθρωπική - υπό μια ενιαία επενδυτική στρατηγική. Στην Ελλάδα, αντίστοιχα εξειδικευμένα funds δεν έχουν ακόμα αναπτυχθεί συστηματικά, γεγονός που αναδεικνύει ένα κενό στο ελληνικό πολιτιστικό οικοσύστημα. Η απουσία αυτή συνδέεται με την υπανάπτυκτη ελληνική αγορά κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, τη χαμηλή ωριμότητα των πολιτιστικών οργανισμών στην ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων με μετρήσιμη οικονομική απόδοση, καθώς και με την απουσία θεσμικού πλαισίου που να ρυθμίζει τις επενδύσεις κοινωνικής επίδρασης σε εθνικό επίπεδο.

Μια σημαντική πρόσφατη εξέλιξη που επαναπροσδιορίζει τη διαπίστωση αυτή αποτελεί η ίδρυση του Investing For Purpose Fund (IFP), του πρώτου θεσμοθετημένου impact venture capital fund στην Ελλάδα. Το fund ανακοίνωσε την επίσημη έναρξή του τον Δεκέμβριο 2025 με πρώτο κλείσιμο ύψους 25,4 εκατομμυρίων ευρώ, στο πλαίσιο του προγράμματος EquiFund II, με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων (EIF) και συγχρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ 2021-2027 και το Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» (Investing For Purpose). Στους θεσμικούς επενδυτές του συμπεριλαμβάνονται μεγάλες ελληνικές τράπεζες, όπως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank, καθώς και επιχειρηματικοί όμιλοι και family

offices, με την πρωτοβουλία να εντάσσεται σε ευρύτερο οικοσύστημα impact investing μέσω συνεργασιών με το Impact Hub, το Hellenic Impact Investing Network και το πολιτιστικό incubator Creative+. Οι τομείς εστίασης του IFP είναι το περιβάλλον και η κλιματική αλλαγή, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη, καθώς και η εκπαίδευση. Ο πολιτιστικός τομέας δεν συμπεριλαμβάνεται ακόμη ως αυτοτελής κατηγορία επένδυσης.

Η τρίτη κατηγορία φορέων υποστήριξης αφορά τους κόμβους δημιουργικότητας (creative hubs), οι οποίοι λειτουργούν με ριζικά διαφορετική λογική από τα ιδρύματα και τα funds. Ενώ τα ιδρύματα και τα funds διοχετεύουν κυρίως χρηματοδοτικούς πόρους, οι hubs παρέχουν κατά κύριο λόγο υλικοτεχνική υποδομή και υπηρεσίες υποστήριξης. Η αναπτυσσόμενη πολυπλοκότητα της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας απαιτεί την ύπαρξη υποστηρικτικών δομών που συνδυάζουν χώρο εργασίας, mentoring, δικτύωση και πρόσβαση σε πόρους (Bilton, 2007). Το λειτουργικό μοντέλο των creative hubs βασίζεται σε συνδυασμό εσόδων από διαφορετικές πηγές: ενοίκια από τους φιλοξενούμενους επαγγελματίες, έσοδα από εκδηλώσεις και πολιτιστικές δραστηριότητες, χρηματοδότηση από ευρωπαϊκά προγράμματα, και χορηγίες ή δωρεές. Στην Ελλάδα, το πιο γνωστό παράδειγμα creative hub αποτελεί το Bios-Romantso, το οποίο ξεκίνησε ως πρωτοβουλία του οργανισμού BIOS το 2001 και επεκτάθηκε το 2015 στο ιστορικό κτίριο Ρομάντσο στο κέντρο της Αθήνας (Bios-Romantso). Το Romantso λειτουργεί ως εκκολαπτήριο για νέους πολιτιστικούς επαγγελματίες, παρέχοντας χώρο εργασίας με προσιτό κόστος, ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί ως πολιτιστικό κέντρο, φιλοξενώντας εκθέσεις, συναυλίες, παραστάσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα. Με τον τρόπο αυτό συνδυάζει τους ρόλους του παρόχου υπηρεσιών προς δημιουργούς και του παραγωγού πολιτιστικού περιεχομένου. Η ένταξη του Bios-Romantso στο European Creative Hubs Network (ECHN) αποτελεί παράδειγμα οριζόντιας διασύνδεσης πολιτιστικών κόμβων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Παράλληλα, στον ελληνικό χώρο λειτουργεί από το 2014 και το Impact Hub Athens, μέρος του παγκόσμιου δικτύου Impact Hubs με παρουσία σε περισσότερες από 120 πόλεις διεθνώς (Impact Hub Athens). Το Impact Hub Athens εστιάζει στην κοινωνική επιχειρηματικότητα και τις δράσεις θετικού κοινωνικού αντικτύπου, υποστηρίζοντας πολιτιστικούς επιχειρηματίες με στόχευση σε κοινωνικά ζητήματα.

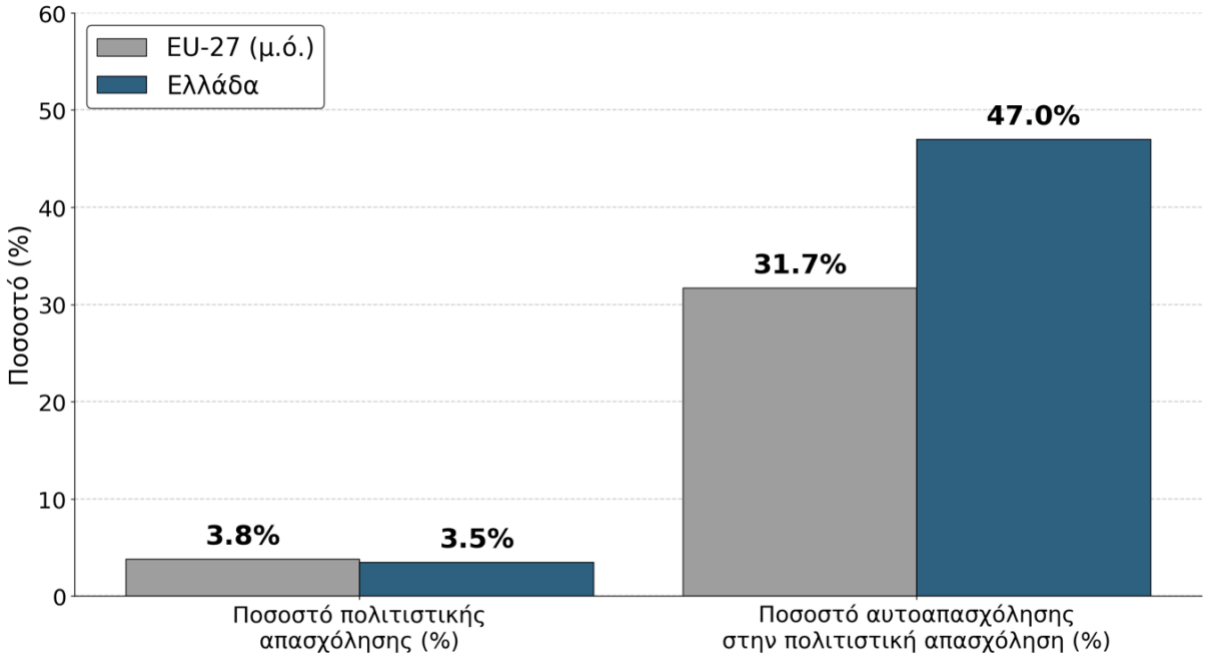
3.3 Εγχώριες και ευρωπαϊκές χρηματοδοτικές πρακτικές

Η χρηματοδότηση του πολιτιστικού τομέα στην Ελλάδα ακολουθεί ιστορικά ένα μεικτό μοντέλο, στο οποίο το κράτος διατηρεί ηγεμονικό ρόλο. Η ελληνική πολιτιστική πολιτική χαρακτηρίζεται ως *mixed cultural policy model*, στο οποίο η κυβέρνηση διαδραματίζει παραδοσιακά παρεμβατικό ρόλο στον καθορισμό προτεραιοτήτων, ιδίως στον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς, ενώ σταδιακά μεταβαίνει και προς την υποστήριξη της σύγχρονης δημιουργίας και της οικονομικής αξιοποίησης των τεχνών (Compendium of Cultural Policies and Trends). Ο χαρακτηρισμός του ελληνικού μοντέλου ως «μεικτού» χρειάζεται μια προσεκτική ερμηνεία αφού η μίξη δεν προκύπτει από συνειδητό συνδυασμό διαφορετικών μηχανισμών στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής, αλλά από τη συγκυριακή συνύπαρξη ενός κρατικοκεντρικού πυρήνα με τμηματικές ιδιωτικές πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται για να καλύψουν

συγκεκριμένα κενά. Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη, για να γίνει αντιληπτό ότι το ελληνικό μοντέλο δεν είναι τόσο μεικτό όσο αδιαμόρφωτο.

Η ελληνική πολιτιστική απασχόληση παρουσίασε τη μεγαλύτερη ετήσια πτώση στην ΕΕ το 2023 (-11,5%), γεγονός που αντανακλά την επίδραση των διαρθρωτικών αδυναμιών στη βιωσιμότητα του τομέα (Eurostat, 2025). Συγχρόνως, η Ελλάδα παρουσιάζει υψηλά ποσοστά αυτοαπασχόλησης στον πολιτιστικό τομέα, πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (Eurostat, 2025), όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 3.2. Το χαρακτηριστικό αυτό αναδεικνύει ένα κατακερματισμένο επιχειρηματικό τοπίο μικρών μονάδων και ανεξάρτητων δημιουργών, για τους οποίους η πρόσβαση σε σταθερές πηγές χρηματοδότησης παραμένει δυσχερής. Ο συνδυασμός υψηλής αυτοαπασχόλησης και ετήσιας πτώσης απασχόλησης δεν είναι τυχαίος: αντανακλά μια δομική μετατόπιση του ρίσκου από τους εργοδότες προς τους εργαζομένους, με τους τελευταίους να επωμίζονται προσωπικά την οικονομική αβεβαιότητα του πολιτιστικού επαγγέλματος, σε ένα πεδίο που στερείται κοινωνικής προστασίας συγκρίσιμης με αυτή άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Γράφημα 3.2: Πολιτιστική απασχόληση Ελλάδα vs EU-27, 2024



Πηγή: Eurostat (2025). Culture statistics — cultural employment.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η χρηματοδότηση του πολιτιστικού τομέα διοχετεύεται μέσα από ένα πολυεπίπεδο σύστημα που περιλαμβάνει εξειδικευμένα και οριζόντια προγράμματα, ενωσιακούς και διακυβερνητικούς μηχανισμούς, καθώς και εθνικές πρακτικές των κρατών μελών. Τουλάχιστον είκοσι ευρωπαϊκά προγράμματα της προγραμματικής περιόδου 2021-2027 περιλαμβάνουν δυνατότητες χρηματοδότησης πολιτιστικών δράσεων, διοχετεύοντας πόρους με διαφορετική λογική κάθε φορά (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022) (Πίνακας 3.3).

Πίνακας 3.3: Κύρια ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία με δυνατότητες υποστήριξης του πολιτιστικού τομέα, 2021-2027

Εργαλείο	Προϋπολογισμός	Σχέση με τον πολιτιστικό τομέα
Creative Europe	2,44 δισ. €	Εξειδικευμένο — υπερεθνική πολιτιστική συνεργασία
Horizon Europe	95,5 δισ. €	Cluster 2 «Culture, Creativity and Inclusive Society»
Erasmus+	~26,2 δισ. €	Πολιτιστική εκπαίδευση και κινητικότητα
Interreg (ERDF)	Διαφορετικά	Διασυνοριακή πολιτιστική κληρονομιά και CCIs
ESF+	~99,3 δισ. €	Έμμεσα μέσω κοινωνικής ένταξης
EEA Grants	200 εκατ. € για πολιτισμό	Πολιτιστική επιχειρηματικότητα σε 9 χώρες

Πηγές: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2022), CulturEU funding guide, EEA Grants (n.d.)

Η συστηματική παρουσίαση του συνόλου των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων υπερβαίνει τους στόχους της εργασίας. Αντί αυτής, παρουσιάζονται στη συνέχεια τρία ενδεικτικά μοντέλα που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές λογικές χρηματοδότησης και εμφανίζουν συνάφεια με τη μελέτη της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας και της βιωσιμότητας.

Το πρώτο μοντέλο εστιάζει στην **υπερεθνική συνεργασία** ως κύρια χρηματοδοτική λογική. Τα έργα του Creative Europe χρηματοδοτούνται κατά προτεραιότητα όταν υλοποιούνται από κοινοπραξίες οργανισμών από διαφορετικά κράτη μέλη, ενισχύοντας τη διασυνοριακή κινητικότητα έργων και δημιουργών (European Commission, 2021). Η λογική αυτή διαφοροποιείται ριζικά από την εθνική χρηματοδότηση, καθώς επιβραβεύει τη δικτύωση και την ανταλλαγή πάνω από την τοπική παραγωγή.

Το δεύτερο μοντέλο έγκειται στην **εξειδίκευση στην πολιτιστική επιχειρηματικότητα**. Κατά την περίοδο 2014-2021, εννέα ευρωπαϊκές χώρες υλοποίησαν εξειδικευμένα προγράμματα υπό τον τίτλο *Cultural Entrepreneurship, Cultural Heritage and Cultural Cooperation*, με συνολικό προϋπολογισμό 200 εκατομμυρίων ευρώ (EEA Grants). Τα προγράμματα αυτά επικεντρώθηκαν στον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η τέχνη και η πολιτιστική κληρονομιά στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, με ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική ένταξη μειονοτικών ομάδων και την επιχειρηματικότητα.

Το τρίτο μοντέλο εκπροσωπείται από τα funds **επένδυσης κοινωνικής επίδρασης** (impact investment). Παρά την αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την ΕΕ, το μοντέλο συνεχίζει να επηρεάζει την ευρωπαϊκή συζήτηση. Το Arts & Culture Impact Fund χρηματοδοτεί πολιτιστικούς οργανισμούς με κοινωνική αποστολή μέσω αποπληρώσιμης χρηματοδότησης (Nesta). Η λογική αυτή υποστηρίζει την οικονομική βιωσιμότητα οργανισμών που έχουν εμπορική δυνατότητα αλλά αντιμετωπίζουν περιορισμούς στην πρόσβαση σε συμβατική χρηματοδότηση, καθώς ο τραπεζικός τομέας θεωρεί συχνά τους πολιτιστικούς οργανισμούς υψηλού κινδύνου.

Η σύγχρονη ευρωπαϊκή τάση χαρακτηρίζεται από την υποχώρηση των αμιγώς δημόσιων ή αμιγώς ιδιωτικών μοντέλων χρηματοδότησης και την ανάπτυξη μεικτών σχημάτων, στα οποία η βιωσιμότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού εξαρτάται από τη σύνθεση πολλαπλών πηγών (ΟΟΣΑ, 2022). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τρία παραδείγματα μοντέλων, τα οποία εμφανίζουν παραλληλισμούς με τις περιπτώσεις που μελετά η εργασία.

Το μοντέλο του ιδιωτικού ιδρύματος υποστήριξης καλλιτεχνών

Το Πρόγραμμα Υποτροφιών Τέχνης της Fundación Botín στην Ισπανία, ιδιωτικού κοινωφελούς ιδρύματος συνδεδεμένου με την τραπεζική οικογένεια Botín. Από το 1993, το ίδρυμα χορηγεί ετησίως έξι υποτροφίες τέχνης ύψους 23.000 ευρώ έκαστη σε καλλιτέχνες οποιασδήποτε εθνικότητας, διάρκειας εννέα μηνών, με σκοπό την ανάπτυξη ερευνητικών και δημιουργικών projects (Fundación Botín, n.d.). Η οικονομική υποστήριξη συνοδεύεται από ένα ολοκληρωμένο πακέτο θεσμικής προβολής: τα έργα που παράγονται παρουσιάζονται στη συλλογική έκθεση «Itinerarios» στο Centro Botín, εκδίδεται κατάλογος, ενώ προβλέπεται και η δυνατότητα απόκτησης έργων από το ίδρυμα μέσω της Καλλιτεχνικής Συμβουλευτικής Επιτροπής. Το μοντέλο αυτό συνδυάζει τη χρηματοδότηση με την επικύρωση μέσω θεσμικής αναγνώρισης, παρέχοντας στους αποδέκτες όχι μόνο πόρους αλλά και συμβολικό κεφάλαιο, το οποίο διευκολύνει τη μετέπειτα επαγγελματική τους εξέλιξη.

Το μοντέλο του υπερεθνικού ιδρύματος

Το European Cultural Foundation (ECF), που εδρεύει στο Άμστερνταμ από το 1954. Το ίδρυμα λειτουργεί ως ανεξάρτητη οντότητα που στηρίζει την ευρωπαϊκή πολιτιστική συνεργασία μέσω στοχευμένων προγραμμάτων όπως το STEP travel grants για την κινητικότητα δημιουργών, το TANDEM Cultural Exchange για την ανταλλαγή πολιτιστικών διαχειριστών και τα Idea Camps για την υποστήριξη πρωτοβουλιών της κοινωνίας των πολιτών (European Cultural Foundation). Η ιδιαιτερότητα του ECF έγκειται στον υπερεθνικό χαρακτήρα του και στην ικανότητά του να λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ εθνικών πεδίων. Σε αντίθεση με τα εθνικά ιδρύματα, το ECF επιτρέπει σε πολιτιστικούς επιχειρηματίες μικρότερων χωρών να εντάσσονται σε ευρωπαϊκά δίκτυα και να αποκτούν πρόσβαση σε διεθνείς πόρους και εμπειρία.

Το μοντέλο matchfunding

Το matchfunding βασίζεται στη συμπληρωματική κάλυψη ενός crowdfunding ποσού από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (Crowdfunding4Culture). Σε ένα τυπικό σχήμα matchfunding, ο πολιτιστικός οργανισμός συγκεντρώνει ένα ποσό μέσω crowdfunding, το οποίο στη συνέχεια διπλασιάζεται ή τριπλασιάζεται μέσω αντιστοίχισης (matching) από έναν θεσμικό χρηματοδότη. Χαρακτηριστικά ευρωπαϊκά παραδείγματα αποτελούν η ισπανική πλατφόρμα Goteo, η οποία συνεργάζεται με περιφερειακές κυβερνήσεις της Ισπανίας για κοινωνικά και πολιτιστικά projects, η ολλανδική Cinecrowd για κινηματογραφικές παραγωγές, και η ιρλανδική Fund it, η οποία λειτουργεί από τη μη κερδοσκοπική οργάνωση Business to Arts.

