

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Οι Συμφωνικές Ορχήστρες Σήμερα. Προκλήσεις και  
Προοπτικές  
Μελέτη Περίπτωσης: Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου

Παναγιώτα Μπελεγράτη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Έφη Κυπριανίδου

Ιούνιος 2017

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Οι Συμφωνικές Ορχήστρες Σήμερα. Προκλήσεις και  
Προοπτικές  
Μελέτη Περίπτωσης: Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου**

**Παναγιώτα Μπελεγράτη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Έφη Κυπριανίδου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη από τη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιούνιος 2017**



## Περίληψη

Η μελέτη αυτή εξετάζει την κατάσταση των συμφωνικών ορχηστρών σήμερα, με έμφαση στη Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου. Στο πλαίσιο της μελέτης θα ερευνηθεί η παρούσα κατάσταση του Ιδρύματος Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου, θα γίνει σύγκριση με ανάλογους οργανισμούς του εξωτερικού, θα παρουσιαστεί ανάλυση κοινού και θα διατυπωθούν προτάσεις για την μελλοντική εξέλιξη του Ιδρύματος, που θα περιλαμβάνουν ανάπτυξη κοινού και άλλες δράσεις. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε συνδυάζει πρωτογενή έρευνα (έρευνα κοινού) και δευτερογενή (βιβλιογραφική) έρευνα.

## **Summary**

This study examines the current situation of symphony orchestras, with emphasis on the Cyprus Symphony Orchestra. Within the framework of the study, the current situation of the Cyprus Symphony Orchestra Foundation will be investigated, a comparison will be made to similar organizations abroad, an audience analysis will be presented and proposals for the future development of the Foundation will be made, including audience development and other actions. The methodology followed combines primary research (audience survey) and secondary (bibliographic) research.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην Επιβλέπουσα Καθηγήτρια της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής Δρα Έφη Κυπριανίδου για την επιστημονική καθοδήγηση, την πολύτιμη βοήθειά της και τη συνεχή υποστήριξη στην εκπόνηση της Διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στη Διοίκηση της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου για την αμέριστη υποστήριξη και εμπιστοσύνη που μου έδειξαν, στον Εκτελεστικό Διευθυντή κύριο Νέναντ Μπογκντάνοβιτς για την παροχή άδειας διανομής ερωτηματολογίων στις συναυλίες της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου και στη Διοικητική Λειτουργό κυρία Παντέλια Χατζηπροκόπη-Βυρίδη για την πολύτιμη και γενναιόδωρη συνεισφορά της στην παρούσα εργασία μέσω συζητήσεων και παροχής εκτεταμένου υλικού και χρήσιμων συμβουλών.

Ακόμα, ευχαριστώ θερμά τον συνάδελφο Πάυλο Παλαιχωρίτη για την ευγενική παραχώρηση στοιχείων προσωπικής του έρευνας σχετικά με το ΙΣΟΚ και την κυρία Χαρά Βαρελλά για την υποστήριξή της στην έρευνα κοινού. Τέλος, ευχαριστώ το κοινό της Σ.Ο.Κ. το οποίο συμπλήρωσε με προθυμία τα ερωτηματολόγια και μοιράστηκε μαζί μου σκέψεις, γνώμες και προτάσεις.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Γενικό πλαίσιο</b> .....	<b>5</b>
2.1	Η Πολιτιστική Πολιτική και η υποστήριξη των τεχνών.....	5
2.2	Η αντίληψη για την κουλτούρα και οι στόχοι της πολιτιστικής πολιτικής.....	6
2.3	Οι καταναλωτές του πολιτισμού.....	9
2.4	Μέτρηση του πολιτισμού.....	11
<b>3</b>	<b>Κυριότερα Μοντέλα Διαχείρισης Συμφωνικών Ορχηστρών</b> .....	<b>13</b>
3.1	Ευρώπη .....	13
3.1.1	Μεγάλη Βρετανία.....	16
3.1.2	Γερμανία.....	17
3.1.3	Γαλλία.....	18
3.1.4	Φινλανδία.....	18
3.1.5	Ολλανδία.....	19
3.2	Αυστραλία.....	20
3.3	ΗΠΑ.....	21
3.4	Δημόσια επιχορήγηση των Συμφωνικών Ορχηστρών: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....	23
<b>4</b>	<b>Οι Συμφωνικές Ορχήστρες Σήμερα- Δυσκολίες και Προκλήσεις, Βιωσιμότητα, Χρηματοδότηση</b> .....	<b>26</b>
4.1	Οι οικονομικές συνθήκες.....	27
4.2	Μείωση της δημοτικότητας και γνώσης για την κλασική μουσική.....	30
4.3	Μη αποδοτικότητα της τέχνης.....	31
4.4	Μισθοί μουσικών και ένταση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.....	32
4.5	Ρόλος των Ορχηστρών ως μη κερδοσκοπικών οργανισμών .....	33
<b>5</b>	<b>Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου</b> .....	<b>36</b>
5.1	Ιστορική Αναδρομή.....	36
5.2	Δομή-Λειτουργία.....	36
5.3	Οι Ορχήστρες.....	38
5.3.1	Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου .....	38
5.3.2	Συμφωνική Ορχήστρα Νέων Κύπρου.....	38
5.4	Αποστολή-Στόχοι .....	39
5.5	Δράσεις.....	39
5.5.1	Εκδηλώσεις σε δημόσιους χώρους.....	40
5.5.2	Συναυλίες Κοινωνικής Προσφοράς.....	40
5.5.3	Εκπαιδευτικά Προγράμματα.....	40
5.5.4	Συμπράξεις-Συνεργασίες.....	41
5.5.5	Αναζήτηση Χορηγών και Υποστηρικτών .....	42
5.6	Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	42
5.7	Ανάλυση SWOT.....	44
<b>6</b>	<b>Έρευνα Κοινού της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου</b> .....	<b>47</b>
6.1	Έρευνες κοινού: ένα χρήσιμο εργαλείο.....	47
6.2	Στόχοι έρευνας.....	48
6.3	Δείγμα κοινού.....	49
6.4	Προηγούμενες έρευνες.....	49
6.5	Αποτελέσματα έρευνας κοινού.....	50

6.5.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	50
6.5.2	Συμπεριφορές του κοινού. ....	53
6.5.3	Αξιολόγηση των υπηρεσιών του Οργανισμού/της συναυλίας.....	58
6.5.4	Σχόλια και παρατηρήσεις του κοινού.....	61
<b>7</b>	<b>Προτάσεις και Στρατηγική Ανάπτυξης Κοινού.....</b>	<b>63</b>
7.1	Καλές πρακτικές.....	63
7.2	Προτάσεις για δράσεις .....	66
<b>8</b>	<b>Επίλογος.....</b>	<b>73</b>
<b>Παραρτήματα .....</b>		<b>75</b>
<b>A</b>	<b>Ιδρυτική Πράξη ΙΣΟΚ .....</b>	<b>75</b>
<b>B</b>	<b>Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>79</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>		<b>86</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Οι Συμφωνικές Ορχήστρες είναι ένα είδος πολιτιστικού οργανισμού που εμφανίστηκε σε πρώιμη μορφή ήδη από τον 17<sup>ο</sup> αιώνα στην Ευρώπη. Οι πρώτες συμφωνικές ορχήστρες χρηματοδοτούνταν από τις βασιλικές αυλές και την εκκλησία, ενώ κατά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα, όταν η μουσική δραστηριότητα μετακινήθηκε από τις αριστοκρατικές αυλές στις πόλεις, άρχισαν να συντίθενται συναυλίες για το πλατύτερο κοινό και η κύρια πηγή οικονομικής υποστήριξης των συναυλιών συμφωνικής μουσικής μετακινήθηκε από την αριστοκρατία σε πάτρωνες της αναδυόμενης μεσαίας τάξης. (Flanagan 2012: 145).

Κατά τους Spitzer και Zaslaw, η γένεση του θεσμού της Ορχήστρας εντοπίζεται μεταξύ του 1600 και του 1791 (Spitzer, Zaslaw 2004 :14). Στις αρχές του 17ου αιώνα η έννοια της ορχήστρας δεν υπήρχε ως όρος, ούτε και τα μουσικά σύνολα έμοιαζαν με αυτό που αντιλαμβανόμαστε σήμερα ως ορχήστρα. Κατά το δεύτερο μισό του 17ου αιώνα στις βασιλικές αυλές οι μουσικοί άρχισαν να οργανώνονται σε σύνολα που συνδύαζαν έγχορδα, πνευστά και μπάσα, με αυξημένο τον αριθμό των εγχόρδων. Κατά τη διάρκεια του δέκατου όγδοου αιώνα, τα σύνολα αυτά ανέπτυξαν διακριτά ρεπερτόρια, πρακτικές, προσωπικό και διοικητικές δομές, μέχρι που στις αρχές του 1800 η ορχήστρα έγινε αναγνωρίσιμη ως θεσμός ο οποίος συνεχίζει να υπάρχει μέχρι και σήμερα, με αλλαγές στα είδη και τον αριθμό των οργάνων (Spitzer, Zaslaw 2004: 6). Ο όρος "ορχήστρα", που εξελίχθηκε μαζί με την εξέλιξη του θεσμού, μας δίνει επίσης ενδείξεις για την ιστορία της ορχήστρας. Κατά το πρώτο μισό του 17ου αιώνα, ο όρος «ορχήστρα» (από το αρχαιοελληνικό όρχηστρα (πλατεία για χορό)< όρχοῦμαι) ήταν στην Ευρώπη μία αρχαϊκή, ανοίκεια λέξη που αναφερόταν σε ένα μέρος του θεάτρου όπου κάθονταν οι μουσικοί. Μέχρι το 1750 η λέξη χρησιμοποιείτο σε όλες τις ευρωπαϊκές γλώσσες και αναφερόταν όχι μόνο στο χώρο αλλά και στους ίδιους τους μουσικούς. Αυτό υποδηλώνει ότι η ορχήστρα αποτελούσε πλέον έναν αναγνωρισμένο, διακριτό θεσμό. Επιπλέον, η χρήση του όρου πήρε το σημερινό της νόημα πρώτα στα ιταλικά και γαλλικά και αυτό δείχνει ότι η ορχήστρα αναπτύχθηκε αρχικά στην Γαλλία ή Ιταλία, ενώ η λέξη και ο θεσμός εισήχθησαν στην Αγγλία και Γερμανία λίγο αργότερα (Spitzer, Zaslaw 2004: 18).

Κατά τον 18ο αιώνα, καθώς οι ορχήστρες εξελίσσονταν μιμούμενες η μία την άλλη και λόγω της κινητικότητας των μουσικών, οι ορχήστρες απέκτησαν κάποια ομοιομορφία ως προς την οργάνωση, τη σύσταση, το ρεπερτόριο και τον τρόπο ερμηνείας. Στο δεύτερο μισό του 18ου αιώνα ο θεσμός είχε γίνει πλέον διεθνής και υπήρχαν ορχήστρες σε όλα τα ανάκτορα και μεγάλα θέατρα της Ευρώπης. Σταδιακά, η μουσική κουλτούρα στις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες άρχισε να βγαίνει έξω από τα όρια των αριστοκρατικών αυλών. Η εισροή πληθυσμού και πλούτου στο Λονδίνο, το Παρίσι και τη Βιέννη δημιούργησε πολιτιστικές ανάγκες που δεν καλύπτονταν πλέον από τις βασιλικές αυλές. Οι μουσικοί πλέον απασχολούνταν κυρίως στα θέατρα και καλούνταν επίσης, ατομικά ή ως σύνολο, για να παίξουν σε αριστοκρατικές αυλές, συναυλίες και χορούς. Επιπλέον, κατά το δεύτερο μισό του 18ου αιώνα, έκαναν την εμφάνισή τους οι δημόσιες συναυλίες, που δεν ήταν πλέον χρηματοδοτούμενες από την αριστοκρατία, αλλά έβγαζαν τα έξοδά τους σχεδόν εξ ολοκλήρου από την πώληση εισιτηρίων, κυρίως με το σύστημα της συνδρομής. Έτσι, απέκτησε πρόσβαση στην ορχηστρική μουσική το ευρύτερο κοινό, αλλά και οι ορχήστρες μπορούσαν πλέον να υπάρχουν ανεξάρτητες από την αριστοκρατία. Σταδιακά, έγιναν εμβλήματα όχι πλέον της βασιλικής δύναμης αλλά της ευημερίας και καλλιέργειας του κοινού και των πόλεων. (Spitzer, Zaslav 2004: 4-5). Μέχρι το τέλος του 18ου αιώνα, οι ορχήστρες αναγνωρίζονταν ως οργανισμοί, και δημιουργήθηκε ένα σύνολο πεποιθήσεων ως προς το πώς πρέπει να είναι οργανωμένες, ως προς τη χρηματοδότησή τους, το πώς θα έπρεπε να παίζουν, πώς θα έπρεπε να ενεργούν οι μουσικοί της ορχήστρας και ως προς το ρόλο των ορχηστρών στον πολιτισμό και στην κοινωνία. Με την πάροδο του χρόνου η έννοια της ορχήστρας πήρε διάφορες σημασίες, συμβολίζοντας την δύναμη της μοναρχίας και της αριστοκρατίας αλλά και την άνοδο της μεσαίας τάξης, την μουσική καινοτομία αλλά και τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Spitzer, Zaslav 2004: 531).

Τα τέλη του 19ου αιώνα και οι αρχές 20ού, όταν το ογδόντα τοις εκατό του ρεπερτορίου των συμφωνικών ορχηστρών ήταν καινούργιο, υπήρξαν η πιο ζωντανή μουσικά περίοδος (Botstein 2012) και οι συμφωνικές ορχήστρες έφτασαν στο μέγεθος που τις ξέρουμε σήμερα. Ο 20ός αιώνας ονομάστηκε αιώνας ελευθερίας και πειραματισμού: ο ρόλος του μαέστρου ενισχύεται και οι συνθέτες πολλές φορές προσθέτουν ή αφαιρούν όργανα, αλλά η βασική δομή της ορχήστρας είναι λίγο πολύ η ίδια με αυτήν του 19ου αιώνα (New York Philharmonic 1999).

Σήμερα λειτουργούν εκατοντάδες συμφωνικές ορχήστρες σε ολόκληρο τον κόσμο, οι περισσότερες όμως από αυτές αντιμετωπίζουν πληθώρα προβλημάτων, σε σημείο που ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι συμφωνικές ορχήστρες, με τη μορφή που τις ξέρουμε σήμερα, δεν διαθέτουν περισσότερες από μερικές δεκαετίες ζωής ακόμη (Morrison 2014).

Είναι γεγονός ότι το μοντέλο των συμφωνικών ορχηστρών, όπως λειτουργεί σήμερα, είναι όλο και λιγότερο βιώσιμο. Οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες παγκοσμίως έχουν δημιουργήσει ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό τοπίο για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η συμφωνική μουσική είναι ένα ιδιαίτερο είδος μουσικής που ανήκει στην κατηγορία της λεγόμενης «υψηλής τέχνης» και το κοινό της είναι σχετικά μικρό, με αποτέλεσμα οι συμφωνικές ορχήστρες να έχουν ανάγκη από εξωτερική οικονομική υποστήριξη για να καλύψουν τα έξοδα λειτουργίας τους. Στην προσπάθεια εξεύρεσης πόρων θα πρέπει να ανταγωνιστούν (είτε για προσέλκυση κοινού είτε για προσέλκυση χορηγών) άλλα, δημοφιλέστερα είδη τέχνης. Δεν είναι τυχαίο ότι τα τελευταία χρόνια ακόμα και μεγάλες συμφωνικές ορχήστρες ήρθαν αντιμέτωπες με τη χρεοκοπία, όπως η Philadelphia Symphony Orchestra (Flanagan 2012: 3). Η κρατική χρηματοδότηση, που παραδοσιακά συντηρεί τέτοιους οργανισμούς στην Ευρώπη, μειώνεται με τα χρόνια, καθώς οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες επιφέρουν περικοπές στους κρατικούς προϋπολογισμούς, με το πρώτο θύμα να είναι ο πολιτισμός και οι τέχνες. Ο ρόλος του κράτους στη χρηματοδότηση των τεχνών τείνει παγκοσμίως να αποδυναμωθεί και ταυτόχρονα αυξάνεται η αμφισβήτηση της αναγκαιότητας χρηματοδότησης συγκεκριμένων ειδών τέχνης που θεωρούνται «μη ανταγωνιστικά». Τέλος, οι ίδιες οι συμφωνικές ορχήστρες εφαρμόζουν συχνά απαρχαιωμένες πρακτικές και δεν επιδεικνύουν την ευελιξία που απαιτεί η εποχή, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις αντιμετωπίζουν την ίδια την τέχνη τους ως μουσειακό είδος.

Στην Κύπρο λειτουργεί μία επαγγελματική συμφωνική ορχήστρα, η Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου (από εδώ και στο εξής θα αναφέρεται ως ΣΟΚ). Αν και η ΣΟΚ χρηματοδοτείται κατά κύριο λόγο από το κράτος, δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι αποτελεί εξαίρεση των τάσεων που κυριαρχούν παγκόσμια ή ότι είναι κατά κάποιο τρόπο άτρωτη μπροστά στις οικονομικές προκλήσεις της εποχής.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, θα παρουσιαστεί το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν σήμερα οι συμφωνικές ορχήστρες (κεφ. 2), θα γίνει περιγραφή των κυριότερων μοντέλων διαχείρισης συμφωνικών ορχηστρών ανά τον κόσμο και θα

συζητηθεί το θέμα της δημόσιας επιχορήγησης των συμφωνικών ορχηστρών (κεφ. 3). Ακολούθως, θα αναλυθούν οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι συμφωνικές ορχήστρες ως προς την εξεύρεση πόρων και κοινού (κεφ. 4) και θα γίνει μία παρουσίαση της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου (κεφ. 5) και των αποτελεσμάτων πρωτογενούς έρευνας του κοινού της (κεφ. 6). Τέλος, θα γίνουν προτάσεις για ανάπτυξη κοινού της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου βασισμένες σε καλές πρακτικές ορχηστρών του εξωτερικού (κεφ. 7).

# Κεφάλαιο 2

## Γενικό Πλαίσιο

### 2.1 Η Πολιτιστική Πολιτική και η υποστήριξη των τεχνών

Η συμφωνική μουσική είναι μεταξύ των τεχνών που δεν μπορούν να αυτοσυντηρηθούν. Κατά τον Flanagan (2014: 145), «καμία συμφωνική ορχήστρα σε κανένα μέρος του κόσμου δεν κερδίζει αρκετά από πωλήσεις εισιτηρίων, μεταδόσεις και ηχογραφήσεις, για να καλύψει τα έξοδά της». Τα ελλείμματα των συμφωνικών ορχηστρών καλύπτονται με διαφορετικό τρόπο στην Αμερική και στην Ευρώπη. Στην Αμερική βασίζονται κυρίως σε ιδιωτικές δωρεές και στην έμμεση κρατική υποστήριξη, ενώ στην Ευρώπη, όπου τα κράτη ανέκαθεν θεωρούσαν ότι έπρεπε να παρεμβαίνουν για στήριξη των μη δημοφιλών τεχνών, στηρίζονται σε απευθείας κυβερνητικές επιχορηγήσεις. Η χρηματοδότηση των ορχηστρών και η επιβίωσή τους δηλαδή είναι κυρίως θέμα πολιτιστικής πολιτικής. Κάθε χώρα ασκεί τη δική της πολιτιστική πολιτική, με διαφορετική ατζέντα και διαφορετικούς στόχους, άμεσους και έμμεσους.

Η πολιτιστική πολιτική είναι ένας τομέας τεράστιας πολυπλοκότητας (Mulcahi 2006: 122). Κατά τον O'Brien (2014) η Πολιτιστική Πολιτική είναι το σύνολο των θέσεων και πρακτικών που αφορούν τη θέση των τεχνών και των καλλιτεχνών στη νεωτερικότητα, όπως κυρίως αυτή εκδηλώνεται στα κράτη και στις αγορές. Πρακτικά, η πολιτιστική πολιτική είναι το σύνολο των δράσεων μίας κυβέρνησης αναφορικά με τις τέχνες (συμπεριλαμβανομένων των πολιτιστικών βιομηχανιών), τις ανθρωπιστικές επιστήμες και την πολιτιστική κληρονομιά και περιλαμβάνει στρατηγικές και δράσεις που προωθούν την παραγωγή, διάδοση, εμπορία και κατανάλωση των τεχνών (Mulcahi 2006: 320). Η διαμόρφωση και η άσκηση της πολιτιστικής πολιτικής γίνεται κυρίως από την κυβέρνηση και τα αρμόδια θεσμικά όργανα (κρατικές υπηρεσίες, ευρύτερος

δημόσιος τομέας τοπική αυτοδιοίκηση), αλλά επιπλέον εμπλέκονται και πολλοί άλλοι οργανισμοί, όπως ιδιωτικοί οργανισμοί, μη κυβερνητικοί οργανισμοί, η κοινωνία των πολιτών (Ζορμπά 2014: 33). Τα ζητήματα που διαχειρίζεται η πολιτιστική πολιτική έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα, αφού οι τέχνες είναι σημαντική πολιτική και οικονομική δύναμη στις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες (Chartrand και McCaughey 1989).