3.4 Προγράμματα συνεργασίας πολιτιστικών οργανισμών με επιχειρήσεις

Η σύγχρονη πρακτική των επενδύσεων των επιχειρήσεων στις τέχνες υπερβαίνει την παραδοσιακή χορηγία και διαμορφώνει νέους τύπους σχέσεων, στους οποίους το όφελος δεν περιορίζεται στην επικοινωνιακή προβολή του χορηγού αλλά επεκτείνεται σε διαστάσεις δημιουργικότητας, καινοτομίας και οργανωσιακής μάθησης (Comunian, 2009).

Η Lewandowska (2015) προτείνει μια τυπολογία τεσσάρων διακριτών τύπων συνεργασίας, οι οποίες παρουσιάζουν αυξανόμενο βάθος δέσμευσης μεταξύ των μερών. Το πρώτο επίπεδο είναι η χορηγία (sponsorship), η οποία αποτελεί τη βασική μορφή χρηματοδοτικής σχέσης με αντιστάθμισμα την επικοινωνιακή προβολή του χορηγού. Το δεύτερο επίπεδο είναι η συνεργασία (collaboration), στην οποία τα δύο μέρη συμφωνούν σε ένα κοινό project, μοιραζόμενοι ευθύνες και πόρους χωρίς όμως να ενσωματώνουν τις δραστηριότητές τους. Το τρίτο επίπεδο είναι η συν-δημιουργία (co-creation), όπου ο επιχειρηματικός εταίρος εντάσσεται στη δημιουργική διαδικασία από τη σύλληψη μέχρι την υλοποίηση και τα δύο μέρη παράγουν από κοινού πολιτιστικό περιεχόμενο (Austin, 2000, Lund & Greyser, 2015). Το τέταρτο επίπεδο είναι η εταιρική σχέση (partnership), η οποία αποτελεί στρατηγική σχέση μακράς διάρκειας που εμπεριέχει συνδυασμό πόρων, μοίρασμα κόστους, ανταλλαγή αξιών και γνώσης, και ανάπτυξη κοινών ικανοτήτων. Η εταιρική σχέση διαφοροποιείται ποιοτικά από τα προηγούμενα επίπεδα, καθώς οι δύο φορείς δεσμεύονται σε αμοιβαία μάθηση και κοινή ανάπτυξη (Lewandowska, 2015).

Η μακροχρόνια σχέση μεταξύ της Deutsche Bank και ευρωπαϊκών πολιτιστικών οργανισμών παρέχει χαρακτηριστικά παραδείγματα και των τεσσάρων επιπέδων. Σε επίπεδο χορηγίας, η Deutsche Bank υποστήριξε τη γκαλά εγκαίνια της σεζόν 2013-2014 της Metropolitan Opera της Νέας Υόρκης (Deutsche Bank Sponsorships). Σε επίπεδο συνεργασίας, ανέπτυξε από το 2013 σχέση με την Tate Modern, μέσω της οποίας υλοποιήθηκαν εκθέσεις με έμφαση στην τέχνη της Αφρικής και της Ασίας, οι οποίες μετά την παρουσίαση στη Tate περιόδευσαν στην Deutsche Bank KunstHalle στο Βερολίνο (Tate). Σε επίπεδο συν-δημιουργίας, η μακροχρόνια συνεργασία της τράπεζας με το Solomon R. Guggenheim Foundation οδήγησε το 1997 στην ίδρυση του Deutsche Guggenheim στο Βερολίνο, με κοινές αναθέσεις έργων σε καλλιτέχνες όπως ο Anish Kapoor, ο Jeff Koons και η Kara Walker (Americans for the Arts). Σε επίπεδο εταιρικής σχέσης, η συνεργασία τριάντα ετών με τη Berliner Philharmoniker υπερβαίνει τη χρηματοδοτική λογική και περιλαμβάνει τη συνδιαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στοχεύουν στην προσέγγιση της κλασικής μουσικής από νέα κοινά (Deutsche Bank Art, Culture & Sports).

Συμπληρωματικά προς την τυπολογία αυτή, η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει αναπτύξει την έννοια των πρωτοβουλιών βασισμένων στις τέχνες (Arts-Based Initiatives - ABIs). Οι ABIs αποτελούν διακριτή κατηγορία πρακτικών, στις οποίες οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τέχνη και πολιτιστικές δραστηριότητες ως εργαλείο εσωτερικής ανάπτυξης και οργανωσιακής μάθησης (Schiuma, 2011). Η εταιρική συλλογή τέχνης της Deutsche Bank, με 60.000 έργα τέχνης κατανεμημένα σε γραφεία 45 χωρών (Hicks, 2013), αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ABI: τα έργα ενσωματώνονται στην εργασιακή εμπειρία, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα και τη συλλογική ταυτότητα των εργαζομένων. Η τυπολογία αυτή έχει άμεσες πρακτικές συνέπειες για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών. Όσο αυξάνεται το βάθος της συνεργατικής σχέσης, τόσο μειώνεται η εξάρτηση του πολιτιστικού οργανισμού από συγκυριακές χρηματοδοτικές αποφάσεις του εταιρικού εταίρου και τόσο ενισχύεται η μακροπρόθεσμη σταθερότητα της σχέσης (Lund & Greyser, 2015).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει διάφορα **στρατηγικά μοντέλα** μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τον πολιτισμό στη συνολική τους στρατηγική. Τρία μοντέλα παρουσιάζουν συνάφεια με την εργασία μας και αναλύονται στη συνέχεια, συνοδευόμενα από χαρακτηριστικά διεθνή παραδείγματα.

Το μοντέλο της δημιουργίας κοινής αξίας (creating shared value)

Το πρώτο μοντέλο είναι η δημιουργία κοινής αξίας, όπως αναπτύχθηκε από τους Porter και Kramer (2006). Η σχέση επιχείρησης και κοινωνίας δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παίγνιο μηδενικού αθροίσματος, αλλά ως αμοιβαία εξαρτημένη δυναμική στην οποία η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και η κοινωνική ευημερία ενισχύονται ταυτόχρονα (Porter & Kramer, 2006). Η εφαρμογή της αρχής αυτής στον πολιτιστικό τομέα οδηγεί σε σχέσεις στις οποίες η εταιρική επένδυση στον πολιτισμό συμβάλλει τόσο στην ενίσχυση των πολιτιστικών οργανισμών όσο και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης μέσω καινοτομίας, διαφοροποίησης και πρόσβασης σε ειδικά κοινά. Χαρακτηριστικό ευρωπαϊκό παράδειγμα του μοντέλου αυτού αποτελεί η Fundación La Caixa στην Ισπανία. Το ίδρυμα συστάθηκε το 1980 από την ομώνυμη ισπανική τράπεζα με στόχο την κάλυψη ενός συγκεκριμένου κενού: την έλλειψη μουσείων σύγχρονης τέχνης στην Ισπανία μετά τη μεταβατική περίοδο που ακολούθησε τον θάνατο του Franco (Art & Object). Η Fundación La Caixa ανέπτυξε στη συνέχεια συλλογή διεθνούς σύγχρονης τέχνης, η οποία εκτίθεται περιοδικά στους τέσσερις χώρους CaixaForum σε διαφορετικές πόλεις της χώρας. Στο μοντέλο αυτό, η επένδυση στον πολιτισμό λειτουργεί ταυτόχρονα ως κοινωνική προσφορά και ως στρατηγικό εργαλείο αναγνωρισιμότητας της τράπεζας, ενώ η διάρκεια του προγράμματος (πάνω από τέσσερις δεκαετίες) αποδεικνύει την ικανότητά του να παράγει διπλή αξία μακροπρόθεσμα.

Το μοντέλο του εταιρικού πολιτιστικού αποτυπώματος (corporate cultural engagement)

Το δεύτερο μοντέλο αφορά τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν συστηματικές και μακροχρόνιες πολιτιστικές δραστηριότητες ως μέρος της εταιρικής τους ταυτότητας. Σε αντίθεση με το μοντέλο της κοινής αξίας, που εστιάζει στην παράλληλη εξυπηρέτηση επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων, το εταιρικό πολιτιστικό αποτύπωμα έχει ως κύριο χαρακτηριστικό την ενσωμάτωση του πολιτισμού στην ίδια την εταιρική ταυτότητα. Η επιχείρηση γίνεται πολιτιστικός παράγοντας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιταλική εταιρεία illy, που εδρεύει στην Τεργέστη. Η illy έχει αναπτύξει μακροχρόνιο πρόγραμμα συνεργασίας με καλλιτέχνες και αρχιτέκτονες για τον σχεδιασμό προϊόντων, ιδίως της εμβληματικής σειράς illy Art Collection με κούπες σχεδιασμένες από διεθνείς καλλιτέχνες (Comunian, 2009). Η εταιρεία λειτουργεί επίσης γκαλερί στη Νέα Υόρκη και υποστηρίζει συστηματικά νέους καλλιτέχνες, αναπτύσσοντας ένα ολοκληρωμένο πολιτιστικό οικοσύστημα γύρω από το προϊόν.

Το μοντέλο επιχείρησης με πολιτιστική διάσταση εδραιωμένη σε τόπο (place-based heritage business)

Το τρίτο μοντέλο, ιδιαίτερα κρίσιμο για την εργασία, αφορά τις επιχειρήσεις που εγκαθίστανται σε χώρους με σημαντικό πολιτιστικό ή ιστορικό φορτίο και αναπτύσσουν την επιχειρηματική τους

δραστηριότητα σε αλληλεπίδραση με τον πολιτιστικό χαρακτήρα του τόπου. Σε αντίθεση με τα δύο προηγούμενα, στο μοντέλο αυτό η ίδια η εγκατάσταση σε ιστορικό χώρο επιβάλλει μια διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ εμπορικής λειτουργίας και πολιτιστικής κληρονομιάς. Η αξιοποίηση ιστορικών εμπορικών στοών (arcades) στις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες αποτελεί χαρακτηριστική εκδήλωση του μοντέλου αυτού. Στη βιβλιογραφία της αστικής πολιτιστικής αναζωογόνησης (cultural-led regeneration), τέτοιες παρεμβάσεις παράγουν διπλή ροή αξίας: εμπορική, μέσω της εμπορικής εκμετάλλευσης, και πολιτιστική, μέσω της διατήρησης και ανάδειξης του ιστορικού χαρακτήρα του χώρου (Evans, 2005). Πιο εμβληματικό ευρωπαϊκό παράδειγμα αποτελεί η Galleria Vittorio Emanuele II στο Μιλάνο. Κατασκευασμένη μεταξύ 1865 και 1877, η Galleria αποτελεί την παλαιότερη ενεργή εμπορική στοά της Ιταλίας. Η Galleria αναφέρεται από τους Μιλανέζους ως «il salotto di Milano» (το σαλόνι του Μιλάνου) και στεγάζει σήμερα ταυτόχρονα οίκους πολυτελείας όπως οι Prada, Gucci και Louis Vuitton, ιστορικά καφέ όπως το Camparino που λειτουργεί από το 1915, βραβευμένα με αστέρι Michelin εστιατόρια, καθώς και ιστορικούς πολιτιστικούς χώρους όπως το βιβλιοπωλείο τέχνης Bocca, ενεργό από το 1930 (Visit Italy, YesMilano). Η ιδιαιτερότητα του μοντέλου έγκειται στο γεγονός ότι η αξία της τοποθέτησης για κάθε επιχείρηση που λειτουργεί εντός προέρχεται όχι μόνο από την εμπορική κίνηση αλλά και από τη συμβολική σύνδεση με τον πολιτιστικό χαρακτήρα του χώρου. Παράλληλα, η εμπορική εκμετάλλευση χρηματοδοτεί τη συντήρηση του ιστορικού μνημείου και δημιουργεί ένα κλειστό κύκλωμα οικονομικής και πολιτιστικής βιωσιμότητας.

Στο ελληνικό πλαίσιο, οι συνεργασίες πολιτιστικών οργανισμών με επιχειρήσεις παρουσιάζουν αυξανόμενη πολυπλοκότητα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, χωρίς ωστόσο να φτάνουν στο επίπεδο ωριμότητας των ευρωπαϊκών αντιστοίχων τους. Οι περισσότερες συνεργασίες παραμένουν στο επίπεδο της κλασικής χορηγίας ή μεμονωμένης συνεργασίας, ενώ η ανάπτυξη συν-δημιουργικών και στρατηγικών σχέσεων είναι ακόμα περιορισμένη (ΔΙΑΝΕΟσις, 2023). Παρά τους περιορισμούς αυτούς, υπάρχουν στο ελληνικό πεδίο αξιόλογα παραδείγματα στρατηγικών συνεργασιών, τα οποία αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς τύπους και μοντέλα.

Μέγαρο Μουσικής Αθηνών: Η περίπτωση του Μεγάρου Μουσικής αποτελεί ίσως το παλαιότερο και πιο σύνθετο ελληνικό παράδειγμα συστηματικής συνεργασίας πολιτιστικού οργανισμού με τον επιχειρηματικό τομέα. Από την ίδρυσή του το 1991, το Μέγαρο έχει αναπτύξει εκτεταμένο πρόγραμμα εταιρικών χορηγιών και εταιρικής υποστήριξης, στο οποίο συμμετέχουν συστηματικά μεγάλες ελληνικές τράπεζες, ασφαλιστικοί όμιλοι και επιχειρήσεις του ευρύτερου εμπορικού και χρηματοπιστωτικού τομέα. Πέραν της οικονομικής υποστήριξης, οι σχέσεις αυτές περιλαμβάνουν συστήματα εταιρικής συνδρομής με προνομιακή πρόσβαση σε εκδηλώσεις, χορηγία συγκεκριμένων προγραμμάτων (μουσικών σειρών, εκπαιδευτικών δράσεων, καλλιτεχνικών παραγωγών) και συνεργασίες για την οργάνωση εταιρικών εκδηλώσεων εντός των χώρων του Μεγάρου. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα τυπολογία, οι σχέσεις αυτές κυμαίνονται μεταξύ του δεύτερου και τρίτου επιπέδου της κλίμακας (collaboration έως co-creation), αν και η σταθερότητα ορισμένων μακροχρόνιων σχέσεων προσεγγίζει το επίπεδο της εταιρικής σχέσης.

Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης: Στον τομέα της σύγχρονης πολιτιστικής παραγωγής, χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής συνεργασίας με επιχειρήσεις αποτελούν τα φεστιβάλ της Θεσσαλονίκης, ιδίως το Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου. Το Φεστιβάλ έχει αναπτύξει εκτεταμένα προγράμματα συνεργασίας με ιδιωτικές επιχειρήσεις τροφίμων, τουρισμού και υπηρεσιών, μέσω χορηγιών, συμπαραγωγών εκδηλώσεων και κοινών προβολών. Η σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις τροφίμων και ξενοδοχειακών μονάδων αναδεικνύει επίσης τη συμβολή του πολιτιστικού γεγονότος στην τοπική οικονομία, καθιστώντας τη συνεργασία αμοιβαία επωφελή.

ΚΠΙΣΝ - Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος και Εθνική Λυρική Σκηνή: Ενδιαφέρουσα περίπτωση συνεργατικής λογικής αποτελεί επίσης το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Η ιδιαιτερότητα έγκειται στο γεγονός ότι ένας ιδιωτικός φορέας (ΙΣΝ) χρηματοδότησε την κατασκευή υποδομής που αποδόθηκε στη συνέχεια στο Ελληνικό Δημόσιο για τη στέγαση δύο εθνικών πολιτιστικών οργανισμών. Παράλληλα, διατηρείται μακροχρόνια συνεργατική σχέση μεταξύ του Ιδρύματος και των δύο φορέων για την εξωστρέφεια αλλά και τη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών και προγραμματικών δράσεων. Η σχέση αυτή προσεγγίζει το επίπεδο της εταιρικής σχέσης, καθώς εμπεριέχει μακροχρόνια δέσμευση και κοινούς στόχους.

Πολιτιστικά εγχειρήματα μεικτής μορφής: Παράλληλα με τις παραπάνω καθιερωμένες περιπτώσεις, στην ελληνική πραγματικότητα έχουν αναδυθεί νεότερα μεικτής μορφής εγχειρήματα, στα οποία η πολιτιστική και η επιχειρηματική διάσταση δεν διαχωρίζονται σαφώς. Στο πεδίο αυτό εντάσσονται οι ιστορικές αθηναϊκές στοές που γνωρίζουν ανανέωση, οι σύγχρονοι πολιτιστικοί κόμβοι όπως το Bios-Romantso, καθώς και επιχειρήσεις γαστρονομίας και λιανικής που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους σε ιστορικά κτίρια ή πολιτιστικούς χώρους. Η ανάδυση αυτών των μεικτών μορφών αντανακλά την ωρίμανση του ελληνικού πολιτιστικού οικοσυστήματος και την ανάγκη ανάπτυξης νέων μοντέλων βιωσιμότητας που να συνδυάζουν εμπορική και πολιτιστική λογική (Πούλιος και συν., 2015).

Από τη συνολική εικόνα προκύπτει ότι η βιωσιμότητα των πολιτιστικών εγχειρημάτων προϋποθέτει τη συνθετική αξιοποίηση πολλαπλών χρηματοδοτικών εργαλείων, την οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με χορηγούς και την ανάπτυξη υβριδικών οργανωτικών μοντέλων που να συνδυάζουν δημόσιους, ιδιωτικούς και κοινωνικούς πόρους. Στο πλαίσιο αυτό, η εμπειρική διερεύνηση συγκεκριμένων περιπτώσεων αποκτά κομβική σημασία, καθώς επιτρέπει να εξεταστεί στην πράξη ποιοι μηχανισμοί βιωσιμότητας λειτουργούν αποτελεσματικά και υπό ποιες συνθήκες. Στο επόμενο κεφάλαιο, η εργασία παρουσιάζει τη μεθοδολογία και τα ευρήματα δύο μελετών περίπτωσης - του οργανισμού ARTWORKS και της Legendary Food / Στοά Αρσακείου - οι οποίες αντιπροσωπεύουν δύο διακριτούς τύπους πολιτιστικού εγχειρήματος και επιτρέπουν τη συγκριτική αποτίμηση των μηχανισμών χρηματοδότησης και βιωσιμότητας που έχουν αναπτυχθεί στην ελληνική πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας

Η εμπειρική διερεύνηση που αναπτύσσεται στο παρόν κεφάλαιο εδράζεται σε ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας αντί της ποσοτικής απορρέει από τη φύση του ερευνητικού αντικειμένου και τους στόχους της μελέτης. Όπως αναπτύχθηκε στα δύο προηγούμενα κεφάλαια, η πολιτιστική επιχειρηματικότητα και η χορηγία στην Ελλάδα συνιστούν πεδίο με υψηλό βαθμό θεσμικής αβεβαιότητας, περιορισμένη συστηματική καταγραφή και σύνθετες σχέσεις μεταξύ φορέων, οι οποίες δεν αποτυπώνονται επαρκώς σε ποσοτικούς δείκτες. Η ποιοτική προσέγγιση επιτρέπει τη διερεύνηση των νοηματοδοτήσεων, των στρατηγικών επιλογών και των πρακτικών των πολιτιστικών επιχειρηματιών με τρόπο που δεν θα ήταν εφικτός μέσω τυποποιημένων εργαλείων (Creswell & Poth, 2018, Ίσσαρη & Πουρκός, 2015).