## **2.2 Η αντίληψη για την κουλτούρα και οι στόχοι της πολιτιστικής πολιτικής**

Η πολιτιστική πολιτική συνδιαμορφώνεται από πολλούς φορείς οι οποίοι επιδιώκουν ποικίλους στόχους, επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, κάλυψη διαφόρων αναγκών και οι οποίοι έχουν διάφορες αντιλήψεις για την κουλτούρα. Σε μία πολιτιστική πολιτική και τα προγράμματά της υπάρχουν άμεσοι και έμμεσοι στόχοι (Mulcahi 2006: 320), όπως η πολιτισμική διαφορετικότητα, ο πολιτισμικός πλουραλισμός, η πολιτισμική πρόσβαση και η συμμετοχή (Ζορμπά 2014: 32), η αριστεία, η οικονομία κ.α.

Η κάθε χώρα έχει τους δικούς της κύριους στόχους. Για παράδειγμα, στο βρετανικό μοντέλο πολιτιστικής πολιτικής, το οποίο άσκησε ισχυρή επιρροή σε ολόκληρο τον κόσμο, κυριαρχούν η αριστεία, η κοινωνική ένταξη και η οικονομία (O'Brien 2014: 37-38). Η υποστήριξη της καλλιτεχνικής και πολιτικής αριστείας αντανακλάται στη χρηματοδότηση και προστασία από το Συμβούλιο των Τεχνών (το αρμόδιο όργανο για την προώθηση των τεχνών στη Μ. Βρετανία) «υψηλών» τεχνών όπως η όπερα και το μπαλέτο, «αντανακλώντας μία φιλελεύθερη ανθρωπιστική αντίληψη της δυνατότητας της καλύτερης αισθητικής εμπειρίας» (O'Brien 2014: 38). Η δέσμευση για την αισθητική τελειότητα αργότερα μετασηματίστηκε σε μέσο για κοινωνική πολιτική και οικονομική δραστηριότητα. Με τη χρηματοδότηση των τεχνών που προβάλλονται ως πρότυπα αισθητικής τελειότητας επιτυγχάνεται ο εκπολιτισμός του κοινού, καταπολεμάται ο κοινωνικός αποκλεισμός και προωθείται η πρόσβαση του κοινού στα έργα τέχνης.

Η χρηματοδότηση των τεχνών είναι ένα σύνθετο ζήτημα. Η επιδότηση συγκεκριμένων ειδών τέχνης αντικατοπτρίζει σε ποια αντίληψη για την κουλτούρα στηρίζεται η χάραξη της πολιτιστικής πολιτικής, αν γίνεται διάκριση μεταξύ «υψηλής» και «μαζικής» κουλτούρας και αν προωθείται η κουλτούρα συγκεκριμένων ομάδων/τάξεων. Με αυτή την έννοια αποτελεί κρίση για την αξία του πολιτισμού. Κατά τον O'Brien (2014: 49), η

πολιτική των χρηματοδοτήσεων είναι στην ουσία μια πολιτική της πολιτιστικής αξίας και με αυτή την έννοια είναι μια κρίση για την αξία και τη νομιμοποίηση ή την απόρριψη του πολιτισμού μιας κοινότητας ή ενός ατόμου.

Το περιεχόμενο της πολιτιστικής πολιτικής μπορεί να φανερώνει μία προτίμηση στα είδη «υψηλής» τέχνης, να είναι δηλαδή ελιτιστική, ή, από την άλλη να είναι λαϊκιστική. Οι υπέρμαχοι της ελιτιστικής θέσης υποστηρίζουν ότι η πολιτιστική πολιτική πρέπει να δίνει έμφαση στην αισθητική ποιότητα ως το καθοριστικό κριτήριο για τη δημόσια επιχορήγηση/επιδότηση. Αυτή την άποψη ενστερνίζονται συνήθως μεγάλοι πολιτιστικοί οργανισμοί, κριτικοί τέχνης, άτομα που ασχολούνται με τις καλές τέχνες και το κοινό που διαθέτει μόρφωση και είναι ευκατάστατο. Πιστεύουν ότι η τέχνη και η κουλτούρα πρέπει να είναι εκλεπτυσμένες και να δίνουν έμφαση στην αριστεία, σε αντίθεση με τον ερασιτεχνισμό και την εύκολη πρόσβαση. Αντίθετα, η λαϊκιστική θέση υποστηρίζει ότι η κουλτούρα πρέπει να οριστεί με μεγαλύτερη ευρύτητα και να είναι διαθέσιμη στα πιο πλατιά στρώματα. Οι υποστηρικτές αυτής της θέσης επιζητούν τον πλουραλισμό και η θέση τους δεν προϋποθέτει μεγάλη διάκριση μεταξύ επαγγελματικού και ερασιτεχνικού (Mulcahi 2006: 325). Η διάκριση αυτή έχει πολιτικό περιεχόμενο. Η υψηλή τέχνη κάθε κοινωνίας «δεν αποτελεί παρά την τέχνη μιας κοινωνικής ελίτ και η βασική σκοπιμότητα της καθιέρωσής της είναι να κατοχυρωθεί και να νομιμοποιηθεί η ανωτερότητα αυτής της ελίτ έναντι άλλων, υποδεέστερων κοινωνικών ομάδων, οι οποίες στιγματίζονται ως φορείς μιας κατώτερης ή χαμηλής κουλτούρας.» (Πασχαλίδης και Χαμπούρη-Ιωαννίδου 2002: 144).

Η κουλτούρα υπήρξε ανέκαθεν συγκρουσιακό πεδίο και η έννοιά της κατά την πορεία διαμόρφωσής της έλαβε νοήματα και ορισμούς ανάλογα με το κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό κάθε φορά πλαίσιο. Ο ορισμός της αντανακλά κοινωνικές και εθνικές διαμάχες σχετίζεται με την έννοια της ταυτότητας, εξυπηρετεί κοινωνικοπολιτικές σκοπιμότητες (Cuche 2001: 13). Κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, λόγω της πολιτικής δημοκρατίας και της διάδοσης της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των ΜΜΕ, η ανώτερη τάξη έχασε το πολιτιστικό μονοπώλιό της και με την αύξηση της συμμετοχής των λαϊκών στρωμάτων στην πολιτιστική ζωή εμφανίστηκαν νέοι τρόποι καλλιτεχνικής έκφρασης και πολιτισμικές μορφές ευρείας κατανάλωσης, που περιγράφηκαν από τους διανοούμενους ως «μαζική κουλτούρα». Τις επόμενες δεκαετίες η μαζική κουλτούρα επικρίνεται τόσο από τη συντηρητική όσο και την αριστερή παράδοση, από την συντηρητική διότι απειλεί την υφιστάμενη κοινωνική ιεραρχία και από την αριστερή

διότι την θεωρεί υπεύθυνη για τον ιδεολογικό αποπροσανατολισμό και χειραγώγηση της εργατικής τάξης και την αποδυνάμωση της αντίστασής της στον καπιταλισμό (Πασχαλίδης και Χαμπούρη-Ιωαννίδου 2002: 143-144). Χαρακτηριστική είναι η άποψη του συντηρητικού κριτικού και ποιητή Matthew Arnold, ο οποίος περιέγραψε την εμφάνιση των λαϊκών στρωμάτων στην πολιτική ζωή και την κουλτούρα που αυτά προτιμούν ως «αναρχία» και προτείνει ως μοναδική σωτηρία μια παιδεία που θα περιλαμβάνει «ό,τι το καλύτερο έχει σκεφτεί και πει ο άνθρωπος σε όλες τις εποχές», συμπυκνώνοντας έτσι το νέο ιδεώδες της υψηλής κουλτούρας (Πασχαλίδης 1999: 40-41), η οποία κατά την γνώμη του ήταν «η μόνη δύναμη που θα μπορούσε να συγκρατήσει την κοινωνική συνοχή και να την προφυλάξει από την ορμή του άξεστου πλήθους που προέκυψε από την εκβιομηχάνιση και τη δημοκρατικοποίηση.» (Αποστολίδου 1994: 18).

Κατά τις μεταπολεμικές δεκαετίες αρχίζει σταδιακά να αποδομείται ο μύθος της «υψηλής» κουλτούρας και ταυτόχρονα απορρίπτεται η ιδέα ότι η μαζική κουλτούρα είναι συνώνυμη της χειραγώγησης των μαζών. Οι εναλλακτικές προσεγγίσεις της κουλτούρας αποστιγματίζουν τη δημοφιλή κουλτούρα και συμβάλλουν «στον επανασχεδιασμό της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής προς την κατεύθυνση της αναγνώρισης και της ενίσχυσης των δημιουργικών χρήσεων και των δυνατοτήτων που παρουσιάζουν αυτές οι μορφές και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας» (Πασχαλίδης και Χαμπούρη-Ιωαννίδου 2002: 144) Η δημιουργία των πολιτισμικών σπουδών και οι μελέτες του Raymond Williams στα τέλη της δεκαετίας του 1950 θεμελιώσαν μία νέα προσέγγιση στη μελέτη της κουλτούρας, απορρίπτοντας τον διαχωρισμό υψηλής-χαμηλής τέχνης και τον χαρακτηρισμό των ανθρώπων ως μαζών και ορίζοντας την κουλτούρα ως κάτι το συνηθισμένο και καθημερινό. Ο Williams συνέδεσε το ενδιαφέρον για την κουλτούρα με την κοινωνία και την οικονομία και προσέδωσε σ' αυτήν πολιτικό και κοινωνιολογικό περιεχόμενο. Επέκρινε τα επικρατούντα μοντέλα διαχείρισης και οραματίστηκε ένα δημοκρατικό μοντέλο (Πασχαλίδης 1999: 46-47 και Αποστολίδου 1994: 47-49). Από τη δεκαετία του '60 άρχισε η αμφισβήτηση του τρόπου με τον οποίο ασκούνταν μέχρι τότε η πολιτιστική πολιτική. Με την απόρριψη του πολιτιστικού ελιτισμού εντάθηκε το αίτημα για τη διασφάλιση της δημοκρατικής διαχείρισης των πόρων από μία πολιτιστική πολιτική που θα εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και την οικονομία.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> «Η πολιτισμική πολιτική, όπως παραδοσιακά ασκούνταν ως μια πολιτική υπέρ των τεχνών μέχρι τη δεκαετία του '60, άρχισε να μοιάζει ανεπαρκής για τις ανάγκες που αναπτύσσονταν στο κοινωνικό πεδίο. Η κουλτούρα είχε αρχίσει να αποκτά στα μάτια των ανήσυχων Ευρωπαίων προοδευτικών διανοουμένων νέα διάσταση. Όφειλε να ενδιαφέρεται για τις ταυτότητες των



## 2.3 Οι καταναλωτές του πολιτισμού

Καθώς υποχωρούν οι διακρίσεις υψηλής/λαϊκής τέχνης εμφανίζονται νέες, οι οποίες σχετίζονται με το γούστο. Οι καταναλωτές του πολιτισμού εκφράζουν πλέον τις προσωπικές προτιμήσεις τους μέσα από τις επιλογές τους και τις πολιτιστικές τους συμπεριφορές. Την εποχή αυτή αρχίζουν και οι έρευνες σχετικά με το κοινό των τεχνών από μελετητές, με μία από τις πρώτες μελέτες αυτή του Albin Toffler, *Κατανάλωση και Κουλτούρα* (1964). Ο Toffler παρατηρεί ότι στην μεταπολεμική εποχή η αφθονία της βιομηχανικής κοινωνίας πέρασε και στον πολιτισμό και περιγράφει ως πολιτιστική έκρηξη την προσφορά πολιτιστικών αγαθών σε μεγάλη ποσότητα και ποικιλία και την εκρηκτική αύξηση του κοινού που παρακολουθεί τις τέχνες. «Περνάμε, λοιπόν, από την τέχνη που είναι αντικείμενο για λίγους στην κουλτούρα για όλους.» (Τόφλερ 1964: 42) Υποστηρίζει ότι ο εκδημοκρατισμός των τεχνών είναι γεγονός αν και, όπως προκύπτει από την έρευνά του, το κυρίως κοινό του πολιτισμού αποτελείται στην πλειοψηφία του από άτομα που ανήκουν στην «άνετη τάξη» όπως την αποκαλεί (Τόφλερ 1964: 46, 48) και διαθέτουν οικονομική άνεση, μόρφωση και «ανοιχτό μυαλό», είναι δραστήριοι, νέοι, κινητικοί και στην πλειοψηφία τους λευκοί.

Αν και, θεωρητικά, με την κατάρρευση της διάκρισης υψηλής/μαζικής κουλτούρας η πολιτιστική κατανάλωση χαρακτηρίζεται πλέον από εξατομίκευση και δυνατότητα επιλογής, οι μελέτες κοινωνιολογίας του πολιτισμού που ακολούθησαν έδειξαν ότι οι πολιτιστικές προτιμήσεις και πρακτικές συνδέονται άρρηκτα με την κοινωνική τάξη. Ο Pierre Bourdieu στο έργο του *Η Διάκριση. Κοινωνική Κριτική της Καλαισθητικής Κρίσης* (1979) μελέτησε την σύνθετη σχέση μεταξύ κουλτούρας, εξουσίας και ταυτότητας μέσω στατιστικής ανάλυσης των προτιμήσεων του κοινού της εποχής του (τι αγαθά καταναλώνουν και πώς τα καταναλώνουν) και ανέλυσε το γούστο «ως όπλο και διακύβευμα των ταξινομητικών αγώνων μέσω των οποίων οι ομάδες, προσπαθώντας να

---

πολιτών που άρχιζαν να αποκτούν εμφανή «πολιτισμικά χαρακτηριστικά», για την καθημερινή ζωή και τον ελεύθερο χρόνο. Εναλλακτικές πολιτισμικές πρακτικές, νέα φαινόμενα και συμπεριφορές, αλλαγές στους όρους ανάπτυξης της δημόσιας σφαίρας, ανανοηματοδότηση της ζωής ομάδων και ατόμων έκαναν την εμφάνισή τους με ταχείς ρυθμούς. Η νέα αντίληψη που διαμορφωνόταν είχε στον πυρήνα της την έννοια της σύγκρουσης για την ιδεολογική επικράτηση» (Ζορμπά 2014: 29).

διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τη θέση τους, επιχειρούν να επιβάλουν τον τρόπο ζωής τους ως τον μόνο νόμιμο» (σ. 39 Εισαγωγή). Σύμφωνα με τον Bourdieu, το γούστο των ατόμων αποτελεί αντανάκλαση της κοινωνικής τάξης στην οποία ανήκουν, δεν είναι δηλαδή έμφυτο αλλά καλλιεργείται. Στη διαμόρφωση της πολιτιστικής συμπεριφοράς των ατόμων βασικό ρόλο παίζει η *έξη* (*habitus*), που είναι ένα σύστημα αξιών, τάσεων και προτιμήσεων που ενσωματώνει το άτομο μέσω της κοινωνικής του ανατροφής και της μίμησης και προδιαθέτει τη συμπεριφορά και τη σκέψη του ατόμου. Για τον Bourdieu «η αρέσκεια είναι πρώτα και κύρια απαρέσκεια. Κάθε κρίση είναι και διάκριση.» (Bourdieu 2009: 24) Ο Μπουρντιέ επιχειρεί να αποδείξει, μέσω μιας ριζοσπαστικής κριτικής της κρίσης, πως η αισθητική κρίση «είναι ουσιωδώς μια κοινωνική ικανότητα τόσο ως προς τη γένεσή της όσο και προς τον τρόπο λειτουργίας της», περιγράφει τους βασικούς μηχανισμούς της κουλτούρας και της εξουσίας στις σύγχρονες κοινωνίες και να επεξεργάζεται «μια θεωρία των τάξεων η οποία [...] να επιλύει το θεμελιώδες θεωρητικό και εμπειρικό πρόβλημα της γένεσης και της ύπαρξης των τάξεων.» (Bourdieu 2009: 14-15) Για τον Bourdieu τα άτομα διαθέτουν διαφόρων ειδών κεφάλαια, το οικονομικό, το πολιτισμικό, το συμβολικό, το γλωσσικό. Κατά τη Ζορμπά «Η έννοια του πολιτισμικού ή συμβολικού κεφαλαίου, μέσω του οποίου πραγματοποιείται η αναπαραγωγή των κοινωνικών διακρίσεων και των ανισοτήτων, έφερε την πολιτισμική ανάλυση στο κέντρο της κοινωνιολογικής ανάλυσης. Επίσης η έννοια της Διάκρισης στήριξε την επιχειρηματολογία ότι δεν υπάρχουν «φυσικές και διαχρονικές» αισθητικές αξίες αλλά διαδικασίες και συγκρούσεις για τον έλεγχο των πολιτισμικών πόρων» (Ζορμπά 2014: 42 -43).

Οι ιδέες του Bourdieu αμφισβητήθηκαν από μελετητές όπως ο Αμερικανός Richard Peterson, (Richard A. Peterson and Roger M. Kern, *Changing Highbrow Taste: from Snob to Omnivore, American Sociological Association*) ο οποίος εισήγαγε τις έννοιες του παμφάγου και μονοφάγου καταναλωτή. Σύμφωνα με το μοντέλο του Peterson, το οποίο προέκυψε από στοιχεία περί μουσικών προτιμήσεων, υπάρχει ο «παμφάγος» καταναλωτής πολιτισμού, ο οποίος καταναλώνει τόσο είδη υψηλής μουσικής κουλτούρας όπως κλασική μουσική, όσο και πιο δημοφιλή είδη μουσικής, όπως λαϊκή μουσική και τζαζ. Αντίθετα, οι πολιτιστικοί μονοφάγοι καταναλώνουν μόνο τη δημοφιλή μουσική. Με δεδομένο ότι οι πιο μορφωμένοι είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό παμφάγοι, υπεισέρχεται και εδώ η διάκριση μεταξύ των κατόχων μεγαλύτερου πολιτιστικού κεφαλαίου, που είναι ανοιχτοί σε διάφορα μουσικά είδη, και των μονοφάγων, που συνήθως ανήκουν στις κατώτερες εισοδηματικά και μορφωτικά τάξεις.

## 2.4 Μέτρηση του πολιτισμού

Η πολιτιστική πολιτική έχει χρέος να ικανοποιεί την πλειοψηφία των πολιτών και όχι μόνο τις αισθητικές προτιμήσεις των λίγων, διατηρώντας τις ισορροπίες και αποδεικνύοντας ότι εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον. (βλ. Mulcahi 2006: 323). Κατά τη Ζορμπά, «η δημόσια πολιτισμική πολιτική δεν είναι υπόλογη μόνο απέναντι σε καλλιτεχνικά αιτήματα ή στο φιλότεχνο κοινό, που είναι συνήθως οι πιο αυστηροί κριτές της, αλλά οφείλει να λογοδοτεί και όσον αφορά τη μετρήσιμη απόδοση του πολιτικού της σχεδίου» (Ζορμπά 2014: 35-36). Η ίδια η πράξη της χρηματοδότησης ορισμένων τεχνών αντί άλλων αποτελεί στην ουσία κρίση για την αξία της κουλτούρας μιας κοινότητας ή ενός ατόμου (O' Brien 2014: 49), συνεπώς οι αποφάσεις των φορέων της πολιτιστικής πολιτικής πρέπει να λαμβάνονται με ορθά και διαφανή κριτήρια.

Εδώ υπεισέρχεται το θέμα της μέτρησης της αξίας του πολιτισμού, ένα θέμα δύσκολο και αμφιλεγόμενο. Σε ένα δημοκρατικό κράτος η χρηματοδότηση των τεχνών πρέπει να δικαιολογείται και, ως δημόσια πολιτική, να δείχνει επιστροφή στους φορολογούμενους (Mulcahi 2006: 326)<sup>2</sup>. Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν η πολιτιστική αξία μπορεί να μετρηθεί και με ποιους όρους. Πρέπει να υπερισχύσει η προώθηση της αριστείας και η ιδέα του «υψηλού» στην τέχνη, η προώθηση της πρωτοπορίας, της πρόσβασης ή του κέρδους; Σήμερα η οικονομία και η συνεισφορά του πολιτισμού σε αυτήν είναι καθοριστικός παράγοντας για την χάραξη της πολιτιστικής πολιτικής, ειδικά μέσα σε περιόδους κρίσης όπου η χρηματοδότηση του πολιτισμού μειώνεται. «Το μέλλον της πολιτιστικής πολιτικής φαίνεται να προβλέπει την συνεχώς αυξανόμενη, αδυσώπητη απαίτηση οι τέχνες να «σηκώσουν το δικό τους βάρος» αντί να βασίζονται στην κρατική χορηγία, επιδιώκοντας την «τέχνη για την τέχνη» (Mulcahi 2006: 328).

Στην Ευρώπη, όπου παραδοσιακά τα κράτη στηρίζουν τον πολιτισμό με άμεση χρηματοδότηση και, θεωρητικά τουλάχιστον, προστατεύουν τις τέχνες και τον πολιτισμό από τους κανόνες της αγοράς, παρουσιάζεται μία τάση αποκέντρωσης και

---

<sup>2</sup> Στη Μ. Βρετανία διοργανώνεται από το 2005 μέχρι και σήμερα η έρευνα "Taking Part", στο πλαίσιο της οποίας γίνεται δημοσκόπηση σε νοικοκυριά και ερευνώνται οι συνήθειες ατόμων από 5 ετών και άνω αναφορικά με συμμετοχή σε πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες. Η έρευνα οργανώνεται από το Τμήμα Πολιτισμού, Μέσων Εννημέρωσης και Αθλητισμού (DCMS) και τρεις οργανώσεις εταίρων (Arts Council England, Historic England και Sport England) και τα αποτελέσματά της δημοσιεύονται δύο φορές το χρόνο.