Η εργασία υιοθετεί την μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων σε συνδυασμό με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων ως κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή όταν ο ερευνητής επιδιώκει βαθιά κατανόηση ενός σύγχρονου φαινομένου εντός του πραγματικού του πλαισίου, ιδιαίτερα όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου δεν είναι σαφώς διακριτά (Yin, 2018). Η ταυτόχρονη μελέτη δύο περιπτώσεων, αντί μίας μεμονωμένης, παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικής ανάλυσης και ανάδειξης κοινών μοτίβων ή χαρακτηριστικών διαφορών, ενισχύοντας την αναλυτική γενίκευση των ευρημάτων (Stake, 2006).

Η μελέτη διαρθρώνεται γύρω από τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διαμορφώθηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα Κεφάλαια 1 και 2. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τα μοντέλα χρηματοδότησης που υιοθετούν στην πράξη οι πολιτιστικοί φορείς στην Ελλάδα και τον τρόπο με τον οποίο τα μοντέλα αυτά συνδέονται με τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Το δεύτερο εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται στην πράξη η σχέση χορηγού-αποδέκτη, καθώς και στους παράγοντες που καθορίζουν τη διάρκεια, την ένταση και τη φύση των χορηγικών σχέσεων. Το τρίτο διερευνά τον κοινωνικό και πολιτιστικό αντίκτυπο των εξεταζόμενων εγχειρημάτων, δίνοντας προσοχή στον τρόπο με τον οποίο ο αντίκτυπος αυτός αποτιμάται από τους ίδιους τους φορείς. Το τέταρτο εξετάζει την αλληλεπίδραση των πολιτιστικών εγχειρημάτων με το θεσμικό πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής στην Ελλάδα, επιδιώκοντας τη σύνδεση μεταξύ της μικρο-ανάλυσης των οργανισμών και της μακρο-ανάλυσης του ευρύτερου πεδίου. Από τη σύνθεση αυτή προκύπτει ένα ενοποιημένο αναλυτικό πλαίσιο, το οποίο ονομάζεται ως πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας. Το πλαίσιο αυτό συγκροτείται μέσω της διασταύρωσης δύο θεωρητικών αξόνων που αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας: της τυπολογικής διάκρισης μεταξύ ευκαιριακής και δομικής χορηγίας και της τριμερούς κατανόησης της βιωσιμότητας ως οικονομικής, οργανωτικής και πολιτιστικής διάστασης. Η διασταύρωση των δύο αξόνων παράγει το πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας, το οποίο αποτυπώνεται γραφικά στο Σχήμα 4.1.



Σχήμα 4.1: Πλέγμα χορηγίας × βιωσιμότητας

Πέραν του πλέγματος, η αναλυτική προσέγγιση εμπλουτίζεται από δύο συμπληρωματικά κριτήρια αξιολόγησης. Το πρώτο είναι το επίπεδο της συνεργατικής σχέσης κατά την τυπολογία: χορηγία (sponsorship), συνεργασία (collaboration), συν-δημιουργία (co-creation) και εταιρική σχέση (partnership). Το δεύτερο κριτήριο είναι ο βαθμός της χρηματοδοτικής ποικιλομορφίας, που εκτιμάται με βάση τον αριθμό και την ισορροπία των πηγών χρηματοδότησης του οργανισμού. Η ποικιλομορφία λειτουργεί ως δείκτης ανθεκτικότητας σε συγκυριακές διαταραχές και διασταυρώνεται κρίσιμα με τη φύση της κύριας χορηγικής σχέσης.

Οι δύο μελέτες περίπτωσης επιλέχθηκαν με βάση τα παρακάτω συγκλίνοντα κριτήρια: οι επιλεγμένες περιπτώσεις έπρεπε να εκπροσωπούν διακριτούς τύπους πολιτιστικού εγχειρήματος, ώστε η συγκριτική τους ανάλυση να αναδεικνύει διαφορετικά μοντέλα χρηματοδότησης και βιωσιμότητας. Η θεσμική προσβασιμότητα, δηλαδή η δυνατότητα πρόσβασης σε διοικητικά στελέχη με σφαιρική γνώση της λειτουργίας του οργανισμού, αποτέλεσε αναγκαία πρακτική προϋπόθεση, ενώ η βιβλιογραφική σημασία επέβαλε τα δύο εγχειρήματα να καλύπτουν διαπιστωμένα κενά στην ελληνική βιβλιογραφία της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας.

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, η πρώτη περίπτωση που επιλέχθηκε είναι η ARTWORKS, μη κερδοσκοπικός οργανισμός υποστήριξης καλλιτεχνών ο οποίος λειτουργεί με ιδρυτική δωρεά του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος. Η περίπτωση εκπροσωπεί έναν τύπο πολιτιστικού εγχειρήματος που συνδυάζει την οργανωτική αυτονομία του μη κερδοσκοπικού φορέα με τη χρηματοδοτική ασφάλεια που παρέχει η μακροχρόνια θεσμική στήριξη ενός μεγάλου κοινωφελούς ιδρύματος. Ο

οργανισμός λειτουργεί κατά κύριο λόγο με τη λογική του grantmaking. Η δεύτερη περίπτωση είναι η Legendary Food, ιδιωτική επιχείρηση με πολιτιστική διάσταση εγκατεστημένη στη Στοά Αρσακείου, χώρο σημαντικού ιστορικού και πολιτιστικού φορτίου στο κέντρο της Αθήνας. Η περίπτωση εκπροσωπεί τον τύπο της επιχείρησης που λειτουργεί στο μοντέλο place-based heritage business, αναπτύσσοντας την επιχειρηματική της δραστηριότητα σε αλληλεπίδραση με τον πολιτιστικό χαρακτήρα του τόπου. Η ένταξή της στη μελέτη επιτρέπει τη διερεύνηση μιας υβριδικής μορφής που υπολείπεται συστηματικής μελέτης στην ελληνική βιβλιογραφία.

Η συμπληρωματικότητα των δύο περιπτώσεων είναι μεθοδολογικά κρίσιμη. Πρόκειται για δύο εγχειρήματα τα οποία τοποθετούνται σε διαφορετικά σημεία του φάσματος δημόσιο–ιδιωτικό–κερδοσκοπικό–μη κερδοσκοπικό. Η ARTWORKS αντιπροσωπεύει την κατηγορία του μη κερδοσκοπικού φορέα με θεσμική χρηματοδότηση, ενώ η Legendary Food αντιπροσωπεύει την κατηγορία της ιδιωτικής κερδοσκοπικής επιχείρησης με πολιτιστική διάσταση. Η αντιπαραβολή των δύο περιπτώσεων επιτρέπει την εξέταση του πώς οι διαφορετικοί τύποι φορέα διαχειρίζονται την κοινή πρόκληση της βιωσιμότητας μέσα από διαφορετικούς μηχανισμούς χρηματοδότησης και διαφορετικές σχέσεις με χορηγούς και εταίρους.

Σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, προσεγγίστηκε η ιδρύτρια και ο ιδρυτής του κάθε φορέα, ώστε να έχει την ικανότητα παροχής τεκμηριωμένων απαντήσεων τόσο σε στρατηγικά όσο και σε επιχειρησιακά ζητήματα. Η διαμόρφωση του οδηγού συνέντευξης ακολούθησε διαδικασία τριών σταδίων. Στο πρώτο στάδιο, εντοπίστηκαν οι κύριες θεματικές ενότητες με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα Κεφάλαια 1 και 2. Στο δεύτερο στάδιο, για κάθε θεματική ενότητα διατυπώθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις, οργανωμένες σε επίπεδα διερεύνησης. Στο τρίτο στάδιο, ο οδηγός προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού, ώστε να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες του μη κερδοσκοπικού και του ιδιωτικού κερδοσκοπικού φορέα, διατηρώντας ωστόσο τη μεθοδολογική συγκρισιμότητα. Σε επίπεδο πρακτικής υλοποίησης, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε χώρους επιλογής των ερωτηθέντων, με μέση διάρκεια περίπου εξήντα λεπτών. Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με τη συναίνεση των ερωτηθέντων και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν για τις ανάγκες της ανάλυσης. Η επεξεργασία και παρουσίαση των δεδομένων ακολούθησε τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας, με σεβασμό στην ευαισθησία ορισμένων πληροφοριών που αφορούν εμπιστευτικά στοιχεία της λειτουργίας των οργανισμών.

4.2 Η περίπτωση της ARTWORKS

Η ARTWORKS συγκροτείται το 2017 ως Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, με συνιδρύτριες τη Μαρίλη Κωνσταντινοπούλου και τη Δήμητρα Νικολού. Η αφετηρία του εγχειρήματος εντοπίζεται σε ευρύτερη πρωτοβουλία του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος (ΙΣΝ), δομημένη ως ομπρέλα προγραμμάτων με τον τίτλο Recharging the Youth, η οποία στόχευε στην αντιμετώπιση της ανεργίας των νέων εν μέσω της οικονομικής κρίσης και επιθυμούσε να ενσωματώσει στις δράσεις της και τους νέους που δραστηριοποιούνταν στον πολιτισμό. Η συγκυρία είναι κρίσιμη,

καθώς η ίδρυση της ARTWORKS εντάσσεται στην ευρύτερη ελληνική εμπειρία της μετα-κρίσης που έχει περιγραφεί προηγουμένως στην εργασία, όπου η συρρίκνωση της δημόσιας χρηματοδότησης για τον πολιτισμό ανέδειξε εναλλακτικές μορφές θεσμικής στήριξης μέσω ιδιωτικών κοινωφελών φορέων.

Η επιλογή της νομικής μορφής της ΑΜΚΕ γίνεται συνειδητά, καθώς συνδυάζει τη θεσμική σταθερότητα του νομικού προσώπου με τη μη κερδοσκοπική φύση που είναι αναγκαία για τη λειτουργία ενός φορέα grantmaking. Το 2018 ξεκινά πιλοτικό πρόγραμμα με σκοπό τη δοκιμή της αρχικής σύλληψης. Η επιτυχία του πιλοτικού οδηγεί σε δέσμευση από το Ίδρυμα για τέσσερις επιπλέον κύκλους χρηματοδότησης, διαμορφώνοντας πενταετές πρόγραμμα που τελικά εκτείνεται σε διάστημα μεγαλύτερο των έξι ετών λόγω της πανδημίας. Η επιλογή του μοντέλου fellowship έναντι άλλων χρηματοδοτικών μορφών, όπως η χρηματοδότηση συγκεκριμένης καλλιτεχνικής παραγωγής ή η ένταξη σε προγράμματα residency, αποτελεί κεντρική θεμελιακή απόφαση που χαρακτηρίζει την αναλυτική φυσιογνωμία του οργανισμού. Όπως αναπτύσσει η Κωνσταντινοπούλου, ο όρος fellowship δεν διαθέτει εκείνη την περίοδο αντίστοιχο ελληνικό όρο, και η επιλογή του αντανακλά μια θεσμική στρατηγική να αποσυνδεθεί η οικονομική στήριξη από συγκεκριμένο παραδοτέο και να παρέχει στους ωφελούμενους πλήρη ελευθερία αξιοποίησης των πόρων.

Το ίδιο το όνομα του οργανισμού συμπυκνώνει την υποκείμενη φιλοσοφία. Η λέξη ARTWORKS εμπεριέχει τρεις σημασίες: ότι η τέχνη είναι εργασία (art is work), ότι η τέχνη μπορεί να λειτουργήσει για την κοινωνία (art can work), και ότι αναφέρεται στα ίδια τα έργα τέχνης. Η σημασιολογική αυτή πολυεπίπεδη επιλογή εκφράζει μια συγκεκριμένη θεωρητική θέση που η Κωνσταντινοπούλου διατυπώνει με σαφήνεια: ότι η τέχνη καθαυτή δεν αποτελεί επάγγελμα με την κλασική έννοια του όρου, αλλά ο καλλιτέχνης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επαγγελματίας, με τις θεσμικές και οικονομικές εγγυήσεις που συνεπάγεται αυτή η αναγνώριση. Η θέση αυτή απηχεί τη συζήτηση για την αναγνώριση του καλλιτέχνη ως οικονομικού υποκειμένου και την επαγγελματικοποίηση των δημιουργικών βιομηχανιών που έχει παρουσιαστεί στις θεωρητικές ενότητες της εργασίας.

Η χρηματοδοτική αρχιτεκτονική της ARTWORKS αποτελεί μια από τις πιο διδακτικές περιπτώσεις του ελληνικού πολιτιστικού πεδίου, καθώς αποτυπώνει σε πραγματικό χρόνο τη μετάβαση από ένα μοντέλο αποκλειστικής εξάρτησης από έναν ιδρυτικό δωρητή σε ένα μοντέλο υβριδικής χρηματοδοτικής διαφοροποίησης, μέσα σε διάστημα λιγότερο της δεκαετίας. Η ίδια η Κωνσταντινοπούλου διακρίνει δύο σαφείς φάσεις στη χρηματοδοτική πορεία του οργανισμού, που διαφοροποιούνται όχι μόνο ως προς την κλίμακα και τη διάρκεια αλλά και ως προς τη θεμελιακή λογική της σχέσης με τον κύριο χορηγό. Η ανάλυση της τυπολογίας αυτής αποτελεί το κρίσιμο αναλυτικό κέντρο της παρούσας ενότητας, καθώς επιτρέπει να φωτιστεί ο τρόπος με τον οποίο η δομική χορηγική σχέση, όπως έχει διακριθεί προηγουμένως στην εργασία από την ευκαιριακή, εξελίσσεται και η ίδια εσωτερικά μέσα από διαφορετικές διαρθρωτικές προϋποθέσεις.

Η πρώτη φάση εκτείνεται από το 2018 έως το 2023 και ταυτίζεται με την υλοποίηση του Stavros Niarchos Foundation (SNF) Artist Fellowship Program. Πρόκειται για πενταετή δέσμευση του Ιδρύματος, η οποία ωστόσο εκτείνεται τελικά σε διάστημα μεγαλύτερο των έξι ετών λόγω της πανδημίας. Η δομή της σύμβασης δεν προβλέπει ετήσια ανανέωση, αλλά πολυετή δέσμευση καθορισμένης διάρκειας, με την προϋπόθεση ότι για κάθε κύκλο του προγράμματος η ARTWORKS καταθέτει πρόταση, η οποία εγκρίνεται και ακολουθεί συμφωνία για την εκταμίευση των δόσεων. Παράλληλα προβλέπονται απολογιστικές αναφορές σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η αρχιτεκτονική αυτή συνδυάζει τη δομική σταθερότητα της πολυετούς δέσμευσης με την προγραμματική ευελιξία της ανά κύκλο εξειδίκευσης, και διαφοροποιείται έτσι τόσο από τη χορηγία μεμονωμένου γεγονότος όσο και από την κλειστή πολυετή σύμβαση με προ-καθορισμένο περιεχόμενο.

Τα οικονομικά μεγέθη της πρώτης φάσης επιτρέπουν συγκεκριμένη εκτίμηση της κλίμακας. Συνολικά υλοποιήθηκαν πέντε κύκλοι, ένας πιλοτικός και τέσσερις επιπλέον. Το ύψος του βραβείου ήταν 6.000 ευρώ ανά ωφελούμενο για τον πιλοτικό κύκλο και αυξήθηκε σε 8.000 ευρώ ανά ωφελούμενο για τους επόμενους τέσσερις κύκλους. Συνολικά υποστηρίχθηκαν 390 καλλιτέχνες και επιμελητές ηλικίας 25 έως 40 ετών, και τρία εκατομμύρια ευρώ διοχετεύθηκαν απευθείας σε χρηματικά βραβεία. Η κατανομή του προϋπολογισμού ανάμεσα σε λειτουργικά και προγραμματικά έξοδα ακολούθησε αναλογία περίπου 20 προς 80, με τα προγραμματικά να απορροφούν τη μεγάλη πλειονότητα των πόρων. Η αναλογία αυτή έχει αναλυτική σημασία, καθώς αναδεικνύει την οριακή λειτουργική επιβάρυνση της δομής έναντι της παραγωγικής της αποστολής.

Στην πρώτη φάση η Κωνσταντινοπούλου διευκρινίζει ότι δεν υπήρχε αναγκαστική απαίτηση χρηματοδοτικής διαφοροποίησης. Το ΙΣΝ ήταν ο ιδρυτικός δωρητής, με δέσμευση αρκετά μεγάλη ώστε να καλύπτεται η συνολική προγραμματική και λειτουργική ανάγκη του οργανισμού. Υπήρξαν παράλληλες χρηματοδοτικές εισροές, αλλά σε μέγεθος που δεν συγκρινόταν με τη βασική δωρεά. Η αρχιτεκτονική αυτή αναδεικνύει την ποιοτική διαφορά μεταξύ της δομικής χορηγίας ευθείας θεσμικής εξάρτησης, όπως αυτή της πρώτης φάσης της ARTWORKS, και της δομικής χορηγίας υβριδικής χρηματοδοτικής βάσης, στην οποία θα μεταβεί ο οργανισμός στη δεύτερη φάση. Και οι δύο εκδοχές παραμένουν δομικές με την έννοια που έχει αναπτυχθεί προηγουμένως στην εργασία, καθώς διασφαλίζουν προβλεψιμότητα και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αλλά διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό χρηματοδοτικής συγκέντρωσης και την έκθεση σε κίνδυνο μονοεξάρτησης.