αποκρατικοποίησης της πολιτισμικής πολιτικής και μία ροπή προς την ιδιωτικοποίηση και τις εναλλακτικές πηγές υποστήριξης των πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Το αμερικανικό μοντέλο ενός ουσιαστικά ιδιωτικοποιημένου πολιτισμού είναι όλο και πιο ελκυστικό σε κυβερνήσεις που επιδιώκουν να περιορίσουν τις πολιτιστικές επιδοτήσεις (Dubois, : 15-16, 18 και Mulcahi 2006: 328-329). Οι συμφωνικές ορχήστρες είναι ένας κλάδος που επηρεάζεται ιδιαίτερα, καθώς η συμφωνική μουσική θεωρείται είδος υψηλής τέχνης, το οποίο απευθύνεται σε λίγους και δεν αποφέρει κέρδη.

# Κεφάλαιο 3

## Κυριότερα Μοντέλα Διαχείρισης Συμφωνικών Ορχηστρών

Ο πολιτισμός σήμερα, καλώς ή κακώς, έχει αναχθεί σε εμπόρευμα. Όπως ο Αυδίκος παρατηρεί, «η πολιτιστική παραγωγή συνήθως υπόκειται στους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης, χρησιμοποιεί συντελεστές παραγωγής και πόρους που είναι περιορισμένοι και επηρεάζεται από τις διάφορες πιέσεις/ατέλειες της κεφαλαιοκρατικής αγοράς» (Αυδίκος 2014:15-16). Αυτό επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό είδη τέχνης όπως η συμφωνική μουσική που δεν ανήκουν στην «δημοφιλή» κουλτούρα και έτσι οι αντίστοιχοι οργανισμοί δεν μπορούν να συντηρήσουν τον εαυτό τους χωρίς εξωτερική χρηματοδότηση, καθώς το κοινό τους δεν είναι αρκετό για να τους καταστήσει βιώσιμους.

Οι συμφωνικές ορχήστρες, όπως και άλλοι πολιτιστικοί, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, βασίζονται για την κάλυψη των οικονομικών τους αναγκών σε εισοδήματα τα οποία στην πλειοψηφία τους δεν προέρχονται από τις συνηθισμένες λειτουργίες τους (παραστάσεις, ηχογραφήσεις κτλ) (Flanagan 2012: 4). Αυτά εξασφαλίζονται από άλλες πηγές, που είναι κυρίως οι επιχορηγήσεις από την κυβέρνηση ή τον ιδιωτικό τομέα. Οι ορχήστρες, παρ' όλες τις διαφορές στο πολιτιστικό πλαίσιο και τις οργανωτικές δομές, χρησιμοποιούν παρόμοια μέσα για να εξασφαλίσουν το οικονομικό τους μέλλον και τη θέση τους στην κοινωνία και για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα μέλη τους και το κοινό τους (Galinsky και Lehman 1995). Το ποσοστό όμως της δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης εξαρτάται από την πολιτιστική πολιτική κάθε χώρας.

Η κυβερνητική υποστήριξη αντικατοπτρίζει το γιατί και το πώς οι κυβερνήσεις αποφασίζουν να υποστηρίξουν τις τέχνες. Σε γενικές γραμμές, τα κράτη της Ευρώπης

χρηματοδοτούν άμεσα ή έμμεσα τον πολιτισμό, ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι ο ιδιωτικός τομέας και οι δωρεές από ιδρύματα και η άμεση κυβερνητική στήριξη είναι πολύ μικρή. Τα τελευταία χρόνια επικρατεί γενικά μία τάση αποκέντρωσης και αποκρατικοποίησης των μοντέλων άσκησης πολιτισμικής πολιτικής ( Dubois 2013:15-16, 18).

### **3.1. Ευρώπη**

Στην Ευρώπη κατά κανόνα το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων των συμφωνικών ορχηστρών, όπως και όλων των πολιτιστικών οργανισμών, προέρχεται από τις κυβερνήσεις σε μορφή χορηγίας. Η δημόσια επιχορήγηση του πολιτισμού μεταξύ του 2000 και 2005 κυμάνθηκε μεταξύ του 0.2 τοις εκατό και 1 τοις εκατό του ΑΕΠ (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 28 στο Flanagan 2012: 146). Στα τέλη του 2010, όμως, υπήρχαν ενδείξεις αποδυνάμωσης της κρατικής υποστήριξης των ορχηστρών και άλλων πολιτιστικών ιδρυμάτων σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες (Flanagan 2012: 146). Οι ιδιωτικές επιχορηγήσεις στην Ευρώπη μεταξύ του 2000 και 2005 κυμάνθηκαν από το 0.13 τοις εκατό (Βουλγαρία) μέχρι 6.5 τοις εκατό (Ηνωμένο Βασίλειο) της κρατικής χορηγίας (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 99 στο Flanagan 2012: 147). Οι κατανομές των δημοσίων δαπανών στον τομέα του πολιτισμού δείχνουν διαφορετικές προτιμήσεις μεταξύ των χωρών. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα και Κύπρο οι δαπάνες για την πολιτιστική κληρονομιά και τα μουσεία είναι ιδιαίτερη προτεραιότητα. Οι τέχνες του θεάματος, στις οποίες περιλαμβάνονται οι συμφωνικές ορχήστρες, επιδοτούνται περισσότερο στην Αυστρία, τη Γερμανία, τη Φινλανδία, την Ολλανδία κ.α. (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 29- 30).

Όσον αφορά τα συστήματα υποστήριξης του πολιτισμού στην Ευρώπη, κυριαρχούν τρεις προσεγγίσεις:

1. Τα πιο συγκεντρωτικά συστήματα, όπου γραφειοκράτες και πολιτικοί καθορίζουν τον προϋπολογισμό για τις τέχνες και το πώς θα διανεμηθεί στις ορχήστρες και σε άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς. Ο Chartrand (Chartrand και McCaughey 1989) αναφέρεται σε αυτό το μοντέλο ως το κράτος-αρχιτέκτονας (“top-down” planning). Το κράτος-αρχιτέκτονας χρηματοδοτεί τον πολιτισμό μέσω μιας υπηρεσίας, όπως το Υπουργείο Πολιτισμού, που διαχειρίζεται όλους τους σχετικούς πόρους και αποτελεί το κέντρο της θεσμικής εξουσίας στον τομέα αυτόν. Οι αποφάσεις για τις επιχορηγήσεις παίρνονται

από τους υπαλλήλους του υπουργείου. Το κράτος-αρχιτέκτονας υποστηρίζει τις μορφές τέχνης με γνώμονα κυρίως την προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο και όχι τόσο την καλλιτεχνική αριστεία. Οι καλλιτέχνες έχουν την δυνατότητα να γίνουν δημόσιοι υπάλληλοι και να έχουν κάποιο σταθερό εισόδημα. Αρνητικά αυτού του συστήματος είναι ότι πολλές φορές αμφισβητείται η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και θεωρείται ότι οι απευθείας επιχορηγήσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αδράνεια και τη στασιμότητα της καλλιτεχνικής δημιουργικότητας. (Flanagan 2012: 167 και Chartrand και McCaughey 1989)

2. Το ημιαυτόνομο μοντέλο (κράτος-πάτρωνας / Arm's length principle - «οιονεί αυτόνομο οργανωτικό μοντέλο»), όπου η κυβέρνηση καθορίζει το συνολικό ποσό του προϋπολογισμού για τον πολιτισμό, αλλά αφήνει την ευθύνη για την κατανομή του σε ένα ημιαυτόνομο συμβούλιο/επιτροπή τεχνών που έχει διοριστεί από την κυβέρνηση. Οι επίτροποι / τεχνοκράτες αποφασίζουν πού θα δοθούν οι επιχορηγήσεις, δρουν όμως ανεξάρτητα από την κυβέρνηση και συμβουλευόνται επαγγελματίες καταξιωμένους καλλιτέχνες σχετικά με το ποιες πολιτιστικές δράσεις και καλλιτέχνες θα υποστηρίξουν. Σκοπός της επιτροπής τεχνών είναι να προάγει πρότυπα αριστείας στην τέχνη, όμως αυτό συχνά κατηγορείται ως ελιτισμός, τόσο εναντίον των καλλιτεχνών όσο και εις βάρος του κοινού, με την έννοια ότι πριμοδοτείται η τέχνη που δεν είναι προσιτή στο ευρύ κοινό αλλά μόνο σε μία μικρή μερίδα «καλλιεργημένων» ατόμων. Η πολιτική αυτή αυξάνει τη διαφάνεια, αλλά περιορίζει τη δυνατότητα της κυβέρνησης να επηρεάσει τη γενική κατεύθυνση της πολιτιστικής πολιτικής, μειώνει δηλαδή τον έλεγχο του περιεχομένου της πολιτιστικής πολιτικής από την κυβέρνηση. (Flanagan 2012: 167 και Chartrand και McCaughey 1989)

3. Τέλος, μία μέση προσέγγιση είναι το μοντέλο που επιτρέπει στην κυβέρνηση να καθορίσει τις γενικές κατευθύνσεις της κυβερνητικής πολιτικής, αλλά χρησιμοποιεί ένα ανεξάρτητο συμβούλιο τεχνών για να καθορίσει την καλλιτεχνική αξία των προτάσεων τις οποίες θα υποστηρίξει οικονομικά. (Flanagan 2012: 168)

### 3.1.1 Μεγάλη Βρετανία

Το σύστημα υποστήριξης του πολιτισμού στη Μ. Βρετανία είναι συγκεντρωτικό, αλλά με τάσεις περιφερειακής αποκέντρωσης και σημαντικό ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 13). Η χρηματοδότηση των ορχηστρών προέρχεται από διάφορες πηγές, με το 30-40 τοις εκατό των εσόδων να προέρχονται από κυβερνητικές πηγές (Flanagan 2012: 147) (ποσοστό μικρότερο σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες). Οι οργανισμοί έχουν πλήρη έλεγχο των θεμάτων που αφορούν την τέχνη, τη στρατηγική και το προσωπικό. Η εργοδότηση των μουσικών γίνεται στη βάση συμβολαίων. Η κατανομή της χρηματοδότησης στη Μ. Βρετανία γίνεται σύμφωνα με το μοντέλο *arm's length*, μέσω του Arts Council. (Galinsky και Lehman 1995). Στη Μ. Βρετανία, «η αρχή που διέπει τις δημόσιες επιχορηγήσεις στηρίζεται στην προσέγγιση πως οποιαδήποτε κρατική χορηγία δίνεται πρέπει να δικαιολογείται από μετρήσιμα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν μετά την ολοκλήρωση του επιχορηγούμενου σχεδίου (*value for money approach*)» (Θεοδούλου-Χαραλάμπους 2004: 18). Οι ορχήστρες δηλαδή οφείλουν να δικαιολογούν την χορηγία που λαμβάνουν από το κράτος αποδεικνύοντας ότι αποδίδουν οικονομικό κέρδος και ότι οι δράσεις τους ωφελούν την ευρύτερη κοινωνία. Γι' αυτό το λόγο αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας με άλλους τομείς, όπως ο τομέας της οικονομίας και των επιχειρήσεων, ο τομέας της εκπαίδευσης (το εκπαιδευτικό έργο των Ορχηστρών θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, κυρίως όσον αφορά τους νέους και τα παιδιά), ο τομέας του περιβάλλοντος. Η συνεργασία με τον τομέα της κοινωνικής ενσωμάτωσης και κοινωνικής συνοχής αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πεδία δράσης των βρετανικών ορχηστρών. Οι ορχήστρες, εκτός από τα εκπαιδευτικά προγράμματα και μουσικά εργαστήρια που διοργανώνουν, επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους σε χώρους εκτός των αιθουσών τους, όπως φυλακές και νοσοκομεία για να φτάσουν σε ομάδες που αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο κοινωνικού αποκλεισμού. Με τις πιο πάνω δράσεις οι ορχήστρες όχι μόνο διευρύνουν τη δράση τους δικαιολογώντας την κρατική χορηγία, αλλά διευρύνουν και τα έσοδά τους εμπλέκοντας την ευρύτερη κοινότητα στη δραστηριότητά τους και προσελκύοντας με αυτό τον τρόπο μεγαλύτερο αριθμό πιθανών ιδιωτών χορηγών, μιας και η κρατική χορηγία στη Μ. Βρετανία είναι σχετικά περιορισμένη σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Επίσης, οι ορχήστρες εκδίδουν με το τέλος κάθε οικονομικού έτους λεπτομερή έκθεση που αφορά στα οικονομικά τους και το πρόγραμμα δράσης τους με αναφορές σε πολύ μετρήσιμα και συγκεκριμένα αποτελέσματα. (Θεοδούλου Χαραλάμπους 2004: 18-19, 23)



## Κατηγορίες Βρετανικών Ορχηστρών

Στη Μ. Βρετανία υπάρχουν πάρα πολλές ορχήστρες, οι οποίες μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες (βλ. Θεοδούλου-Χαραλάμπους 2004: 22 και Flanagan 2012: 149):

1. Οι τέσσερις κύριες ορχήστρες του Λονδίνου (the London Symphony Orchestra, the Philharmonia Orchestra, the London Philharmonic Orchestra, the Royal Philharmonic Orchestra), που είναι αυτοδιοικούμενες (Self-governing Orchestras) και διοικούνται από τους μουσικούς της ορχήστρας, οι οποίοι είναι και μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

2. Ορχήστρες περιφερειακές/τοπικές, οι οποίες διοικούνται από ανεξάρτητο διοικητικό συμβούλιο και παρέχουν στα μέλη τους συμβόλαια πλήρους απασχόλησης (για παράδειγμα η Halle Symphony Orchestra, η Northern Sinfonia) και

3. Οι πέντε ορχήστρες του BBC, που λαμβάνουν σημαντική εταιρική επιδότηση, και ορχήστρες που ανήκουν σε άλλους οργανισμούς, όπως οι ορχήστρες μπαλέτου και όπερας.

Το μερίδιο της κυβερνητικής υποστήριξης είναι χαμηλότερο για τις ορχήστρες του Λονδίνου, διπλάσιο για τις τοπικές ορχήστρες και πάλι σχεδόν διπλάσιο για τις ορχήστρες του BBC. Κατά τον Flanagan, κυβερνήσεις που υποστηρίζουν τις τέχνες τείνουν να παρέχουν δυσανάλογες χορηγίες σε ορχήστρες με ασθενέστερα κέρδη στο πλαίσιο μίας πολιτικής που αυξάνει την πρόσβαση στη ζωντανή κλασική μουσική εκτός των μεγάλων πόλεων (Flanagan 2012: 149).

### 3.1.2 Γερμανία

Το σύστημα υποστήριξης πολιτισμού είναι ομοσπονδιακό σύστημα, πλήρως αποκεντρωμένο. (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 11). Στη Γερμανία η τοπική αυτοδιοίκηση είναι η κύρια πηγή της δημόσιας υποστήριξης, όπου οι επιχορηγήσεις είναι κατά μέσο όρο το 80 τοις εκατό του προϋπολογισμού των ορχηστρών. (Flanagan 2012: 153). Ο ρόλος του μουσικού διευθυντή της ορχήστρας είναι ισχυρός (Galinsky και Lehman 1995).

### **3.1.3 Γαλλία**

Στη Γαλλία το σύστημα χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτικό, με περιφερειακές τάσεις και αυξανόμενο ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 11). Το 72-90 τοις εκατό των εσόδων των ορχηστρών προέρχονται από κυβερνητικές πηγές. (Flanagan 2012: 149). Η κυβέρνηση έχει τον έλεγχο και τον σημαντικότερο ρόλο στο πολιτιστικό σκηνικό και η πολιτιστική πολιτική προάγει κατά κύριο λόγο την ποιότητα και γενικότερες αρχές και κοινωνικές αξίες όπως η κοινωνική συνοχή, η πολιτιστική δημοκρατία και η συμμετοχή. Οι ορχήστρες στη Γαλλία χρησιμοποιούνται ως «εθνικό σύμβολο» της χώρας, ως εργαλείο πολιτιστικής διπλωματίας και ως μέσο διάσωσης και προβολής της γαλλικής μουσικής πολιτιστικής δημιουργίας. (Θεοδούλου-Χαραλάμους 2004: 20).

Από οικονομικής πλευράς, η εμπειρία έδειξε ότι το σύστημα των μεγάλων κρατικών επιχορηγήσεων στη Γαλλία πιθανόν να επιδεινώνει την οικονομική δυσλειτουργία των συμφωνικών ορχηστρών, αφού η κάλυψη των ελλειμμάτων από το κράτος πιθανόν να οδηγεί τους διευθυντές των ορχηστρών να παραβλέπουν τα κόστη και να μην θέτουν όρια, περιμένοντας ότι θα διασωθούν από τις χορηγίες (Flanagan 2012: 153-154).

### **3.1.4 Φινλανδία**

Στη Φινλανδία το σύστημα υποστήριξης του πολιτισμού είναι διπολικό συγκεντρωτικό (κράτος και δήμοι) με κάθετη αποκέντρωση (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 11). Τον σημαντικότερο ρόλο στη χρηματοδότηση των τεχνών και του πολιτισμού στη Φινλανδία παίζουν οι δήμοι και το κράτος. Στον κρατικό προϋπολογισμό του 2013 η συνολική χρηματοδότηση του πολιτισμού φτάνει τα 434 εκατομμύρια ευρώ. Η κρατική χρηματοδότηση για τον πολιτισμό είναι κυρίως ευθύνη του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού. Τα περισσότερα από τα κονδύλια για τον πολιτισμό στο διοικητικό τομέα του Υπουργείου κατευθύνονται σε εθνικά πολιτιστικά ιδρύματα και δήμους ως εκ του νόμου και κατά διακριτική ευχέρεια κρατικές επιδοτήσεις. Ένα σημαντικό μέρος της χρηματοδοτικής στήριξης που χορηγείται από το Υπουργείο Πολιτισμού προέρχεται από τα έσοδα της φινλανδικής εθνικής λαχειοφόρου αγοράς (Veikkaus). Χρηματοδότηση για

τον πολιτισμό λαμβάνεται επίσης από την Ε.Ε. και σκανδιναβικά ταμεία και προγράμματα.<sup>3</sup> (Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού της Φινλανδίας).

Στον τομέα της μουσικής, η πολιτιστική πολιτική της Φινλανδίας θεωρείται από τις πιο επιτυχημένες παγκοσμίως. Η φινλανδική κυβέρνηση, αντιμετωπίζοντας τη μουσική ως «πολιτιστικό πρεσβευτή» της χώρας, επενδύει μεγάλα ποσά στον τομέα, δίνοντας έμφαση στη μουσική εκπαίδευση και τα έργα υποδομής. (Θεοδούλου-Χαραλάμπους 2004: 19). Τα Μουσικά Ιδρύματα, από την Φινλανδική Εθνική Λυρική Σκηνή μέχρι τις δημοτικές ορχήστρες, λαμβάνουν αξιόπιστη δημόσια χρηματοδότηση. Η συνολική ενίσχυση που λαμβάνουν οι ορχήστρες από τους δήμους και το κράτος αντιπροσωπεύει περίπου το 90% του συνόλου των εσόδων τους (Tuomisto 2006).

Συγκεκριμένα, για το 2015 (Στατιστική Υπηρεσία Φινλανδίας 2015) τα έσοδα των ορχηστρών-μελών του Συλλόγου Φινλανδικών Συμφωνικών Ορχηστρών ήταν στο σύνολο 60.785.000 ευρώ, από τα οποία το 67% προήλθε από δημοτικές χορηγίες, το 20% από κρατικές χορηγίες και το 1% από άλλη δημόσια χρηματοδότηση. Τα κέρδη αποτέλεσαν το 12% των εσόδων (6% εισιτήρια 2% παραστάσεις με ανάθεση 2% άλλες δραστηριότητες και 1% άλλα εισοδήματα). Τα έξοδα ήταν στο σύνολο 60.459.000 ευρώ, με κύρια δαπάνη τις αμοιβές του προσωπικού (48%). Η Στατιστική Υπηρεσία της Φινλανδίας δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις με τα ακριβή ποσά που σχετίζονται με τον πολιτισμό.

Στη Φινλανδία τα ποσοστά συμμετοχής του κοινού στις μουσικές δραστηριότητες είναι πολύ υψηλότερα από οποιαδήποτε άλλη χώρα στον κόσμο. Κατά την Θεοδούλου-Χαραλάμπους (2004: 20) «η Φινλανδία, ως κράτος υποδειγματικής Κοινωνικής Πρόνοιας, αναζητεί πάντοτε προτάσεις και λύσεις, οι οποίες συμβάλλουν στην προώθηση της κοινωνικής συνοχής και της κοινωνικής ενσωμάτωσης.» Οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία του συστήματος της Φινλανδίας είναι, εκτός από την επένδυση χρημάτων, ο μεγάλος αριθμός μουσικών σχολείων, οι υψηλού επιπέδου μουσικές σπουδές στη χώρα, η επαφή και η επικοινωνία που οι Ορχήστρες επιδιώκουν να έχουν με την ευρύτερη κοινωνία, οι διεθνούς φήμης Φινλανδοί μαέστροι και η μακρά παράδοση στον τομέα των ορχηστρών. Στη Φινλανδία θεωρείται ότι ο θεσμός των ορχηστρών συμβάλλει στο γόητρο και την εικόνα των πόλεων και οι περισσότερες από

τις ορχήστρες της χώρας δεν προήλθαν από κυβερνητική πρωτοβουλία αλλά, αντίθετα, από φιλόμους τοπικούς παράγοντες (Θεοδούλου-Χαραλάμπους 2004: 20).