Η δεύτερη φάση ξεκινά το 2024 και χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή του μοντέλου Matching Fund. Το ΙΣΝ παραμένει κύριος δωρητής τόσο για τις λειτουργικές όσο και για τις προγραμματικές δράσεις, αλλά θέτει ως προϋπόθεση χρηματοδότησης την εξεύρεση συμπληρωματικών πόρων από άλλες πηγές. Συγκεκριμένα, για να ξεκλειδωθούν οι δύο δόσεις του Matching Fund η ARTWORKS πρέπει να εξασφαλίσει αντίστοιχο ποσό από άλλες πηγές. Σημαντικές είναι δύο διευκρινίσεις της Κωνσταντινοπούλου επί του μοντέλου. Πρώτη, ότι η εύρεση επιπλέον πόρων πέραν του ποσού αντιστοίχισης δεν μεταφράζεται σε αύξηση της χρηματοδότησης από το Ίδρυμα,

αλλά λειτουργεί ως πρόσθετος πόρος για τον οργανισμό. Δεύτερη, ότι οι αποδεκτές εξωτερικές πηγές δεν περιορίζονται σε άλλα ιδρύματα, αλλά περιλαμβάνουν εταιρικούς χορηγούς, ιδιώτες δωρητές, συνεργασίες με άλλους φορείς και κερδοσκοπικές δραστηριότητες (όπως events) που στηρίζουν τη λειτουργία του μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, ο ίδιος ο κύριος χορηγός αναγνωρίζει ρητά ότι η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού δεν εξυπηρετείται από τη συνέχιση μιας σχέσης απόλυτης εξάρτησης, και κατευθύνει συνειδητά τον αποδέκτη προς την ανάπτυξη πολλαπλών χρηματοδοτικών καναλιών. Πρόκειται για στρατηγική επιλογή που ευθυγραμμίζεται με την αρχή της χρηματοδοτικής ποικιλομορφίας, όπως έχει αναπτυχθεί στη θεωρητική θεμελίωση της εργασίας. Η Κωνσταντινοπούλου περιγράφει εύστοχα το πρακτικό αποτέλεσμα του μοντέλου με το παράδοξο ότι η ARTWORKS πρέπει να ζητά χρήματα προκειμένου να δίνει χρήματα, και χαρακτηρίζει τη διαδικασία «ως μαραθώνιο που δεν τελειώνει ποτέ».

Η τυπολογία της χορηγικής σχέσης ARTWORKS-ΙΣΝ δεν εμπίπτει ευθέως σε καμία από τις κλασικές μορφές που έχουν περιγραφεί στη βιβλιογραφία, καθώς ο χορηγός είναι κοινωφελές ίδρυμα και όχι εμπορική επιχείρηση. Η συνδιαμόρφωση δεν εκτείνεται στο επίπεδο του προγραμματικού σχεδιασμού, καθώς το ΙΣΝ έχει εμπιστευθεί από την πρώτη στιγμή στις ιδρύτριες την επιστημονική και επιμελητική ευθύνη. Όμως υπάρχει συνεργασία σε επιπλέον δράσεις, με χαρακτηριστικό πρόσφατο παράδειγμα την έκθεση που οργανώνει η ARTWORKS στο πλαίσιο του φεστιβάλ SNF Nostos για τα τριάντα χρόνια λειτουργίας του ΙΣΝ, η οποία πράγματι συνδιαμορφώνεται τόσο ως προς την επιλογή των καλλιτεχνών όσο και ως προς την επιλογή των έργων. Η ιδιαίτερη αυτή υβριδική φύση δικαιολογεί τον χαρακτηρισμό της σχέσης ως «δομικής με συνεργατική διάσταση», όπου η οικονομική διάσταση συνοδεύεται από κοινή ανάπτυξη συμπληρωματικών πρωτοβουλιών χωρίς να φτάνει σε πλήρη συν-σχεδιασμό της κεντρικής προγραμματικής δραστηριότητας.

Ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει εγκάρσια ολόκληρη τη χρηματοδοτική αρχιτεκτονική της ARTWORKS, ανεξαρτήτως φάσης, είναι ο διπλός της ρόλος ως αποδέκτη και ταυτόχρονα ως χορηγού. Ο οργανισμός λαμβάνει ιδρυτική δωρεά από το ΙΣΝ και ταυτόχρονα λειτουργεί ο ίδιος ως χορηγός προς τους ωφελούμενους καλλιτέχνες. Η Κωνσταντινοπούλου αρθρώνει με σαφήνεια την αναλυτική σημασία αυτού του διπλού ρόλου: ότι η ARTWORKS λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός φορέας που μπορεί να μιλήσει και τις «δύο γλώσσες, αυτή των χρηματοδοτών και αυτή των καλλιτεχνών», οι οποίες σπάνια συναντώνται απευθείας.

Στα μεγάλα κοινωφελή ιδρύματα η πρόσβαση των μεμονωμένων καλλιτεχνών είναι δομικά δύσκολη, καθώς οι θεσμικές διαδικασίες προϋποθέτουν συνήθως νομική οντότητα και διαχειριστική επάρκεια που οι περισσότεροι ανεξάρτητοι δημιουργοί δεν διαθέτουν. Με την παρεμβολή ενός φορέα όπως η ARTWORKS, η οποία διαθέτει την υποδομή για να διαχειριστεί τη χρηματοδοτική σχέση με το ΙΣΝ και ταυτόχρονα την οργανική σύνδεση με την καλλιτεχνική κοινότητα, η απευθείας οικονομική στήριξη των δημιουργών καθίσταται εφικτή και θεσμικά έγκυρη. Ο διπλός ρόλος λοιπόν είναι το κύριο συστατικό της αξίας του οργανισμού.

Η **οικονομική βιωσιμότητα** της ARTWORKS αποτελεί τη διάσταση όπου εκδηλώνεται με τη μεγαλύτερη ένταση η μετάβαση μεταξύ των δύο φάσεων του οργανισμού. Στην πρώτη φάση, η εξασφαλισμένη πολυετής δέσμευση του Ιδρύματος για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα με δεδομένη κλίμακα δημιουργούσε ένα ασφαλές πλαίσιο οικονομικού σχεδιασμού, στο οποίο η οικονομική βιωσιμότητα ταυτιζόταν ουσιαστικά με την τήρηση των όρων της σύμβασης και την υλοποίηση των κύκλων του προγράμματος. Η οικονομική αυτή σχέση, εμπεριέχει τον δομικό κίνδυνο της μονοεξάρτησης από έναν χορηγό. Στη δεύτερη φάση, η οικονομική βιωσιμότητα μετατρέπεται σε ενεργητική επιδίωξη. Ο οργανισμός βρίσκεται για πρώτη φορά αντιμέτωπος με την πρακτική πραγματικότητα του fundraising στο ελληνικό πλαίσιο. Όπως αναγνωρίζει η Κωνσταντινοπούλου, η σύγχρονη τέχνη αποτελεί niche πεδίο και η αναζήτηση πόρων είναι δομικά δυσχερής, ενώ η ίδια η Ελλάδα ως αγορά φιλανθρωπικής χρηματοδότησης παραμένει περιορισμένη σε σύγκριση με ώριμα διεθνή οικοσυστήματα. Η ARTWORKS εισάγει περιορισμένα και στρατηγικές κερδοσκοπικού χαρακτήρα που μπορούν να αποφέρουν πόρους χωρίς να αναιρούν τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα του οργανισμού, με χαρακτηριστικό παράδειγμα το Benefit event “Collecting with Purpose” του 2025, κατά το οποίο τα έσοδα από την πώληση έργων μοιράστηκαν με τους καλλιτέχνες. Η πρακτική αυτή διαφοροποιείται από τη συνήθη φιλανθρωπική λογική, σύμφωνα με την οποία οι καλλιτέχνες καλούνται να δωρίσουν έργα για τη χρηματοδότηση του οργανισμού.

Η ομάδα συνεργατών του οργανισμού περιγράφεται από τη συνιδρύτρια ως σχετικά σταθερή, στοιχείο που σε ένα πεδίο με υψηλή επισφάλεια αποτελεί ουσιαστικό επίτευγμα και όχι δεδομένη παράμετρο. Η σταθερότητα αυτή ωστόσο δεν είναι αυτοεξασφαλιζόμενη, καθώς ο οργανισμός αντιμετωπίζει διαρκή πρόκληση εύρεσης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού με συγκεκριμένο, σύνθετο και σχετικά σπάνιο προφίλ. Η Κωνσταντινοπούλου εντοπίζει μια χαρακτηριστική δυσκολία του πεδίου: ότι οι περισσότεροι επαγγελματίες που διαθέτουν τις αναγκαίες οργανωτικές και διοικητικές δεξιότητες για τη λειτουργία ενός φορέα grantmaking προέρχονται συνήθως από ιστορικούς της τέχνης και επιμελητές, οι οποίοι ωστόσο ενδιαφέρονται κατά κανόνα για δημιουργικά παρά για διοικητικά καθήκοντα. Η ανισορροπία αυτή ανάμεσα στις δεξιότητες που χρειάζεται ο οργανισμός και στις αναγνωρισμένες προτιμήσεις του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί δομική παράμετρο της **οργανωτικής βιωσιμότητας**. Η ARTWORKS αντισταθμίζει εν μέρει αυτή τη δυσκολία προσφέροντας στους συνεργάτες της πρόσβαση σε ένα ιδιαίτερα μεγάλο και ενεργό pool καλλιτεχνών, καθώς και τη δυνατότητα να εμπλέκονται σε δημιουργικές πτυχές της λειτουργίας του οργανισμού πέρα από τις αμιγώς διοικητικές. Η αντιστάθμιση αυτή λειτουργεί ως μηχανισμός διατήρησης ενδιαφέροντος, αλλά δεν αναιρεί τη γενική δυσκολία.

Η **πολιτιστική βιωσιμότητα** είναι η διάσταση όπου η ARTWORKS αναδεικνύεται ισχυρότερη, και όπου ο αναλυτικός λόγος της Κωνσταντινοπούλου αποκαλύπτει το βαθύτερο αναλυτικό κέντρο του εγχειρήματος. Η Κωνσταντινοπούλου διακρίνει τρεις θεμελιακές καινοτομίες που εισήγαγε η ARTWORKS στο ελληνικό πεδίο. Πρώτη, η άμεση χρηματοδοτική στήριξη των μεμονωμένων καλλιτεχνών χωρίς την προαπαιτούμενη ύπαρξη νομικού σχήματος, διαδικασία που

μέχρι τότε αποτελούσε σημαντικό εμπόδιο πρόσβασης στις δομές χρηματοδότησης. Δεύτερη, η ανάπτυξη μεγάλης κλίμακας υποστήριξης σε σύντομο χρονικό διάστημα, με 390 ωφελούμενους στην πρώτη πενταετία, που μετέτρεψε την εξατομικευμένη στήριξη σε δομικό φαινόμενο του πεδίου. Τρίτη, η παροχή απόλυτης ελευθερίας ως προς τη χρήση των πόρων, χωρίς δέσμευση συγκεκριμένης παραγωγής, που αναγνώριζε τον καλλιτέχνη ως αυτόνομο επαγγελματικό υποκείμενο. Η πολιτιστική βιωσιμότητα ενισχύεται ωστόσο και από μια δεύτερη, εξίσου σημαντική, διάσταση: τη συστηματική διεθνή διασύνδεση που η ARTWORKS εξασφαλίζει για τους ωφελούμενους καλλιτέχνες της. Ο οργανισμός έχει συνάψει σταθερές συνεργασίες με σημαντικούς διεθνείς φορείς φιλοξενίας καλλιτεχνών, όπως το International Studio & Curatorial Program (ISCP) της Νέας Υόρκης, η Delfina Foundation του Λονδίνου, η LUMA Foundation στην Arles, το K3 Tanzplatz του Αμβούργου για χορογράφους, η SAHA της Κωνσταντινούπολης, η BienalSur της Αργεντινής και η De Renava της Κορσικής. Σε πολλές περιπτώσεις, όπως αυτή της Delfina ή της LUMA, οι Έλληνες καλλιτέχνες δεν θα είχαν διαφορετικά καμία δυνατότητα πρόσβασης λόγω των κλειστών επιμελητικών διαδικασιών των διεθνών αυτών φορέων. Η ARTWORKS λειτουργεί επομένως ως ενδιάμεσος όχι μόνο μεταξύ χρηματοδότη και καλλιτεχνών αλλά και μεταξύ ελληνικού πεδίου και διεθνών δικτύων, εκπληρώνοντας μια λειτουργία που το ελληνικό κράτος δεν επιτυγχάνει στο ίδιο επίπεδο.

Η διαγενεακή διάσταση της πολιτιστικής βιωσιμότητας εκδηλώνεται με ιδιαίτερα γόνιμο τρόπο μέσω δύο μηχανισμών. Πρώτος, η συστέγαση των γραφείων της ARTWORKS με το Ινστιτούτο Σύγχρονης Ελληνικής Τέχνης (ΙΣΕΤ), που αποτελεί πλέον αρχειακή δομή της Εθνικής Πινακοθήκης-Μουσείο Αλέξανδρου Σούτσου (ΕΠΜΑ) και διατηρεί το αρχείο των προηγούμενων γενεών Ελλήνων καλλιτεχνών. Η ARTWORKS, η οποία βρίσκεται σε διαδικασία συγκρότησης αρχείου για τις νεότερες γενιές, αξιοποιεί τη συνύπαρξη αυτή για να φέρει σε διάλογο τις δύο ιστορικές περιόδους της ελληνικής σύγχρονης τέχνης. Δεύτερος, ο θεσμός των participatory grants, στον οποίο οι ίδιοι οι καλλιτέχνες που έχουν περάσει από προηγούμενους κύκλους του προγράμματος συμμετέχουν στη διανομή των πόρων προς τους νέους ωφελούμενους μέσω δράσεων όπως το benefit event που προαναφέρθηκε. Η λογική αυτή αναπαραγωγής της προηγούμενης γενιάς ως διανομέα προς την επόμενη παρουσιάζει εντυπωσιακή αναλογία με τη φυτωριακή μεταφορά που εξετάζεται στην επόμενη ενότητα για την Legendary Food, καθιστώντας τη διαγενεακή αναπαραγωγή κοινό δομικό χαρακτηριστικό των δύο εμπειρικών περιπτώσεων παρά τις ριζικές διαφορές τους ως προς τη νομική μορφή και τον τομέα δραστηριότητας.

Η **συνολική τοποθέτηση** της ARTWORKS στο πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας αποκαλύπτει μια περίπτωση που λειτουργεί δομικά σε όλες τις διαστάσεις της βιωσιμότητας, αλλά με ποιοτικά διαφοροποιημένη ένταση σε καθεμία από αυτές. Στην οικονομική διάσταση, η ARTWORKS τοποθετείται σε μια θέση δομικής βιωσιμότητας υπό μετατόπιση, καθώς εξελίσσεται από συγκεντρωμένη δομικότητα της πρώτης φάσης σε διαφοροποιημένη δομικότητα της δεύτερης φάσης, αναπτύσσοντας μηχανισμούς χρηματοδοτικής ποικιλομορφίας που θα ενίσχυαν την ανθεκτικότητά της σε ενδεχόμενες μεταβολές του κύριου χορηγού. Η μετάβαση αυτή δεν είναι

αυτόματη ούτε ολοκληρωμένη, αλλά αποτελεί ζωντανή διαδικασία που το ίδιο το μοντέλο δωρεάς υπό όρους (Matching Fund) έχει θεσμοθετήσει ως υποχρεωτική κατεύθυνση.

Στην οργανωτική διάσταση, η τοποθέτηση είναι λιγότερο σαφής. Η σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η ωριμότητα των εσωτερικών διαδικασιών τοποθετούν τον οργανισμό σε δομική βιωσιμότητα, αλλά η ίδια η φύση του πεδίου, η σπανιότητα του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και η σχετική μικρή κλίμακα της δομής έναντι του εύρους των δραστηριοτήτων εισάγουν στοιχεία ευαλωτότητας που η ARTWORKS διαχειρίζεται ενεργά αλλά δεν μπορεί πλήρως να εξαλείψει.

Στην πολιτιστική διάσταση, η ARTWORKS τοποθετείται σε ισχυρή δομική βιωσιμότητα. Η συστηματική και μακροχρόνια συμβολή της στη διαμόρφωση του ελληνικού πολιτιστικού πεδίου, η συμβολή της στη διαγενεακή αναπαραγωγή του πολιτιστικού κεφαλαίου μέσω της σύνδεσης με την προηγούμενη γενιά και τους νέους δημιουργούς, η εξασφάλιση διεθνούς διασύνδεσης και προσβασιμότητας, και η επίδρασή της σε επίπεδο πολιτιστικής πολιτικής μέσω της επιρροής που άσκησε στις δομές του ίδιου του κράτους, συγκροτούν ένα σύνολο πολιτιστικής βιωσιμότητας υψηλής έντασης και διάρκειας.

Η φυσιογνωμία της ARTWORKS αποτυπώνεται με σαφήνεια ως δομική χορηγική σχέση με υβριδικά χαρακτηριστικά, η οποία εξελίσσεται προς την κατεύθυνση της χρηματοδοτικής ποικιλομορφίας, παράγει υψηλή πολιτιστική αξία, και λειτουργεί διαμεσολαβητικά ανάμεσα στα διεθνή και τοπικά δίκτυα και ανάμεσα στις γενιές των δημιουργών. Η περίπτωση αυτή ενισχύει εμπειρικά την κεντρική θέση της εργασίας ότι η δομική χορηγία δεν αποτελεί απλώς ποσοτική επέκταση της ευκαιριακής αλλά ποιοτικά διαφοροποιημένο μηχανισμό βιωσιμότητας, ικανό να παράγει συστημικές επιδράσεις πέρα από τα όρια του εκάστοτε εγχειρήματος.

4.3 Η περίπτωση της Legendary Food / Στοά Αρσακείου

Η Legendary Food και το εγχείρημα της Στοάς Αρσακείου συγκροτούν ένα από τα πιο σύνθετα ιδιωτικά πολιτιστικά εγχειρήματα που αναπτύχθηκαν στο κέντρο της Αθήνας τη δεκαετία που ακολούθησε την οικονομική κρίση. Πρόκειται για μια ιδιωτική κερδοσκοπική επιχείρηση που λειτουργεί υβριδικά, συνδυάζοντας τη γαστρονομία, το εμπόριο και τη φιλοξενία πολιτιστικών δραστηριοτήτων σε ένα διατηρητέο κτίριο σημαντικής ιστορικής σημασίας. Η περίπτωση παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον επειδή τοποθετείται στο σταυροδρόμι τριών διαφορετικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί προηγουμένως στην εργασία: του place-based heritage business, του cultural hub, και ενός ιδιαίτερου τρόπου άσκησης χορηγίας που μετασχηματίζει τη σχέση επιχειρηματικότητας και πολιτισμού σε εργαλείο βιωσιμότητας ενός ολόκληρου παραγωγικού οικοσυστήματος.