### 3.1.5 Ολλανδία

Η υποστήριξη του πολιτισμού στην Ολλανδία παρουσιάζει συγκεντρωτική δομή με ισχυρή τάση αποκέντρωσης (Klamer, Petrova, Mignosa 2006: 12). Οι κύριοι στόχοι της πολιτιστικής πολιτικής είναι η ενίσχυση της ποιότητας και ποικιλίας του διαθέσιμου πολιτισμού και η ενθάρρυνση της πολιτιστικής συμμετοχής από τον πληθυσμό της Ολλανδίας. Η μουσική είναι ένας τομέας στον οποίο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από το κράτος, και λαμβάνει τη μερίδα του λέοντος από τον προϋπολογισμό για τον πολιτισμό. Στην Ολλανδία ανέκαθεν η μουσική έχαιρε μεγάλης εκτίμησης και θεωρείτο τέχνη η οποία συμβάλλει στη γενικότερη πολιτιστική ανάπτυξη και πρόοδο. «Η από πλευράς των Πόλεων δημιουργία Ορχηστρών υπήρξε ένας από τους σημαντικότερους θεσμούς που συνδεόταν στενά με τις κοινωνικές αντιλήψεις περί ευημερίας και ανάπτυξης των πόλεων.» (Θεοδούλου-Χαραλάμπους 2004: 21) Το κράτος δαπανά τεράστια ποσά για τη συντήρηση των ορχηστρών.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 οι επιχορηγήσεις στους οργανισμούς παραστατικών τεχνών από το κράτος βασίζονταν στο προβλεπόμενο ετήσιο έλλειμμα των ορχηστρών και δίδονταν εκ των προτέρων. Εάν το έλλειμμα ήταν τελικά μεγαλύτερο από το προβλεπόμενο, δινόταν επιπλέον χορηγία. Αν ήταν μικρότερο, η διαφορά επιστρεφόταν. Το σύστημα δεν έδινε κίνητρο στους οργανισμούς να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να δημιουργήσουν εισόδημα από άλλες πηγές. Από το 1985 και μετά οι συμφωνικές ορχήστρες της Ολλανδίας λαμβάνουν ένα σταθερό ποσό εφάπαξ για τέσσερα χρόνια. Αυτό αφήνει την ευθύνη για τις αποφάσεις στους ίδιους τους οργανισμούς. Οι ορχήστρες έτσι έχουν πολύ μεγαλύτερο κίνητρο για αύξηση εισοδήματος από εισιτήρια και άλλες πηγές. Οι ορχήστρες αύξησαν την τιμή των εισιτηρίων τους και οι πωλήσεις δεν έπεσαν αλλά αντιθέτως ανέβηκαν, ίσως σαν ανταπόκριση στις εντεταμμένες δράσεις μάρκετινγκ.

Κάθε τετραετία η κυβέρνηση της Ολλανδίας δημοσιεύει ένα «αρχείο πολιτιστικής πολιτικής» καθορίζοντας τις αρχές της πολιτιστικής πολιτικής για κάθε περίοδο. Έπειτα υποβάλλονται από τους ολλανδικούς πολιτιστικούς οργανισμούς αιτήσεις για χρηματοδότηση, οι οποίες αξιολογούνται από ένα συμβούλιο ειδικών. Το κύριο κριτήριο είναι η ποιότητα. Ακολούθως, το Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού και Επιστημών

διανέμει τις χορηγίες για τα επόμενα τέσσερα χρόνια. Η απόφαση συζητείται και επικυρώνεται από τη Βουλή (Flanagan 2012: 151).

## **3.2. Αυστραλία**

Στην Αυστραλία οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις καλύπτουν τα περισσότερα λειτουργικά ελλείμματα, όπως και στην Ευρώπη. Εθνικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνητικές υπηρεσίες χορηγούν το 60 με 90 τοις εκατό των εσόδων των ορχηστρών, ενώ οι ιδιωτικές χορηγίες αποτελούν το 9 τοις εκατό (Flanagan 2012: 147).

Η κυβέρνηση της Αυστραλίας έκρινε ότι η πολιτική των επιδοτήσεων που ακολουθείτο στο παρελθόν δεν είναι σήμερα βιώσιμη και αποφάσισε να θεσπίσει μία βασική χορηγία για την κάθε μία από τις έξι ορχήστρες της χώρας και να την αυξάνει ετήσια σε ένα ποσοστό ανάλογα με τον πληθωρισμό, πράγμα το οποίο σημαίνει όμως ότι ουσιαστικά η χορηγία θα μειώνεται με τα χρόνια. Έτσι οι ορχήστρες δεν μπορούν πλέον να βασίζονται σε «κενές επιταγές» από την κυβέρνηση. Τα ελλείμματα θα πρέπει να καλύπτονται από εισιτήρια και ιδιωτικές συνεισφορές. Η προσέγγιση αυτή δίνει κίνητρα στις ορχήστρες να μειώσουν τα έξοδα, να αυξήσουν τα έσοδα από παραστάσεις και να καλλιεργήσουν εισόδημα από ιδιωτικές πηγές, όμως, κατά τον Flanagan, υποτιμά την «ασθένεια κόστους»: το χάσμα μεταξύ των εσόδων και των εξόδων των παραστάσεων τείνει να αυξάνεται με το χρόνο, ακόμα και όταν η λειτουργία των ορχηστρών είναι αποδοτική. Η φθίνουσα υποστήριξη από το κράτος παράγει υπερβολικές πιέσεις για άντληση κεφαλαίων από μία κοινωνία που είναι συνηθισμένη σε κυβερνητική υποστήριξη των τεχνών (Flanagan 2012: 151).

## **3.3 ΗΠΑ**

Το μοντέλο χρηματοδότησης των τεχνών στις ΗΠΑ είναι αυτό του «κράτους-διευκολυντή» (Facilitator) (βλ. Chartrand και McCaughey 1989), όπου η χρηματοδότηση γίνεται μέσω φοροαπαλλαγών, δηλαδή στηρίζεται σε δωρεές από εταιρείες ή μεμονωμένα άτομα, οι οποίες εκπίπτουν φορολογικά. Η πολιτική του κράτους-διευκολυντή στοχεύει στην προώθηση της πολυμορφίας των δραστηριοτήτων στις μη-

κερδοσκοπικές ερασιτεχνικές και καλές τέχνες. Το κράτος-διευκολυντής στηρίζει μάλλον την διαδικασία της δημιουργικότητας παρά συγκεκριμένα είδη και στυλ τέχνης. Δεν θέτει προδιαγραφές και πρότυπα, και η επιλογή για το ποιες τέχνες θα χρηματοδοτηθούν εναπόκειται στις προτιμήσεις των ιδιωτών χρηματοδοτών. Το πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης και ευκαιρίες για διαφορετικά είδη τέχνης και καλλιτέχνες. Από την άλλη πλευρά, τα κύρια μειονεκτήματα είναι ότι δεν υπάρχουν προδιαγραφές για την τέχνη, δεν υποστηρίζεται απαραίτητα το «ποιοτικό» και το κράτος δεν μπορεί να ελέγξει κατά πόσο οι δωρεές γίνονται προς όφελος του κράτους και των πολιτών του. Στο μοντέλο αυτό οι καλλιτέχνες εξαρτώνται αποκλειστικά από τις προτιμήσεις των ιδιωτών και από το τι είναι εμπορικό και δημοφιλές στο κοινό.

Το αμερικανικό μοντέλο υποστήριξης των συμφωνικών ορχηστρών χαρακτηρίζεται από χρηματοδότηση που προέρχεται από ιδιώτες, οργανισμούς ή επιχειρήσεις και ισχυρή συνδικαλιστική εκπροσώπηση των μουσικών, που έχει ως αποτέλεσμα τις συλλογικές διαπραγματεύσεις των μισθολογικών συμβάσεων. Ο ρόλος του μουσικού διευθυντή είναι ισχυρός, η καλλιτεχνική διεύθυνση ενεργεί σύμφωνα με τους κανόνες του μάρκετινγκ και η αυτονομία και συμβολή των μουσικών είναι περιορισμένη (Galinsky και Lehman 1995).

Πρόκειται για ένα σύστημα αποκεντρωμένο, όπου κυριαρχούν οι ιδιωτικές δωρεές. Οι ΗΠΑ έχουν μακρά παράδοση ιδιωτικής φιλανθρωπίας –δωρεές από άτομα, επιχειρήσεις και ιδρύματα- τα οποία υποστήριζαν και προστάτευαν τις τέχνες. Με τον καιρό, οι δωρεές αυτές δεν ήταν αρκετές για να καλύψουν τα έξοδα των ορχηστρών και οι ορχήστρες στράφηκαν και σε άλλες πηγές. Η ιδιωτική φιλανθρωπία και οι επενδύσεις είναι απαραίτητες για τις αμερικανικές ορχήστρες. Στις ΗΠΑ το ποσοστό των εξόδων των παραστάσεων που καλύπτεται από έσοδα των παραστάσεων ήταν 41% για το 2004 (από 46 % τη δεκαετία του '90). Σε άλλες χώρες το ποσοστό ήταν: Αυστραλία 28%, Καναδάς 36%, Φιλανδία 11%, Ολλανδία 50%. (Flanagan 2012: 155-156)

Οι περισσότερες ορχήστρες στις ΗΠΑ λαμβάνουν κάποια μικρή απευθείας χρηματική υποστήριξη από την ομοσπονδιακή, πολιτειακή και τοπική αυτοδιοίκηση. Παρ' όλα αυτά οι απευθείας κρατικές χορηγίες είναι ελάχιστες σε σχέση με τις άλλες χώρες. Αυτό δεν σημαίνει ότι το κράτος δεν υποστηρίζει τις ορχήστρες, απλά η υποστήριξη παρέχεται με διαφορετικό τρόπο από ό,τι στα ευρωπαϊκά κράτη. Οι φορολογικές πολιτικές θολώνουν τη διάκριση μεταξύ της ιδιωτικής και κρατικής υποστήριξης.