Η εργασιακή διαδρομή του ιδρυτή, Παναγιώτη Τριανταφυλλόπουλου, αναπτύχθηκε για πολλά χρόνια στον χρηματοπιστωτικό τομέα, με θητείες στην HSBC, στην Εμπορική Τράπεζα και στην Alpha Bank. Στη συνέντευξη αναφέρει ότι κατά τη διάρκεια της θητείας του στην Εμπορική

Τράπεζα του ανατέθηκε ο ρόλος της διαμεσολάβησης ανάμεσα στους εμπορικούς πελάτες και στους νέους πελάτες της τράπεζας. Η εμπειρία αυτή προοιωνίζει μια χαρακτηριστική ικανότητά του, η οποία επιστρέφει συστηματικά στην ανάλυση του παρόντος εγχειρήματος: τη συγκρότηση γέφυρας μεταξύ διαφορετικών παραγωγικών κόσμων. Όπως αργότερα θα συνδέσει τους μικρούς παραγωγούς της ελληνικής περιφέρειας με την αθηναϊκή αγορά, και τους πολιτιστικούς φορείς με την επιχειρηματική κοινότητα, έτσι και στο πρώιμο στάδιο της επαγγελματικής του πορείας ασκούσε έναν συναφή ρόλο διαμεσολαβητή. Η αφορμή για την αποχώρηση από τον τραπεζικό τομέα και τη μετακίνηση προς την επιχειρηματικότητα στον χώρο των ελληνικών προϊόντων ανάγεται σε μια προσωπική αναζήτηση που, όπως ο ίδιος εξηγεί, ωρίμασε σταδιακά μέσα του. Καταγόμενος από αγροτική οικογένεια και έχοντας ως κεντρική του παραδοχή τον αγροτικό χαρακτήρα της ελληνικής οικονομίας, αισθάνθηκε μετά από χρόνια στον χρηματοπιστωτικό κλάδο την ανάγκη να επιστρέψει στον πρωτογενή τομέα. Η αναζήτηση αυτή προσέλαβε αρχικά τη μορφή μιας πρώτης επιχειρηματικής προσπάθειας στον τομέα του ελαιολάδου, με μεγάλης κλίμακας παραγωγή και στρατηγική προσανατολισμένη στις εξαγωγές. Η προσπάθεια αυτή δεν στέφθηκε με επιτυχία, αλλά η υποκείμενη ανάγκη παρέμεινε και μετουσιώθηκε σε ένα διαφορετικό εγχείρημα: τη συνένωση μικροπαραγωγών του πρωτογενούς τομέα σε ένα κοινό οικοδόμημα προβολής και διάθεσης των ελληνικών προϊόντων, με κέντρο την Αθήνα. Η εξέλιξη αυτή είναι κρίσιμη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αρθρώνεται η σχέση επιχειρηματικότητας, χορηγίας και βιωσιμότητας στο μετέπειτα μοντέλο της Στοάς Αρσακείου, καθώς το νέο εγχείρημα οικοδομήθηκε εξαρχής με την οπτική ενός συγκεντρωτικού κόμβου που εξυπηρετεί το σύνολο των μικροπαραγωγών της προμηθευτικής του βάσης και όχι μόνο τις ανάγκες της κεντρικής επιχείρησης.

Η συνάντηση του οράματος με τον φυσικό του χώρο πραγματοποιήθηκε με τρόπο σχεδόν τυχαίο και αναμφισβήτητα διαφωτιστικό για την κατανόηση των μηχανισμών δημιουργίας πολιτιστικών εγχειρημάτων. Κατά τη διάρκεια της εργασίας του στην Alpha Bank, ο Τριανταφυλλόπουλος συνήθιζε να αξιοποιεί τα διαλείμματά του στο απέναντι αίθριο του Μεγάρου Αρσακείου. Παρατηρώντας συστηματικά τον χώρο και αντιλαμβανόμενος τόσο τη συμβολική του αξία όσο και την διαθεσιμότητα προς εκμετάλλευση, διαμόρφωσε σταδιακά την ιδέα να στεγάσει εκεί το εγχείρημα. Η σύνδεση αυτή ανάμεσα σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό όραμα και έναν συγκεκριμένο πολιτιστικό χώρο δεν είναι θεωρητικά τυχαία. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως στην εργασία, αναφορικά με το μοντέλο place-based heritage business, η εγκατάσταση μιας επιχείρησης σε χώρο με ιστορικό και πολιτιστικό φορτίο επιβάλλει διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ της εμπορικής λειτουργίας και του πολιτιστικού χαρακτήρα του τόπου. Ωστόσο, η περίπτωση της Στοάς Αρσακείου παρουσιάζει μια παραλλαγή του μοντέλου αυτού: ο χώρος δεν επιλέχθηκε αναζητώντας πολιτιστικό φορτίο για επιχειρηματικό όφελος, αλλά ανακαλύφθηκε σταδιακά ως κατάλληλη υλική βάση για ένα όραμα που είχε ήδη συγκροτηθεί ανεξάρτητα. «Το concept επέλεξε τον χώρο και όχι το αντίστροφο.» Σε επίπεδο αξιακού συστήματος, ο Τριανταφυλλόπουλος αρθρώνει με σαφήνεια τρεις θεμελιώδεις αρχές που εμπεριέχονται σε κάθε εγχείρημα στο οποίο εμπλέκεται: τις συνέργειες, τη συνύπαρξη και τον σεβασμό. Οι τρεις αυτές αρχές λειτουργούν ως λειτουργικός ιστός που διαμορφώνει συγκεκριμένες οργανωτικές και χρηματοδοτικές επιλογές. Η

συνέργεια εκφράζεται στο πώς «διασταυρώνονται γαστρονομία, εμπόριο και πολιτισμός κάτω από μια κοινή ομπρέλα». Η συνύπαρξη εκφράζεται στη συγκατοίκηση δεκαεπτά διαφορετικών μισθωτών που λειτουργούν αυτοτελώς αλλά κάτω από κοινό όραμα. Ο σεβασμός εκφράζεται στην αντιμετώπιση των μικροπαραγωγών ως εταίρων που χρειάζονται προστασία και ενίσχυση, και όχι ως υποκείμενων προμηθευτών. Η συνεκτική εφαρμογή αυτών των τριών αρχών αναδεικνύεται κρίσιμη, καθώς προσδιορίζει τόσο το χρηματοδοτικό μοντέλο και την τυπολογία των χορηγικών σχέσεων όσο και τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας του εγχειρήματος.

Το χρηματοδοτικό μοντέλο της Legendary Food / Στοά Αρσακείου διαμορφώθηκε υπό συνθήκες ακραίας πρόκλησης και κάλυψε ένα εξαιρετικά εκτεταμένο χρονικό διάστημα συγκρότησης. Ο σχεδιασμός του εγχειρήματος ξεκίνησε το 2015, η μίσθωση του Μεγάρου της Στοάς Αρσακείου εξασφαλίστηκε το 2019 μετά από διαγωνιστική διαδικασία, και η έναρξη λειτουργίας έγινε το 2026. Πρόκειται, δηλαδή, για ενδεκαετή κύκλο ωρίμανσης, εκ των οποίων τα τελευταία επτά αφιερώθηκαν στην ανακατασκευή και την προετοιμασία του χώρου. Ο εκτεταμένος αυτός χρονικός ορίζοντας αντανακλά τόσο την πολυπλοκότητα της επέμβασης σε διατηρητέο κτίριο όσο και την ανάγκη σταδιακής συγκρότησης ενός σύνθετου χρηματοδοτικού οικοδομήματος που συνέδεσε ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και προεξοφλημένες ροές εσόδων.

Στη φάση εκκίνησης ο τραπεζικός δανεισμός ήταν πρακτικά απρόσιτος εξαιτίας της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, και το έργο βασίστηκε αποκλειστικά σε ίδια κεφάλαια και ιδιώτες επενδυτές. Ο Τριανταφυλλόπουλος περιγράφει την περίοδο εκείνη αναφέροντας ότι έπρεπε να βρει ίδια κεφάλαια και να προσελκύσει επενδυτές, καθώς ο τραπεζικός κλάδος είχε ουσιαστικά αποχωρήσει από τη χρηματοδότηση τέτοιου μεγέθους ιδιωτικών εγχειρημάτων. Η εξάρτηση από ιδιωτικά κεφάλαια στο πρώτο στάδιο επιβεβαιώνει τη διαπίστωση που έγινε προηγουμένως στην εργασία για την κυρίαρχη θέση των ιδίων κεφαλαίων ως αφετηρίας χρηματοδότησης πολιτιστικών εγχειρημάτων στην Ελλάδα, ιδίως κατά την περίοδο πιστωτικής συρρίκνωσης. Η σταδιακή ενσωμάτωση του τραπεζικού δανεισμού πραγματοποιήθηκε μέσω μιας στρατηγικής χρηματοοικονομικής σύνθεσης που αξίζει να καταγραφεί αναλυτικά. Ο ιδρυτής χώρισε το κτίριο σε τρεις πτέρυγες, ορίζοντας την πρώτη - αυτή που έχει πρόσοψη στην οδό Σταδίου - ως πτέρυγα εμπορίου. Οι πέντε μεγάλες εμπορικές μισθώσεις που εξασφαλίστηκαν στη Σταδίου λειτούργησαν ως μηχανισμός παραγωγής προεξοφλημένων ροών εσόδων και, ταυτόχρονα, ως ενεχυρικό αντικείμενο (collateral) για την προσέλκυση τραπεζικού δανεισμού. Όπως εξηγεί ο Τριανταφυλλόπουλος, τα ισχυρά μισθωτικά συμβόλαια της πτέρυγας Σταδίου μεταφράστηκαν σε εγγύηση προς την τράπεζα, η οποία με τη σειρά της χρηματοδότησε την εσωτερική δομή του εγχειρήματος, δηλαδή την ανακατασκευή της Στοάς και τον πολιτιστικό του πυρήνα. Το μοντέλο αυτό επιτρέπει στον ιδρυτή να μεταφράσει μελλοντικές ροές σε παρούσα ρευστότητα και ταυτόχρονα να εξυπηρετήσει την κεντρική του στρατηγική στόχευση, που είναι η οικοδόμηση μιας λειτουργικής ομπρέλας πολιτιστικής και εμπορικής συνύπαρξης.

Η συνειδητή και ρητή απουσία θεσμικής χορηγίας, κρατικής στήριξης και ευρωπαϊκής χρηματοδότησης συνιστά κεντρικό αναλυτικό εύρημα. Ο Τριανταφυλλόπουλος απαντά

κατηγορηματικά αρνητικά στο ερώτημα περί θεσμικής χορηγίας ή κρατικής στήριξης, διευκρινίζοντας ταυτόχρονα ότι δεν αναζητήθηκαν ούτε ευρωπαϊκά προγράμματα. Αν και το εγχείρημα φιλοδοξεί να λειτουργήσει ως πολιτιστικός κόμβος, ο ίδιος αναγνωρίζει ότι το νομικό του σχήμα ως εμπορική εταιρεία δεν επιτρέπει την απευθείας πρόσβαση σε πολιτιστικά ευρωπαϊκά εργαλεία όπως το Creative Europe. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει εμπειρικά μια θεσμική ασυμμετρία που είχε εντοπιστεί προηγουμένως στην εργασία, αναφορικά με την αναντιστοιχία μεταξύ της εμπορικής νομικής μορφής και της πολιτιστικής λειτουργίας. Ο ίδιος ο ιδρυτής αναγνωρίζει εκ των υστέρων ότι δεν βρέθηκε ο κατάλληλος τρόπος μετάφρασης του πολιτιστικού χαρακτήρα του εγχειρήματος σε δικαιολογητικά αίτησης ευρωπαϊκού προγράμματος, υπονοώντας ότι η μη αξιοποίηση δεν προήλθε από στρατηγική επιλογή αλλά από έλλειψη τεχνικής διαμεσολάβησης. Το εύρημα αυτό τροφοδοτεί τις προτάσεις πολιτικής που αναπτύσσονται στη συνέχεια.

Στο σημείο όπου η συνομιλία περνά στην έννοια της χορηγίας, το χρηματοδοτικό μοντέλο της Legendary Food αποκαλύπτει την πιο πρωτότυπη και αναλυτικά γόνιμη του διάσταση. Σε αντίθεση με τους κλασικούς αποδέκτες πολιτιστικής χορηγίας, η Legendary Food δεν χρηματοδοτεί τις πολιτιστικές της δράσεις μέσω χορηγιών που εισπράττει για ίδιο όφελος. Αντιθέτως, ο ιδρυτής διατυπώνει μια ξεχωριστή στρατηγική στην οποία οι χορηγίες που μπορεί να αναζητήσει, οικονομικές ή επικοινωνιακές, προορίζονται να διοχετευθούν προς τους μικροπαραγωγούς της προμηθευτικής του αλυσίδας. Πρόκειται, όπως εξηγεί ο ίδιος, για μια συνειδητή τοποθέτηση στον πρωτογενή τομέα, με στόχο την ενδυνάμωση των μικρών παραγωγών που τροφοδοτούν τη Στοά με ποιοτικές πρώτες ύλες. Η λογική του μοντέλου αυτού αποσαφηνίζεται όταν ο Τριανταφυλλόπουλος αντιδιαστέλλει την παρούσα στρατηγική προς την κλασική παγίδα της χορηγίας στον πολιτιστικό τομέα. Αναφέρει ότι αν δεχόταν μια χορηγία από μεγάλο εταιρικό χορηγό και την κατανάλωνε στις τρέχουσες ανάγκες του εγχειρήματος, θα ολισθούσε στην ίδια λογική με την οποία ένα θέατρο εξαρτάται από την κρατική επιχορήγηση. Διακρίνει δηλαδή ρητά την ευκαιριακή από τη δομική χρήση χορηγικών πόρων.

Η αναλυτική σημασία αυτής της προσέγγισης είναι κρίσιμη. Η Legendary Food αναπτύσσει μια μορφή οριζόντιου re-granting, μηχανισμού που είχε ταυτοποιηθεί στο θεωρητικό μέρος αναφορικά με τη λειτουργία κοινωφελών ιδρυμάτων. Η διαφορά είναι ότι, στην περίπτωση των ιδρυμάτων, η αναδιανομή πόρων κινείται κάθετα - από διεθνείς χορηγούς προς εθνικούς αποδέκτες της κοινωνίας των πολιτών - ενώ στην περίπτωση της Legendary Food η αναδιανομή κινείται οριζόντια, κατά μήκος της παραγωγικής αλυσίδας του ίδιου εγχειρήματος. Η Legendary Food λειτουργεί ως ενδιάμεσος διαχειριστής χορηγικών πόρων στη συγκεκριμένη παραγωγική κοινότητα που τη συγκροτεί. Η συμβολή του μοντέλου αυτού στο πεδίο της πολιτιστικής επιχειρηματικότητας είναι ότι επεκτείνει την κατανόηση της δομικής χορηγίας πέρα από τη διμερή σχέση χορηγού-αποδέκτη, αναδεικνύοντάς την ως μηχανισμό συντήρησης ενός ολόκληρου παραγωγικού οικοσυστήματος. Επιπλέον, η αναφορά του ιδρυτή ότι οι χορηγίες προς τους παραγωγούς μπορεί να είναι οικονομικές ή επικοινωνιακές αναδεικνύει εμπειρικά τη μεταφορά διπλού τύπου κεφαλαίου - χρηματικού και συμβολικού - προς τους μικροπαραγωγούς, σύμφωνα

με τη συνθετική προσέγγιση που είχε υιοθετηθεί προηγουμένως στην εργασία. Η προβολή ενός μικροπαραγωγού μέσω της παρουσίας του στη Στοά Αρσακείου του προσδίδει συμβολικό κεφάλαιο που μεταφράζεται σε πρόσβαση σε νέες αγορές πέραν της Στοάς.

Παράλληλα με την έμμεση χορηγία προς τους παραγωγούς, η Legendary Food έχει αναπτύξει συστηματικές συνεργατικές σχέσεις με τρεις πολιτιστικούς εταίρους που φιλοξενούνται στη Στοά Αρσακείου. Με το Θέατρο Τέχνης η σχέση περιλαμβάνει την υλική επένδυση της Legendary Food στη διαμόρφωση της εισόδου του χώρου, σε συνδυασμό με τη μακροχρόνια συνύπαρξη που ο ίδιος ο ιδρυτής χαρακτηρίζει ως ιδιαίτερα στενή και παραγωγική. Με το Ελεύθερο Πανεπιστήμιο, που πρόκειται να λειτουργήσει στις Αίθουσες Λόγου και Τέχνης, η συνεργασία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου. Με το Μουσείο Europa Experience του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου η σχέση είναι διπλά λειτουργική: παρέχει ρευστότητα στο εγχείρημα μέσω της μίσθωσης και, ταυτόχρονα, κύρος μέσω της σύνδεσης με ευρωπαϊκό πολιτιστικό φορέα. Στην τυπολογία της Lewandowska που υιοθετήθηκε προηγουμένως στην εργασία, οι σχέσεις αυτές δεν είναι κλασικές χορηγίες αλλά τοποθετούνται σαφώς στα επίπεδα της συνεργασίας και της συν-δημιουργίας, με ορισμένα στοιχεία που υποδεικνύουν δυνητική εξέλιξη προς τη μορφή της εταιρικής σχέσης εφόσον η μακροχρόνια συμβίωση εδραιωθεί.

Η σχέση με τον δημόσιο τομέα, αντιθέτως, παραμένει εξαιρετικά περιορισμένη. Ο ιδρυτής περιγράφει ελάχιστη επαφή με τον Δήμο Αθηναίων, περιορισμένη ουσιαστικά σε διαχείριση κοινόχρηστων χώρων αποκομιδής απορριμμάτων, και πρακτικά απουσία κρατικής στήριξης. Σημαντική όμως είναι η αναφορά του στην πρόσφατη πρωτοβουλία της Dimand για τη δημιουργία φορέα συντονισμού των μεγάλων ιδιωτικών παρεμβάσεων στο κέντρο της Αθήνας, την οποία ο ίδιος υποδέχεται θετικά και προτίθεται να εμπλακεί ενεργά. Η εξέλιξη αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για μια ευρύτερη συνεργατική δικτύωση των πολιτιστικών εγχειρημάτων του κέντρου της Αθήνας, εμβάλλοντας στοιχεία θεσμικής δομικότητας σε ένα πεδίο που έως τώρα αποτελείτο από αυτόνομες πρωτοβουλίες χωρίς μεταξύ τους συντονισμό.

Στη διάσταση της **οικονομικής βιωσιμότητας**, εξετάζεται η ικανότητα του εγχειρήματος να καλύπτει το λειτουργικό του κόστος και να διατηρεί την οικονομική του ισορροπία σε βάθος χρόνου. Πέρα από την αρχιτεκτονική των μισθώσεων και του τραπεζικού δανεισμού που έχει ήδη παρουσιαστεί, η αναλυτικά κρίσιμη παρατήρηση αφορά τη φάση στην οποία βρίσκεται σήμερα το εγχείρημα. Ο Τριανταφυλλόπουλος αναγνωρίζει ρητά ότι μέχρι την έναρξη λειτουργίας το έργο παραμένει στα χαρτιά, και προσδιορίζει τον επόμενο τριετή κύκλο ως κρίσιμη περίοδο εμπειρικής επιβεβαίωσης του business plan. Η εμπειρική ανάλυση πραγματοποιείται, δηλαδή, σε σημείο μετάβασης από τον σχεδιασμό στη λειτουργία, με τις χρηματοοικονομικές υποθέσεις που στήριξαν την ανάπτυξη να μένουν να δοκιμαστούν στην αγορά. Παράλληλα, η συνθήκη αυτή φωτίζει ένα δομικό όριο της οικονομικής βιωσιμότητας του εγχειρήματος: η εξάρτηση από αμιγώς αγοραίες ροές και η συστηματική απουσία θεσμικής, δημόσιας ή ευρωπαϊκής χρηματοδότησης αποτυπώνουν μέτρια χρηματοδοτική ποικιλομορφία, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχει υιοθετήσει η εργασία. Σημαντικό αντισταθμιστικό στοιχείο αποτελεί η συνειδητή πρόθεση του ιδρυτή να

εισαγάγει σε επόμενο στάδιο συστηματικούς δείκτες παρακολούθησης που πλησιάζουν τη λογική του impact investing, σηματοδοτώντας ωρίμανση στη σχέση εμπορικής λειτουργίας και πολιτιστικού αντικτύπου.

Η **οργανωτική βιωσιμότητα** του εγχειρήματος αρθρώνεται γύρω από τρεις διαπιστώσεις που εμβαθύνουν την έννοια όπως έχει αναπτυχθεί προηγουμένως στην εργασία. Πρώτη και θεμελιώδης είναι η ίδια η αντοχή του εγχειρήματος σε έναν ενδεκαετή κύκλο σχεδιασμού και υλοποίησης, από το 2015 έως το 2026, την οποία ο Τριανταφυλλόπουλος περιγράφει με τη μεταφορά ενός «puzzle στο οποίο πολλές φορές κατασκευάστηκαν τα ίδια τα κομμάτια προτού συναρμολογηθούν». Η διαρκής διαχείριση τεχνικών, χρηματοοικονομικών και εννοιολογικών αβεβαιοτήτων υπό αυτές τις συνθήκες αποτελεί ποιοτική ένδειξη οργανωτικής ωρίμανσης. Δεύτερη διαπίστωση είναι η ιδιαίτερη πολυπλοκότητα της συγκατοίκησης δεκαεπτά αυτοτελών μισθωτών κάτω από κοινή ομπρέλα οράματος και ταυτότητας. Πρόκειται για σύνθεση που, στη βιβλιογραφία των δημιουργικών βιομηχανιών, αντιστοιχεί στην έννοια της συντονιστικής διαχείρισης ετερογενών συντελεστών. Τρίτη διαπίστωση είναι ο διπλός ρόλος της προσωπικής ηγεσίας του ιδρυτή ως μηχανισμού συνοχής αλλά και ως σημείου ευαλωτότητας. Ο Τριανταφυλλόπουλος φαίνεται να αναγνωρίζει αυτή την πρόκληση και να επιδιώκει τη μεταβίβαση των βασικών αρχών του στους εργαζομένους. Οι αρχές της συνέργειας, της συνύπαρξης και του σεβασμού χρειάζεται να ενσωματωθούν σταδιακά στην καθημερινή λειτουργία της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό, η προσωπική ηγεσία μπορεί να μετασχηματιστεί σε συλλογική πρακτική, περιορίζοντας την εξάρτηση του εγχειρήματος από την παρουσία του ιδρυτή και ενισχύοντας την οργανωτική του συνέχεια.

Η **πολιτιστική βιωσιμότητα** της Legendary Food / Στοάς Αρσακείου, αρθρώνεται σε τρία αλληλένδετα επίπεδα. Το πρώτο είναι η ίδια η κληρονομούμενη συμβολική αξία του Μεγάρου της Στοάς Αρσακείου, ιδιοκτησίας της Φιλεκπαιδευτικής Εταιρείας, ιδρύματος που γεννήθηκε στα πρώτα μετεπαναστατικά χρόνια για την εκπαίδευση των γυναικών. Η συνύπαρξη της σύγχρονης εμπορικής δραστηριότητας με ένα κτίριο αυτού του ιστορικού βάρους ενεργοποιεί μια αμφίδρομη ανταλλαγή: η εμπορική λειτουργία γίνεται μηχανισμός συντήρησης ενός μνημείου, ενώ το μνημείο γίνεται πλαίσιο που νοηματοδοτεί την εμπορική λειτουργία. Το δεύτερο επίπεδο είναι η αστική αναζωογόνηση που επιχειρείται μέσω της επανασύνδεσης του Συντάγματος με την Ομόνοια, σχεδιασμός που ευθυγραμμίζεται απευθείας με τη βιβλιογραφία της cultural-led regeneration. Το τρίτο επίπεδο, είναι η αντίληψη του πολιτισμού ως εθνικού asset σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον μεταβιομηχανικής μετάβασης. Ο Τριανταφυλλόπουλος αναπτύσσει συστηματικά μια θέση σύμφωνα με την οποία η Ελλάδα, στερούμενη ισχυρής βιομηχανικής παράδοσης, διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω της πολιτιστικής της κληρονομιάς, η αξιοποίηση της οποίας μπορεί να λειτουργήσει ως παραγωγικός μοχλός. Η συνεκτική αυτή αντίληψη προσδίδει στη Στοά Αρσακείου χαρακτήρα κανονιστικής δήλωσης, καθώς αποτελεί «ζωντανή απόδειξη ότι η ιστορική αντιπαλότητα ανάμεσα στην επιχειρηματική και την πολιτιστική κοινότητα μπορεί να ξεπεραστεί». Όπως ρητά διατυπώνει ο ίδιος, ακόμα και μερική

μετατόπιση συνείδησης εντός της επιχειρηματικής κοινότητας θεωρείται κρίσιμη πολιτιστική επίδραση.

Η **συνολική τοποθέτηση** της Legendary Food / Στοάς Αρσακείου στο πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας απαιτεί διπλή αναλυτική ανάγνωση. Ως αυτοτελής φορέας, λειτουργεί εκτός της κλασικής σχέσης χορηγού-αποδέκτη, στηριζόμενο σε ένα αυτοχρηματοδοτούμενο μοντέλο μέτριας ποικιλομορφίας αλλά υψηλής εσωτερικής συνοχής. Ως διαμεσολαβητής χορηγίας προς τους εταίρους και τους μικροπαραγωγούς της προμηθευτικής του αλυσίδας, τοποθετείται σαφώς στη δομική σειρά του πλέγματος και επιδρά στις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητάς τους μέσω σταθερής χρηματοδοτικής ή επικοινωνιακής στήριξης, ένταξης σε κεντρική πλατφόρμα διάθεσης και προβολής που μεταφράζεται σε συμβολικό κεφάλαιο. Στα δύο συμπληρωματικά κριτήρια του αναλυτικού πλαισίου, οι σχέσεις της Legendary Food με τους πολιτιστικούς εταίρους τοποθετούνται μεταξύ συνεργασίας και συν-δημιουργίας με προοπτική εξέλιξης σε εταιρική σχέση, ενώ η χρηματοδοτική ποικιλομορφία παραμένει η βασική περιοχή ευαλωτότητας λόγω της απουσίας θεσμικής στήριξης. Η συνεισφορά της περίπτωσης στο πλαίσιο της εργασίας έχει δύο διακριτές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την επέκταση της διάκρισης ευκαιριακή/δομική χορηγία πέρα από τη διμερή σχέση χορηγού-αποδέκτη και την προσαρμογή της σε επίπεδο πολιτιστικού-παραγωγικού οικοσυστήματος. Η δεύτερη αφορά την παρουσίαση ενός μοντέλου οριζόντιου re-granting στο πεδίο της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας, αναλογικά συγγενούς αλλά λειτουργικά διαφορετικού από το κάθετο re-granting των κοινωφελών ιδρυμάτων που έχει περιγραφεί προηγουμένως στην εργασία. Η Legendary Food υποδεικνύει εμπειρικά τη δυνατότητα της δομικής χορηγίας να λειτουργεί ως μηχανισμός συντήρησης ολόκληρων δικτύων παραγωγής αξίας, εμπλουτίζοντας τον τρόπο με τον οποίο το αναλυτικό πλαίσιο της εργασίας μπορεί να εφαρμοστεί στη μελέτη της ελληνικής πολιτιστικής επιχειρηματικότητας.

4.4 Συζήτηση ευρημάτων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα

Οι θεμελιακές διαφορές μεταξύ των δύο εγχειρημάτων εκδηλώνονται σε τρία επίπεδα. Πρώτον, στη νομική μορφή: η ARTWORKS λειτουργεί ως Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, ενώ η Legendary Food συγκροτείται ως κερδοσκοπική επιχείρηση με πολιτιστική διάσταση ενσωματωμένη σε εμπορική δραστηριότητα. Η διαφορά συνεπάγεται διαφορετική φορολογική μεταχείριση, διαφορετικούς θεσμικούς περιορισμούς και διαφορετικές δυνατότητες πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία. Δεύτερον, στον τομέα δραστηριότητας: η ARTWORKS κινείται στο πεδίο της σύγχρονης εικαστικής τέχνης και της επιμελητικής πρακτικής, με κύρια λειτουργία την υποστήριξη μεμονωμένων δημιουργών, ενώ η Legendary Food δραστηριοποιείται στη γαστρονομία και τη μικρή παραγωγή τροφίμων, με κεντρικό σημείο την ανάδειξη της ελληνικής γαστρονομικής κληρονομιάς. Τρίτον, στη χρηματοδοτική βάση: η ARTWORKS εδράζεται από την αρχή σε θεσμική χορηγική σχέση με κοινωφελές ίδρυμα, ενώ η Legendary Food στηρίζεται κυρίως σε ιδιωτική επιχειρηματική επένδυση, ίδια κεφάλαια και τραπεζικά δάνεια, με τη χορηγική διάσταση να εκδηλώνεται πιο έμμεσα μέσω συνεργασιών και θεσμικών εργαλείων που ωφελούν την επιχείρηση.

Παρά τις ριζικές αυτές διαφορές, οι δύο περιπτώσεις παρουσιάζουν σύγκλιση σε ένα κρίσιμο τυπολογικό σημείο: και οι δύο λειτουργούν ως διαμεσολαβητικοί φορείς ανάμεσα σε θεσμικές πηγές χρηματοδότησης ή πόρων και σε τελικούς δικαιούχους που δεν θα είχαν διαφορετικά πρόσβαση σε αυτές τις πηγές. Η ARTWORKS διαμεσολαβεί ανάμεσα στο Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος και στους μεμονωμένους Έλληνες καλλιτέχνες, οι οποίοι δομικά αδυνατούν να αποκτήσουν απευθείας πρόσβαση σε μεγάλους θεσμικούς δωρητές. Η Legendary Food διαμεσολαβεί ανάμεσα στους χορηγούς της και τους μικροπαραγωγούς της ελληνικής περιφέρειας, οι οποίοι αντίστοιχα αδυνατούν να αποκτήσουν αυτόνομη πρόσβαση σε αυτή την υψηλή προστιθέμενη αξία λόγω κλίμακας και θεσμικών εμποδίων. Η σύγκλιση αυτή στον διαμεσολαβητικό ρόλο αποτελεί ένα από τα κεντρικά αναλυτικά ευρήματα της εργασίας, καθώς υποδεικνύει ότι η δομική χορηγία στο ελληνικό πολιτιστικό και δημιουργικό πεδίο τείνει να υλοποιείται όχι ως απευθείας σχέση μεταξύ δωρητή και τελικού δικαιούχου, αλλά μέσω ενδιάμεσων οργανισμών που αναλαμβάνουν «τη μετάφραση των δύο γλωσσών», αυτής των χρηματοδοτών και αυτής των δημιουργών, όπως χαρακτηριστικά διατυπώνει η Κωνσταντινοπούλου. Αντίστοιχα ο Τριανταφυλλόπουλος την εκφράζει μέσω της αναζήτησης και ανάδειξης μικροπαραγωγών που δεν θα είχαν διαφορετικά πρόσβαση στην αθηναϊκή αγορά. Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, η διαμεσολαβητική λειτουργία βρίσκεται στον πυρήνα του εγχειρήματος.

Η συγκριτική τοποθέτηση των δύο εγχειρημάτων στο πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας αποκαλύπτει διαφορετικά προφίλ ισχύος και ευαλωτότητας. Στην οικονομική διάσταση, η ARTWORKS εμφανίζει μεταβατικότητα, καθώς εξελίσσεται από συγκεντρωμένη σε διαφοροποιημένη δομικότητα μέσω του Matching Fund, ενώ η Legendary Food εμφανίζει μεγαλύτερη χρηματοδοτική αυτονομία που εξαρτάται όμως από την επιχειρηματική επιτυχία της δραστηριότητάς της. Στην οργανωτική διάσταση, η Legendary Food λειτουργεί με κλασική επιχειρηματική δομή και επαγγελματικό ανθρώπινο δυναμικό από τον χώρο της εστίασης, ενώ η ARTWORKS αντιμετωπίζει την ιδιαίτερη πρόκληση του εξειδικευμένου προφίλ που απαιτείται για τη λειτουργία ενός φορέα grantmaking. Στην πολιτιστική διάσταση, και τα δύο εγχειρήματα εμφανίζουν υψηλή ένταση βιωσιμότητας, αλλά με διαφορετικό περιεχόμενο: η ARTWORKS συμβάλλει στην αναπαραγωγή του εικαστικού πεδίου και στη διεθνή του διασύνδεση, ενώ η Legendary Food συμβάλλει στην αναδιάταξη της σχέσης γαστρονομίας και πολιτιστικής κληρονομιάς και στην ανάδειξη μιας νέας γενιάς Ελλήνων μικροπαραγωγών.

Με αφετηρία τη συγκριτική ανάλυση που προηγήθηκε, η εμπειρική διερεύνηση επανέρχεται στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης και συστηματοποιεί τα κεντρικά ευρήματα.

Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τα μοντέλα χρηματοδότησης που υιοθετούν στην πράξη οι πολιτιστικοί φορείς στην Ελλάδα και τον ρόλο της χορηγίας στη βιωσιμότητά τους, τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν δύο διακριτούς αλλά συμπληρωματικούς τύπους. Η ARTWORKS εκπροσωπεί ένα μοντέλο δομικής χορηγίας με μακροχρόνια θεσμική στήριξη από έναν κεντρικό χρηματοδότη, όπου η χορηγία δεν λειτουργεί ως συμπληρωματικός πόρος αλλά ως

το βασικό συστατικό της βιωσιμότητας του οργανισμού. Αντίθετα, η Legendary Food επιτυγχάνει τη βιωσιμότητά της μέσω εμπορικής δραστηριότητας και τραπεζικού δανεισμού, χωρίς εξάρτηση από χορηγική στήριξη, αναδεικνύοντας ένα εναλλακτικό αυτο-χρηματοδοτούμενο μοντέλο. Η αντιπαραβολή αυτή επιβεβαιώνει την κεντρική αναλυτική θέση της εργασίας: η χορηγία αποτελεί έναν -όχι τον μοναδικό- μηχανισμό βιωσιμότητας, η αποτελεσματικότητα του οποίου εξαρτάται από τη δομικότητα της σχέσης και από την ικανότητα του χορηγούμενου φορέα να μετασχηματίσει τη χορηγία σε διακριτή θεσμική λειτουργία.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τη διαμόρφωση της σχέσης χορηγού-αποδέκτη και τους παράγοντες που καθορίζουν τη διάρκεια, την ένταση και τη φύση των χορηγικών σχέσεων, οι δύο περιπτώσεις παρουσιάζουν εντυπωσιακή τυπολογική απόσταση. Στην ARTWORKS, η σχέση με το ΙΣΝ χαρακτηρίζεται από μακροχρόνια δέσμευση, σταδιακή εξέλιξη και θεσμική εμπιστοσύνη, στοιχεία που επιτρέπουν τη συγκρότηση μιας ώριμης διαμεσολαβητικής σχέσης. Η μετάβαση από το μοντέλο της πρώτης φάσης (Artist Fellowship Program) στο Matching Fund της δεύτερης φάσης δείχνει ότι η ένταση της χορηγικής σχέσης δεν παραμένει στατική, αλλά αναπροσαρμόζεται με στόχο την αυξανόμενη χρηματοδοτική διαφοροποίηση και αυτονομία. Στην περίπτωση της Legendary Food, αν και απουσιάζει η κλασική χορηγική σχέση, εμφανίζεται μια διαφορετική μορφή θεσμικής σύνδεσης μέσω της παραχώρησης του Μεγάρου της Στοάς Αρσακείου από τη Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, η οποία λειτουργεί ως μορφή πολιτιστικής αμοιβαίας υποστήριξης πέρα από την κλασική χρηματοδοτική διάσταση. Οι παράγοντες που καθορίζουν τη διάρκεια και την ένταση των σχέσεων στις δύο περιπτώσεις είναι η ευθυγράμμιση αξιών, η αμοιβαία αναγνώριση της δημιουργούμενης αξίας και η μακροχρόνια στρατηγική προοπτική των εμπλεκόμενων μερών.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, που εξετάζει τη σχέση των πολιτιστικών εγχειρημάτων με τον τοπικό πολιτιστικό χαρακτήρα και την κοινότητα την οποία εξυπηρετούν, η σύγκριση αποκαλύπτει δύο διαφορετικές γεωμετρίες αναδιανομής. Η ARTWORKS λειτουργεί με κάθετη γεωμετρία, διανέμοντας πόρους και ευκαιρίες από το χορηγικό ίδρυμα προς την καλλιτεχνική κοινότητα, μέσω ενός θεσμοποιημένου μηχανισμού επιλογής και υποστήριξης που εδράζεται στην Αθήνα αλλά εκτείνεται σε εθνική κλίμακα. Η Legendary Food, αντιθέτως, υιοθετεί οριζόντια γεωμετρία, λειτουργώντας ως δίαυλος αναδιανομής: οι χορηγικοί πόροι που εισρέουν στην επιχείρηση διοχετεύονται στους μικροπαραγωγούς της ελληνικής περιφέρειας, με αποτέλεσμα την έμμεση ενίσχυση του πρωτογενούς τομέα και τη δημιουργία μιας ζωντανής σύνδεσης μεταξύ του πολιτιστικού εγχειρήματος και του τόπου παραγωγής. Παρά τις διαφορές αυτές, και τα δύο εγχειρήματα αναδεικνύουν τη σημασία της διαγενεακής φυτωριακής λογικής, καθώς και τα δύο επενδύουν στη συστηματική ανάδειξη και υποστήριξη μιας νέας γενιάς δημιουργών ή παραγωγών αντίστοιχα. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος, όπως διαπιστώνεται, αποτελεί κοινό σημείο σύγκλισης παρά την τυπολογική διάκριση των δύο φορέων.

Ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, που διερευνά την αλληλεπίδραση των πολιτιστικών εγχειρημάτων με το θεσμικό πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής στην Ελλάδα και τη σύνδεση μεταξύ της μικρο-ανάλυσης των οργανισμών και της μακρο-ανάλυσης του ευρύτερου πεδίου, οι

δύο περιπτώσεις λειτουργούν ως ενδείκτες των κενών και των δυνατοτήτων του εθνικού πεδίου. Η ARTWORKS λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητα από το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, αξιοποιώντας τη χρηματοδοτική και θεσμική αυτονομία του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος, αλλά παράλληλα αναδεικνύει την απουσία ενός εθνικού φορέα διαμεσολάβησης της χορηγίας που να συντονίζει το πεδίο. Η Legendary Food, αν και ιδιωτική επιχείρηση, αναπτύσσεται σε ένα ρυθμιστικό περιβάλλον που δεν αναγνωρίζει επαρκώς τα υβριδικά πολιτιστικά-εμπορικά εγχειρήματα ως πεδίο πολιτιστικής πολιτικής. Και στις δύο περιπτώσεις, η αλληλεπίδραση με το θεσμικό πλαίσιο γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω παρακάμψεων ή προσαρμογών, και όχι μέσω συστηματικής συνεργασίας. Η μικρο-ανάλυση αυτών των οργανισμών αναδεικνύει σαφώς τη μακρο-διάγνωση ότι το ελληνικό πεδίο της χορηγίας παραμένει αδιαμόρφωτο, χωρίς συντονισμένη πολιτική κατεύθυνση και χωρίς θεσμικά εργαλεία που να ενεργοποιούν τη διαμεσολαβητική λειτουργία ως αυτόνομη πολιτική επιλογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Συμπεράσματα της εργασίας

Η παρούσα εργασία επιδίωξε να εξετάσει τη σχέση μεταξύ πολιτιστικής επιχειρηματικότητας, χορηγίας και βιωσιμότητας στο ελληνικό πλαίσιο, μέσα από τη σύνθεση θεωρητικού αναστοχασμού και εμπειρικής διερεύνησης δύο διακριτών μελετών περίπτωσης. Η αναλυτική διαδρομή ξεκίνησε από την εννοιολογική θεμελίωση των βασικών όρων, διέρχεται μέσα από τη χαρτογράφηση του ελληνικού χρηματοδοτικού και θεσμικού πλαισίου, και κατέληξε στην εμπειρική εξέταση της ARTWORKS και της Legendary Food ως δύο διαφορετικών αλλά εξίσου διδακτικών εγχειρημάτων.

Το κεντρικό αναλυτικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι η χορηγία αξίζει να επανανοηματοδοτηθεί στο ελληνικό πεδίο ως μηχανισμός βιωσιμότητας των πολιτιστικών εγχειρημάτων και όχι ως επικοινωνιακό εργαλείο ή ως διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως την αντιμετωπίζει η κυρίαρχη ελληνική βιβλιογραφία. Η διάκριση μεταξύ ευκαιριακής και δομικής χορηγίας, που έχει αναπτυχθεί ως αναλυτικό εργαλείο, αποδείχθηκε λειτουργική στην εμπειρική διερεύνηση και επέτρεψε την κατανόηση των τρόπων με τους οποίους τα διαφορετικά είδη χορηγικής σχέσης συνεισφέρουν με διαφορετική ένταση στις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας: την οικονομική, την οργανωτική και την πολιτιστική.

Η εμπειρική διερεύνηση των δύο μελετών περίπτωσης οδήγησε σε τρία επιπλέον αναλυτικά ευρήματα που υπερβαίνουν την αρχική θεωρητική πρόβλεψη. Πρώτο, η ανάδειξη του διαμεσολαβητικού ρόλου ως κεντρικής τυπολογικής κατηγορίας στο ελληνικό πεδίο, στην οποία και η ARTWORKS και η Legendary Food λειτουργούν παρά τις ριζικές διαφορές νομικής μορφής και τομέα δραστηριότητας. Δεύτερο, η διάκριση μεταξύ κάθετης και οριζόντιας γεωμετρίας αναδιανομής, που αναδεικνύει την πολυμορφία των τρόπων με τους οποίους η δομική χορηγία μπορεί να εκφραστεί. Τρίτο, η αναγνώριση της «φυτωριακής» λογικής ως κοινού δομικού χαρακτηριστικού των επιτυχημένων δομικών χορηγικών εγχειρημάτων, που διαφοροποιεί ποιοτικά την ευκαιριακή από τη δομική χορηγία ως προς τη διαγενεακή τους προοπτική.

Η συμβολή της εργασίας τοποθετείται σε τρία επίπεδα. Σε εννοιολογικό επίπεδο, αναπτύσσει την προσέγγιση της χορηγίας ως μηχανισμού βιωσιμότητας, καλύπτοντας ένα διαπιστωμένο κενό στην ελληνική βιβλιογραφία. Σε αναλυτικό επίπεδο, αξιοποιεί συστηματικά τη διάκριση μεταξύ ευκαιριακής και δομικής χορηγίας ως εργαλείο αξιολόγησης χορηγικών σχέσεων, διαμορφώνοντας το πλέγμα χορηγίας-βιωσιμότητας ως συνθετικό αναλυτικό σχήμα. Σε εμπειρικό επίπεδο, εξετάζει δύο διαφορετικού τύπου πολιτιστικά εγχειρήματα και αναδεικνύει κοινά δομικά μοτίβα που υπερβαίνουν τις ιδιαιτερότητές τους.

Οι περιορισμοί της εργασίας πρέπει να αναγνωριστούν ρητά. Η επιλογή δύο μόνο μελετών περίπτωσης δεν επιτρέπει τη γενίκευση των ευρημάτων στο σύνολο του ελληνικού πολιτιστικού πεδίου, αν και η μεθοδολογική επιλογή δύο εμπειρικών περιπτώσεων με μέγιστη διαφοροποίηση επιτρέπει ευρύτερη αναλυτική ισχύ από όση θα επέτρεπαν δύο ομοιογενείς περιπτώσεις.

Παράλληλα, η ποιοτική φύση της έρευνας περιορίζει τη δυνατότητα ποσοτικής γενίκευσης, αν και τα οικονομικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις και από δευτερογενείς πηγές προσφέρουν τεκμηρίωση στις αναλυτικές παρατηρήσεις.

Μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας που προκύπτουν από την παρούσα εργασία περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και τη θεσμική θεμελίωση ενός ανεξάρτητου φορέα διαμεσολάβησης χορηγίας στο ελληνικό πεδίο, ο οποίος θα συνθέτει τη σταθερότητα του δημόσιου τομέα με την οργανική σύνδεση με την καλλιτεχνική κοινότητα, αξιοποιώντας τη συγκριτική μελέτη με διεθνή μοντέλα όπως το Mondriaan Fonds, ο Figurative και η SAHA.

5.2 Προτάσεις πολιτιστικής πολιτικής

Η εμπειρική διερεύνηση των δύο μελετών περίπτωσης, σε συνδυασμό με την θεωρητική και θεσμική ανάλυση, επιτρέπει τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων πολιτιστικής πολιτικής για το ελληνικό πλαίσιο.

Το πρώτο εύρημα της εργασίας, ότι η δομική χορηγία υλοποιείται κατά κανόνα μέσω διαμεσολαβητικών φορέων, υποδεικνύει ότι η ελληνική πολιτιστική πολιτική θα πρέπει να αναγνωρίσει θεσμικά αυτή την κατηγορία οργανισμών και να αναπτύξει στοχευμένα εργαλεία στήριξής τους. Σήμερα, οι φορείς που λειτουργούν διαμεσολαβητικά μεταξύ θεσμικής χρηματοδότησης και τελικών δικαιούχων δεν διαθέτουν διακριτή θεσμική αναγνώριση και κατηγοριοποιούνται είτε ως κοινωφελείς οργανισμοί είτε ως επιχειρήσεις πολιτιστικού χαρακτήρα, χωρίς να αναγνωρίζεται η ιδιαίτερη λειτουργία τους. Η ανάγκη αυτής της θεσμικής αναγνώρισης δεν αποτελεί θεωρητική πρόταση χωρίς προηγούμενο, καθώς η ελληνική πολιτεία την έχει ήδη εν μέρει αναγνωρίσει με τη συγκρότηση του «Κέντρου Πολιτισμού και Δημιουργίας ΑΚΡΟΠΟΛ ΑΚΡΟΣ» (ACROPOLE ACROSS), νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που συστάθηκε με τον Νόμο 4708/2020 και τροποποιήθηκε με τον Νόμο 5105/2024. Οι ρητοί σκοποί του φορέα, όπως αυτοί ορίζονται στη νομοθεσία, περιλαμβάνουν την ενδυνάμωση των δομών των οργανισμών του πολιτιστικού και δημιουργικού κλάδου (capacity building), την παροχή εργαλείων και τεχνογνωσίας για την εξεύρεση πόρων, την αξιοποίηση διεθνών ευκαιριών και τη δικτύωση των επαγγελματιών του τομέα με φορείς του εξωτερικού. Η πρόταση πολιτιστικής πολιτικής που διατυπώνεται δεν αφορά μόνο την περαιτέρω θεσμοθέτηση νέων διαμεσολαβητικών φορέων αλλά και την αποτελεσματική ενεργοποίηση των υφιστάμενων. Συγκεκριμένα, η συστηματική στήριξη του ΑΚΡΟΠΟΛ ΑΚΡΟΣ ώστε να εκπληρώσει τους θεσμοθετημένους σκοπούς του, η δημιουργία αμοιβαίων σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του και των υφιστάμενων διαμεσολαβητικών φορέων όπως η ARTWORKS, και η αξιοποίηση της εμπειρίας των τελευταίων στον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων του, θα μπορούσαν να επιταχύνουν την ωρίμανση του ελληνικού οικοσυστήματος δομικής χορηγίας. Παράλληλα, η θεσμική αναγνώριση μέσω ειδικού πλαισίου που θα προέβλεπε φορολογικές διευκολύνσεις, διευκόλυνση πρόσβασης σε ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία και επαγγελματική πιστοποίηση των διαμεσολαβητικών φορέων, θα δημιουργούσε σταθερό υπόβαθρο για τη συγκρότηση μιας πλήρους κατηγορίας φορέων με διακριτή λειτουργία και θεσμική ορατότητα.

Η εμπειρία της ARTWORKS αναδεικνύει ότι η συστηματική διασύνδεση των Ελλήνων δημιουργών με διεθνή δίκτυα φορέων αποτελεί κρίσιμη παράμετρο της πολιτιστικής βιωσιμότητας. Η ελληνική πολιτιστική πολιτική θα μπορούσε να αναπτύξει στοχευμένα προγράμματα ενίσχυσης της διεθνούς κινητικότητας και διασύνδεσης Ελλήνων καλλιτεχνών, αντλώντας από βέλτιστες πρακτικές διεθνών οργανισμών όπως το Mondriaan Fonds της Ολλανδίας που η Κωνσταντινοπούλου χαρακτηρίζει ως υπόδειγμα. Το Mondriaan Fonds έχει αναπτύξει εξειδικευμένα προγράμματα στήριξης ανάλογα με τη φάση της καριέρας του επαγγελματία της τέχνης και ανάλογα με τη φάση παραγωγής του εκάστοτε έργου, παρέχοντας ολοκληρωμένη δομή που το ελληνικό σύστημα δεν διαθέτει επί του παρόντος. Η μεταφορά τέτοιων μοντέλων δεν προϋποθέτει αναπαραγωγή τους, αλλά προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού πεδίου και αξιοποίηση των υφιστάμενων διαμεσολαβητικών φορέων ως υλοποιητών των σχετικών προγραμμάτων.

Η Legendary Food, μέσω της σύνδεσής της με μικροπαραγωγούς της ελληνικής περιφέρειας, και η ARTWORKS, μέσω της διαφαινόμενης μεταξύ άλλων στροφής της προς την περιφέρεια, υποδεικνύουν την ανάγκη συστηματικής στήριξης των δημιουργικών οικοσυστημάτων εκτός Αθήνας. Η ελληνική πολιτιστική πολιτική παραμένει σε σημαντικό βαθμό αθηνοκεντρική, με αποτέλεσμα τους περιφερειακούς δημιουργούς να αντιμετωπίζουν διπλό εμπόδιο πρόσβασης: τόσο σε χρηματοδοτικούς πόρους όσο και σε δίκτυα προβολής. Η ανάπτυξη περιφερειακών διαμεσολαβητικών φορέων ή η ενίσχυση της παρουσίας υφιστάμενων αθηναϊκών φορέων στις περιφέρειες, με κρατική στήριξη και ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, θα συμβάλει στην εξισορρόπηση αυτή και θα ενεργοποιήσει το αναξιοποίητο πολιτιστικό κεφάλαιο της ελληνικής περιφέρειας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Γκαντζιάς, Γ. (2010). *Πολιτιστική πολιτική και εταιρική κοινωνική ευθύνη: Η δυναμική της πολιτιστικής χορηγίας στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία*. Αθήνα: Παπαζήσης.

ΔΙΑΝΕΟσις. (2023). *Απελευθερώνοντας τις δυνάμεις του πολιτισμού*. Αθήνα: ΔΙΑΝΕΟσις - Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης.

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Πάντειο Πανεπιστήμιο. (2017). *Ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας στην Ελλάδα: Καταγραφή και ανάλυση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου.

Ζούνης, Σ. Π. (2001). *Η χορηγία ως εργαλείο μάρκετινγκ και επικοινωνίας*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ίσσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Κόνσολα, Ντ. (2006). *Πολιτιστική ανάπτυξη και πολιτική*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Κουτούπης, Α. Γ. (2005). *Πολιτιστική χορηγία: Νομικά, οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Λαζαρέτου, Σ. (2014). *Η «έξυπνη» οικονομία: «Πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση;* (Δοκίμιο Εργασίας Αρ. 175). Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.

Μπιτσάνη, Ε. (2004). *Πολιτιστική διαχείριση και περιφερειακή ανάπτυξη: Σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος*. Αθήνα: Διόνικος.

Πούλιος, Ι., Αλιβιζάτου, Μ., Μουρατιάν, Α., Φατσέα, Ρ., & Φουσέκη, Κ. (2015). *Πολιτισμική διαχείριση, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Σινανιώτη-Μαρούδη, Α. (2002). *Η σύμβαση χορηγίας*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Σκαλτσά, Μ. (1992). *Πολιτιστική χορηγία: Επιχείρηση και τέχνες*. Θεσσαλονίκη: Παρατηρητής.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Allen, M. (1990). *Sponsoring the arts: New business strategies for the 1990s*. London: Economist Intelligence Unit.

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). London: Routledge.

Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Bonet, L., & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy, 1*(1), 4-11.

Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Comunian, R. (2009). Toward a new conceptual framework for business investments in the arts: Some examples from Italy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society, 39*(3), 200-220.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Evans, G. (2005). Measure for measure: Evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration. *Urban Studies, 42*(5-6), 959-983.

Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics, 24*(2), 141-156.

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

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* (Working Paper No. 16-041). Boston, MA: Harvard Business School.

OECD. (2022). *The culture fix: Creative people, places and industries*. Paris: OECD Publishing.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.

Schiuma, G. (2011). *The value of arts for business*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What it is and how to use it*. London: McGraw-Hill.

Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press.

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Towse, R. (Ed.). (2003). *A handbook of cultural economics*. Cheltenham: Edward Elgar.

UNCTAD. (2024). *Creative economy outlook 2024* (UNCTAD/DITC/TSCE/2024/2). Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Μεταπτυχιακές διπλωματικές εργασίες

Καγιάβα, Δ. (2019). *Διαχείριση χρηματοδοτικών εργαλείων των πολιτιστικών οργανισμών σε καιρούς οικονομικής κρίσης και μεγάλοι οργανισμοί: Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς ως κινητήριος δύναμη χρηματοδότησης της πολιτιστικής κληρονομιάς* [Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. https://apothesis.eap.gr/archive/item/83869

Καρύδη, Γ. (2019). *Το crowdfunding ως καταλύτης επικοινωνίας και βιωσιμότητας πολιτιστικών οργανισμών: σχεδιασμός καμπάνιας crowdfunding, για το Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Παράδοσης, Αγγελικής Χατζημιχάλη* [Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. https://apothesis.eap.gr/archive/item/157386

Κυρτσού, Φ. (2009). *Η αναγκαιότητα του θεσμού των χορηγιών για τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών* [Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. https://apothesis.eap.gr/archive/item/84299

Μακραντωνάκης, Δ. (2019). *Ο θεσμός της πολιτιστικής χορηγίας στη Βρετανία, στη Γαλλία και στην Ελλάδα: Τα διαφορετικά χορηγικά μοντέλα και ο ρόλος των πολιτιστικών φορέων στην προσέλκυση χορηγιών και στην προάσπιση του θεσμού* [Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. https://apothesis.eap.gr/archive/item/157775

Μπλαβάκη, Σ. (2021). *Πολιτιστική χορηγία ως μοχλός ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών: Οι επιπτώσεις της φορολογικής πολιτικής - Ο Νόμος 3525/2007 «Πολιτιστική χορηγία στην Ελλάδα»* [Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. https://apothesis.eap.gr/archive/item/157349

Παππά, Β. (2021). *Ο θεσμός της πολιτιστικής χορηγίας και ο ρόλος των τραπεζικών ιδρυμάτων στην καλλιέργεια χορηγικής κουλτούρας στον ελληνικό χώρο: Η περίπτωση της Alpha Bank* [Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο ΕΑΠ. https://apothesis.eap.gr/archive/item/156657

Θεσμικά κείμενα και νομοθεσία

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2001). *Πράσινο Βιβλίο: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη* (COM/2001/0366). Βρυξέλλες: Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2022). *CulturEU: Οδηγός χρηματοδότησης της ΕΕ για τους πολιτιστικούς και δημιουργικούς τομείς*. Βρυξέλλες: Γενική Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Νεολαίας, Αθλητισμού και Πολιτισμού.

Νόμος 2238/1994. *Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος*. ΦΕΚ Α' 151/16.09.1994.

Νόμος 2459/1997. *Κατάργηση φορολογικών απαλλαγών και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 17/18.02.1997.

Νόμος 2873/2000. *Φορολογικές ελαφρύνσεις και απλουστεύσεις*. ΦΕΚ Α' 285/28.12.2000.

Νόμος 3525/2007. *Πολιτιστική Χορηγία*. ΦΕΚ Α' 16/26.01.2007.

Νόμος 3773/2009. ΦΕΚ Α' 120/21.07.2009.

Νόμος 3842/2010. *Αποκατάσταση φορολογικής δικαιοσύνης και αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής*. ΦΕΚ Α' 58/23.04.2010.

Νόμος 4002/2011. ΦΕΚ Α' 180/22.08.2011.

Νόμος 4603/2019. ΦΕΚ Α' 48/14.03.2019.

Νόμος 4708/2020. *Κέντρο Πολιτισμού και Δημιουργίας ΑΚΡΟΠΟΛ και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 140/21.07.2020.

Νόμος 5105/2024. *Τροποποίηση του Νόμου 4708/2020 και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 61/29.04.2024.

ΑΑΔΕ - Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων. (2021). *Εγκύκλιος Ε.2107/2021: Διευκρινίσεις για τις δαπάνες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης*. Αθήνα: ΑΑΔΕ.

Ηλεκτρονικές πηγές

Americans for the Arts. (n.d.). *Deutsche Bank and the Solomon R. Guggenheim Foundation*. Ανακτήθηκε από https://www.americansforthearts.org/

Art & Object. (n.d.). *Fundación La Caixa: A century of cultural patronage*. Ανακτήθηκε από https://www.artandobject.com/

Bios-Romantso. (n.d.). *About us*. Ανακτήθηκε από https://www.bios.gr/

Compendium of Cultural Policies and Trends. (n.d.). *Greece country profile*. Ανακτήθηκε από https://www.culturalpolicies.net/

Crowdfunding4Culture. (n.d.). *Matchfunding examples in Europe*. Ανακτήθηκε από https://www.crowdfunding4culture.eu/

Deutsche Bank. (n.d.). *Art, Culture & Sports*. Ανακτήθηκε από https://www.db.com/

Deutsche Bank. (n.d.). *Sponsorships*. Ανακτήθηκε από https://www.db.com/

EEA Grants. (n.d.). *Cultural Entrepreneurship, Cultural Heritage and Cultural Cooperation programmes 2014-2021*. Ανακτήθηκε από https://eeagrants.org/

European Commission. (2021). *Creative Europe Programme 2021-2027*. Brussels: European Commission. Ανακτήθηκε από https://culture.ec.europa.eu/creative-europe

European Cultural Foundation. (n.d.). *Programmes and initiatives*. Ανακτήθηκε από https://culturalfoundation.eu/

Eurostat. (2025). *Culture statistics — cultural employment*. Ανακτήθηκε από https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment

Figurative. (n.d.). *Arts & Culture Impact Fund*. Ανακτήθηκε από https://figurative.org.uk/fund/arts-culture-impact-fund/

Fundación Botín. (n.d.). *Programa de Becas de Artes Plásticas*. Ανακτήθηκε από https://www.fundacionbotin.org/

Hicks, A. (2013). *Alistair Hicks on running the world's largest corporate art collection*. Artsy. Ανακτήθηκε https://www.artsy.net/article/editorial-alistair-hicks-on-running-the-worlds-largest

Impact Hub Athens. (n.d.). *About*. Ανακτήθηκε από https://athens.impacthub.net/

Investing For Purpose. (n.d.). *First impact venture capital fund in Greece*. Ανακτήθηκε από https://www.investing-for-purpose.com/

Tate. (n.d.). *Tate corporate partnerships*. Ανακτήθηκε από https://www.tate.org.uk/

YesMilano. (n.d.). *Galleria Vittorio Emanuele II*. Ανακτήθηκε από https://www.yesmilano.it/

Γενική Γραμματεία Συντονισμού. (2021). *Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»*. Ανακτήθηκε από https://greece20.gov.gr/

Ίδρυμα Μποδοσάκη. (n.d.). *Active Citizens Fund*. Ανακτήθηκε από https://www.bodossaki.gr/

Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. (n.d.). *Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ)*. Ανακτήθηκε από https://www.snf.org/

Κοινωφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση. (n.d.). *Σημεία Στήριξης*. Ανακτήθηκε από https://www.latsis-foundation.org/

Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. (2021). *Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης 2021-2027*. Ανακτήθηκε από https://www.minfin.gr/

Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού. (2020). *Σχέδιο Νόμου «Κέντρο Πολιτισμού και Δημιουργίας ΑΚΡΟΠΟΛ» — Άρθρο 01: Σύσταση ΝΠΙΔ*. Ανακτήθηκε από https://www.opengov.gr/cultureathl/?p=8041

Παράρτημα Α

Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης για τη μελέτη περίπτωσης Legendary Food / Στοά Αρσακείου

Α. Το εγχείρημα και ο πολιτιστικός επιχειρηματίας

1. Πώς γεννήθηκε η ιδέα της Στοάς Αρσακείου και ποια **ανάγκη** σας ώθησε να επενδύσετε σε ένα τόσο σύνθετο εγχείρημα; Πόσο συνειδητά σχεδιάσατε εξαρχής αυτό το project να έχει πολιτιστική διάσταση και όχι να είναι ένα ακόμη food hall;

Από πού προέκυψε η σύνδεση γαστρονομίας-πολιτισμού; Επηρέασε ο ίδιος ο χώρος το concept ή το concept επέλεξε τον χώρο;

2. Τι τον έκανε να φύγει από τις τράπεζες και να επενδύσει σε πολιτισμό; Τι μετέφερε από τον έναν κόσμο στον άλλο; Πώς αντιλαμβάνεται την «επιχειρηματική λογική» όταν εφαρμόζεται σε πολιτιστικό αγαθό;

Β. Χρηματοδοτικό μοντέλο και βιωσιμότητα

3. Ποιο ήταν το αρχικό **μοντέλο** χρηματοδότησης της Στοάς Αρσακείου; Σε ποιο βαθμό βασιστήκατε σε ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό, ιδιώτες επενδυτές ή θεσμικούς χορηγούς, και πώς αξιολογήσατε τις διαθέσιμες επιλογές;

Διερευνήσατε ευρωπαϊκά προγράμματα ή κρατικές ενισχύσεις; Αν ναι, ποια ήταν η εμπειρία; Αν όχι, γιατί;

4. Τι σημαίνει για εσάς «βιωσιμότητα» σε ένα εγχείρημα που έχει πολιτιστικό περιεχόμενο αλλά λειτουργεί με εμπορικούς όρους; Πώς **ισορροπείτε** εμπορική απόδοση και πολιτιστική αποστολή και υπάρχουν στιγμές που οι δύο διαστάσεις συγκρούονται;

Έχετε καθιερώσει κάποιο σταθερό ποσοστό των εσόδων για πολιτιστικές δράσεις; Ή λειτουργεί κατά περίπτωση;

5. Από την εμπειρία σας, ποιες είναι οι μεγαλύτερες **προκλήσεις** βιωσιμότητας για ένα πολιτιστικό εγχείρημα στην Ελλάδα σήμερα; Σε ποιο βαθμό το θεσμικό και φορολογικό πλαίσιο (Ν. 3525/2007, ΕΚΕ) λειτουργεί ως εμπόδιο ή ως διευκόλυνση;

Γ. Επιχειρηματικότητα και χορηγία

6. Σε ένα εγχείρημα σαν τη Στοά Αρσακείου, ποιος είναι ο ρόλος της χορηγίας; Λειτουργείτε εσείς ως χορηγός για πολιτιστικές δράσεις που φιλοξενείτε, ή αναζητάτε χορηγούς για συγκεκριμένες δραστηριότητες; Ή και τα δύο;

Έχετε λάβει ή έχετε προσφέρει χορηγία; Σε ποιον και με τι μορφή; Πώς διαφοροποιείτε τη «χορηγία» από την «εμπορική συνέργεια»;

7. Πιστεύετε ότι η ελληνική επιχειρηματική κοινότητα αντιλαμβάνεται σήμερα τη στήριξη του πολιτισμού ως στρατηγική επένδυση ή ως φιλανθρωπία; Έχει αλλάξει αυτό τα τελευταία χρόνια, ίσως στο πλαίσιο ESG και impact investing;

Από όσους επιχειρηματίες γνωρίζετε, ποιο είναι το πιο συχνό κίνητρο: φορολογικό όφελος, εταιρική εικόνα, προσωπικές αξίες, ή κάτι άλλο;

Δ. Κοινωνικό και πολιτιστικό αποτύπωμα

8. Πέρα από τα οικονομικά μεγέθη, πώς αξιολογείτε εσείς οι ίδιοι την επιτυχία της Στοάς; Ποιους «μη οικονομικούς» δείκτες παρακολουθείτε, επισκεψιμότητα, αναζωογόνηση της περιοχής, σύνδεση με την πολιτιστική κοινότητα, αναγνωρισιμότητα της Αθήνας ως γαστρονομικός προορισμός;

Πώς μετράτε αυτό το αποτύπωμα; Έχετε εκθέσεις impact, ποιοτικές μαρτυρίες, στατιστικά;

9. Το εγχείρημά σας συμβάλλει στην αστική αναζωογόνηση και στην αναγνώριση της ευρύτερης περιοχής ως πολιτιστικού προορισμού μες την πόλη; Υπάρχει διάλογος(συνέργειες) με τη γειτονιά, με άλλους πολιτιστικούς φορείς, με τον Δήμο; Έχει ενεργοποιήσει μια δικτύωση;

Ε. Όραμα

10. Αν ένας νέος πολιτιστικός επιχειρηματίας έρθει σε εσάς και σας πει πως θέλει να ξεκινήσει ένα πολιτιστικό εγχείρημα στην Ελλάδα σήμερα, ποιες είναι οι τρεις βασικές συμβουλές που θα του δίνατε; Και ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το ένα πράγμα που θα έπρεπε να αλλάξει σε επίπεδο πολιτικής ή πλαισίου για να ευδοκιμήσει η πολιτιστική επιχειρηματικότητα στη χώρα μας;

Η ηχογράφηση των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε με προφορική συναίνεση των ερωτηθέντων, καθώς και η μετέπειτα ονομαστική αναφορά τους στο κείμενο της εργασίας με συγκεκριμένα αποσπάσματα. Η συναίνεση αυτή δεν επεκτείνεται στη δημοσιοποίηση του πλήρους κειμένου των απομαγνητοφωνήσεων. Συνεπώς, οι πλήρεις απομαγνητοφωνήσεις δεν περιλαμβάνονται στα Παραρτήματα της εργασίας, αλλά διατηρούνται από τον ερευνητή για τις ανάγκες της επιστημονικής τεκμηρίωσης, ενώ μπορούν να τεθούν στη διάθεση των μελών της εξεταστικής επιτροπής εφόσον αυτό ζητηθεί κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

Παράρτημα Β

Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης για τη μελέτη περίπτωσης ARTWORKS.

Α. Το εγχείρημα και η πολιτιστική επιχειρηματίας

1.Πώς γεννήθηκε η ιδέα της ARTWORKS και ποια ανάγκη του ελληνικού πολιτιστικού πεδίου ώθησε τη δημιουργία ενός εξειδικευμένου φορέα υποστήριξης καλλιτεχνών; Πόσο συνειδητά σχεδιάστηκε εξαρχής η σχέση της με το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος ως μακροχρόνιας θεσμικής στήριξης;

Από πού προέκυψε η επιλογή του grantmaking μοντέλου έναντι άλλων τρόπων υποστήριξης (π.χ. residencies, παραγωγή έργων, εκπαιδευτικά προγράμματα); Πώς διαμορφώθηκαν οι τομείς τέχνης που καλύπτονται;

2.Ποια προσωπική διαδρομή σας οδήγησε στη συγκρότηση της ARTWORKS; Τι χρησιμοποιήσατε από προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες στον τρόπο που αντιλαμβάνεστε την αποστολή ενός θεσμικού φορέα υποστήριξης δημιουργών;

Β. Χρηματοδοτικό μοντέλο και βιωσιμότητα

3.Πώς δομείται η χρηματοδοτική σχέση της ARTWORKS με το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος; Πρόκειται για πολυετή δέσμευση καθορισμένης διάρκειας ή για ανανεούμενη ετήσια χρηματοδότηση; *Θα μπορούσατε να μου δώσετε μια εικόνα για την τάξη μεγέθους του ετήσιου προϋπολογισμού του οργανισμού και για τον τρόπο που αυτός κατανέμεται ανάμεσα στη χρηματοδότηση των ίδιων των καλλιτεχνών και στα λειτουργικά έξοδα της δομής; Σε ποιο ποσοστό η χρηματοδότηση προέρχεται από το ΙΣΝ και ποιες άλλες πηγές υπάρχουν, αν υπάρχουν; Έχει επιδιωχθεί διαφοροποίηση πηγών εσόδων ή θεωρείται ότι η αποκλειστική συνεργασία με τον κύριο χορηγό εξυπηρετεί καλύτερα την αποστολή του οργανισμού;*

4.Τι σημαίνει βιωσιμότητα για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό που στηρίζεται σε θεσμική χορηγία; Πώς διαχειρίζεστε τον κίνδυνο εξάρτησης από έναν κύριο χορηγό και σε ποιο βαθμό έχει σχεδιαστεί ένα ενδεχόμενο μετά τη λήξη της παρούσας χρηματοδοτικής περιόδου;

5.Από την εμπειρία σας, ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις βιωσιμότητας για έναν θεσμικό φορέα υποστήριξης καλλιτεχνών στην Ελλάδα σήμερα;

Γ. Η ARTWORKS ως αποδέκτης και ως χορηγός

6.Πώς αντιλαμβάνεστε τη σχέση σας με το ΙΣΝ, ως κλασική χορηγική σχέση, ως συνεργατική εταιρική σχέση, ή ως κάτι ενδιάμεσο; Έχει συνοδευτεί από συνδιαμόρφωση των προτεραιοτήτων σας ή λειτουργεί καθαρά ως πόρος υλοποίησης δικού σας οράματος;

Πώς λειτουργεί στην πράξη η σχέση: ετήσιες αναφορές, κοινός σχεδιασμός, συστηματικός διάλογος, ευελιξία προσαρμογών; Υπάρχουν παραδείγματα όπου ο διάλογος αυτός οδήγησε σε ανανέωση της στρατηγικής σας;

7.Η ARTWORKS λειτουργεί ταυτόχρονα και ως χορηγός προς τους καλλιτέχνες που υποστηρίζει. Πώς αυτός ο διπλός ρόλος, επηρεάζει την αυτο-αντίληψη του οργανισμού; *Πώς διαφοροποιείται η ARTWORKS από μια εταιρεία; Τι κάνετε διαφορετικά και γιατί; Από την έναρξη της λειτουργίας σας μέχρι σήμερα, περίπου πόσους καλλιτέχνες έχετε υποστηρίξει, και ποιο είναι το ενδεικτικό εύρος της υποστήριξης που λαμβάνει ο κάθε ωφελούμενος, είτε σε χρηματική είτε σε άλλη μορφή;*

Δ. Κοινωνικό και πολιτιστικό αποτύπωμα

8.Πέρα από τους αριθμητικούς δείκτες (αριθμός υποτροφιών, εκθέσεων, παρουσιάσεων), πώς αλλιώς αξιολογείτε την επιτυχία της ARTWORKS; Τι θεωρείτε ότι έχει αλλάξει στο ελληνικό καλλιτεχνικό πεδίο;

9.Σε ποιο βαθμό η ARTWORKS συμβάλλει στη συγκρότηση ενός πιο διασυνδεδεμένου πολιτιστικού οικοσυστήματος στην Ελλάδα; Υπάρχουν συνέργειες με άλλους φορείς, ιδρύματα, εκπαιδευτικούς οργανισμούς, διεθνείς συνεργασίες;

Ε. Όραμα

10.Αν ένας νέος πολιτιστικός επιχειρηματίας έρθει σε εσάς θέλοντας να ξεκινήσει έναν φορέα υποστήριξης δημιουργών στην Ελλάδα σήμερα, ποιες είναι οι τρεις βασικές συμβουλές που θα του δίνατε; Και ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το ένα πράγμα που θα έπρεπε να αλλάξει σε επίπεδο πολιτικής για να ευδοκιμήσει η πολιτιστική επιχειρηματικότητα στη χώρα μας;

Η ηχογράφηση των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε με προφορική συναίνεση των ερωτηθέντων, καθώς και η μετέπειτα ονομαστική αναφορά τους στο κείμενο της εργασίας με συγκεκριμένα αποσπάσματα. Η συναίνεση αυτή δεν επεκτείνεται στη δημοσιοποίηση του πλήρους κειμένου των απομαγνητοφωνήσεων. Συνεπώς, οι πλήρεις απομαγνητοφωνήσεις δεν περιλαμβάνονται στα Παραρτήματα της εργασίας, αλλά διατηρούνται από τον ερευνητή για τις ανάγκες της επιστημονικής τεκμηρίωσης, ενώ μπορούν να τεθούν στη διάθεση των μελών της εξεταστικής επιτροπής εφόσον αυτό ζητηθεί κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.