Στις ΗΠΑ, η ισχυρότερη κρατική υποστήριξη για τις συμφωνικές ορχήστρες και άλλες παραστατικές τέχνες ρέει έμμεσα από τις φορολογικές δαπάνες που προκύπτουν από την φορολογική έκπτωση για εισφορές σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Συγκεκριμένα, το 95% της κρατικής υποστήριξης στις αμερικανικές ορχήστρες δίδεται με τη μορφή φορολογικών εκπτώσεων (Flanagan 2012: 111). Αυτό σημαίνει ότι πολλά «ιδιωτικά» κεφάλαια είναι στην πραγματικότητα δημόσια στήριξη που διανέμεται από ιδιώτες. Μέρος της ιδιωτικής χρηματοδότησης θα πρέπει να θεωρηθεί δημόσια χρηματοδότηση, χρήματα που σε άλλη περίπτωση θα καταβάλλονταν στο κράτος. Ο Κώδικας Εσωτερικού Εισοδήματος επιτρέπει στους φορολογουμένους να αφαιρέσουν από το φορολογητέο εισόδημά τους τις εισφορές στους περισσότερους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Έτσι παρέχεται στους ιδιώτες ισχυρό κίνητρο να συνεισφέρουν σε ορχήστρες και άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς και εκείνοι έχουν κίνητρο να δουν ότι τα λεφτά τους ξοδεύονται με το σωστό τρόπο. Επίσης με αυτό τον τρόπο επιδοτείται ποικιλία τεχνών. Μια οικονομετρική μελέτη που περιέλαβε σχεδόν 30.000 εταιρείες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εταιρικές δωρεές θα μειώνονταν κατά 30 τοις εκατό, αν δεν εξέπιπταν από το φορολογητέο εισόδημα. (Carroll and Joulfaian 2001 στο Flanagan 2012: 116) Οι χορηγίες που προέρχονται από φορολογικές δαπάνες είναι πολύ μεγαλύτερες και έχουν μάλιστα διπλασιαστεί από τα τέλη του '80 μέχρι το 2005). Αν το δούμε σε διεθνή προοπτική, η συνδυασμένη απευθείας και έμμεση κυβερνητική υποστήριξη στις ορχήστρες στην Αμερική δεν είναι ασυνήθιστα χαμηλή σε σχέση με άλλες χώρες. Σε όλες τις χώρες οι κυβερνήσεις βοηθούν τις ορχήστρες να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές προκλήσεις, αν και η μορφή που παίρνει αυτή η υποστήριξη διαφέρει πολύ από χώρα σε χώρα και το μέλλον της υποστήριξης είναι αβέβαιο (Flanagan 2012: Κεφ. 11).

### **3.4. Δημόσια επιχορήγηση των Συμφωνικών Ορχηστρών: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα**

Οι κρατικές επιχορηγήσεις, αν και προστατεύουν τις ορχήστρες από οικονομικούς κινδύνους και θεωρητικά τους δίνουν τη δυνατότητα να επιτελέσουν απρόσκοπτα το έργο τους, δεν αποτελούν «θεραπεία» για τις οικονομικές δυσκολίες μίας ορχήστρας. Μία πολιτική επιχορηγήσεων μπορεί να προκαλέσει την ανάγκη για περαιτέρω επιδοτήσεις (Flanagan 2012: 154), δοκιμάζοντας τις οικονομικές αντοχές ενός κράτους. Τα τελευταία

χρόνια πολλές κυβερνήσεις επανεξετάζουν τις πολιτικές τους και ψάχνουν για εναλλακτικά οικονομικά μοντέλα με μεγαλύτερη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα.

Η δημόσια χρηματοδότηση των συμφωνικών ορχηστρών παρουσιάζει ταυτόχρονα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τις ίδιες τις ορχήστρες. Ένα από τα πλεονεκτήματα είναι το ότι η απευθείας κρατική χορηγία δίνει τη δυνατότητα στις ορχήστρες να διατηρούν προσιτές τιμές εισιτηρίων και με τον τρόπο αυτό να αυξάνουν το κοινό τους και την πρόσβαση διαφόρων ομάδων. Επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να διοργανώνουν μεγαλύτερο αριθμό συναυλιών και να προσφέρουν στους μουσικούς σταθερό μισθό και εργασιακή ασφάλεια. Ακόμα, η σταθερή κρατική χορηγία επιτρέπει στην ορχήστρα να επικεντρωθεί στην ποιότητα των παραστάσεων και να αποφύγει ενέργειες οι οποίες, στην προσπάθεια προσέλκυσης μεγαλύτερου κοινού, μπορεί να κατεβάσουν το καλλιτεχνικό επίπεδο και να αλλοιώσουν τη φυσιογνωμία της ορχήστρας.

Από την άλλη πλευρά οι κρατικές χορηγίες, αν και μειώνουν τον κίνδυνο οικονομικής αποτυχίας, μπορεί να προκαλέσουν «ηθικό κίνδυνο», «ενθαρρύνοντας την ανεπάρκεια στη διαχείριση των ορχηστρών που οξύνει τις πιέσεις του κόστους.» (Flanagan 2012: 150). Η δημόσια επιχορήγηση μπορεί να μειώσει το κίνητρο των ορχηστρών να αναπτύξουν στρατηγικές τιμών ή δραστηριότητες μάρκετινγκ για να αυξήσουν την προσέλευση και τα κέρδη από τις παραστάσεις. Ορχήστρες που βασίζονται στην κρατική χρηματοδότηση έχουν μικρότερο κίνητρο να επιδιώξουν εξεύρεση πόρων μέσω άλλων δραστηριοτήτων, όπως εράνους (που αποτελούν συνηθισμένη πρακτική στις ΗΠΑ). Επίσης τα κόστη της παραγωγής και τα διοικητικά κόστη μπορεί να είναι μεγαλύτερα σε ορχήστρες με υψηλή επιδότηση και η αντίσταση της διοίκησης στα αιτήματα των μισθολογικών διαπραγματεύσεων των μουσικών και άλλων εργαζομένων να είναι μειωμένη, αφού κάτω από ένα καθεστώς δημόσιων επιχορηγήσεων οι διευθυντές μπορεί να το βρουν ευκολότερο να αποφύγουν τις συγκρούσεις που προκύπτουν από τις προσπάθειες να ελεγχθούν τα κόστη (Flanagan 2012: 150).

Γενικά, ο βαθμός εξάρτησης από την κρατική χορηγία και η εμπλοκή και άλλων οικονομικών παραγόντων εκτός από το κράτος καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το μοντέλο διοικητικής διαχείρισης της ορχήστρας και το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξής της και μπορεί να διευρύνουν το ρόλο και τη δράση της (Θεοδούλου-Χαραλάμπους 2004: 19).





# Κεφάλαιο 4

## Οι Συμφωνικές Ορχήστρες Σήμερα-Δυσκολίες και Προκλήσεις, Βιωσιμότητα, Χρηματοδότηση

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, οι συμφωνικές ορχήστρες στηρίζονται στην εξωτερική χρηματοδότηση για να επιβιώσουν. Κατά τον Flanagan (2008:3) καμία συμφωνική ορχήστρα δεν θα μπορούσε να περάσει το «τεστ επιβίωσης» του ιδιωτικού τομέα. Όλες οι συμφωνικές πρέπει να προσελκύσουν σημαντικά έσοδα εκτός των παραστάσεων για να εξασφαλίσουν τη λειτουργία τους και αυτό διότι τα έσοδα από τις παραστάσεις υπολείπονται των εξόδων των παραστάσεων με όλο και αυξανόμενα ποσά. Παρά την αύξηση του ποσοστού του πληθυσμού με πανεπιστημιακή εκπαίδευση, το οποίο είναι πιο πιθανόν σύμφωνα με στατιστικές να παρακολουθεί συναυλίες, η προσέλευση στις συναυλίες μειώνεται. Επίσης το εισόδημα των ορχηστρών το οποίο δεν προέρχεται από παραστάσεις συχνά αποτυγχάνει να επιτύχει συνολική οικονομική ισορροπία για τις ορχήστρες (Flanagan 2008:1)

Οι συμφωνικές ορχήστρες αποτελούν μία φθίνουσα βιομηχανία εδώ και πολλά χρόνια. Από μελέτες που έχουν γίνει στην Αμερική προκύπτει ότι από το 1971 μέχρι το 1991 τα ελλείμματα των 254 μεγαλύτερων ορχηστρών αυξήθηκαν από 2.8 εκατομμύρια δολάρια σε 7 εκατομμύρια δολάρια, ενώ κατά την ίδια περίοδο τα λειτουργικά έξοδα αυξήθηκαν από 87.5 εκατομμύρια σε 207 εκατομμύρια (Walsh 2001). Τα τέλη της δεκαετίας του 1990 υπήρξαν καλύτερη περίοδος για τις ορχήστρες λόγω της γενικότερης ευνοϊκής οικονομικής κατάστασης, όμως από το 2000 και μετά η κατάσταση επιδεινώθηκε λόγω της οικονομικής ύφεσης και το μέλλον προβλέπεται δυσοίωνο. (Flanagan 2012: 2). Το 2005 το μέσο έλλειμμα των ορχηστρών ήταν 193.000 δολάρια και το 2009, μόλις τέσσερα χρόνια μετά, εκτοξεύθηκε στα 697.000 δολάρια. Το 2008 οι μισές ορχήστρες

των ΗΠΑ ανέφεραν ελλείμματα. Το 2009 το ποσοστό αυτό ανέβηκε στα δύο τρίτα (Rosen 2011).

Στην Ευρώπη και στην Αμερική τα τελευταία χρόνια πολλές ορχήστρες χρεοκόπησαν ή βρίσκονται σε διαδικασία πτώχευσης εξαιτίας των οικονομικών πιέσεων. Η Philadelphia Orchestra αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μεγάλης ορχήστρας που δεν άντεξε το βάρος των οικονομικών πιέσεων, με αποτέλεσμα να τεθεί υπό προστασία πτώχευσης το 2011 (The Philadelphia Orchestra, 2012). Βγήκε το 2012 (Dobrin 2012) με πλάνο αναδιοργάνωσης που προέβλεπε 5.49 εκατομμύρια δολάρια διακανονισμό των χρεών, απόλυση 10 μουσικών, μείωση μισθών και μείωση των εβδομάδων της σεζόν (Williams 2013:3) Ήταν η πρώτη φορά που μία από τις μεγαλύτερες ορχήστρες των ΗΠΑ κατέθεσε αίτηση πτώχευσης (Flanagan 2012: 2).

Στην Ευρώπη, αν και τα κράτη παρεμβαίνουν για διάσωση των ορχηστρών, τα χρήματα του κράτους αργά αλλά σταθερά στερεύουν κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Στη Γερμανία τριάντα έξι ορχήστρες έχουν διαλυθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών. Αυτό εξακολουθεί να αφήνει τη Γερμανία σε μια εκπληκτικά ευνοϊκή κατάσταση σε σχέση με τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες (με την πιθανή εξαίρεση της Φινλανδίας). Ένα πρόσφατο παράδειγμα του πώς οι περικοπές της κρατικής χρηματοδότησης επηρεάζουν τη λειτουργία των ορχηστρών είναι η συγχώνευση της SWR Symphony Orchestra και της Stuttgart Radio Orchestra. (Service 2013). Η βιομηχανία των Συμφωνικών Ορχηστρών έχει πληγεί ιδιαίτερα από την πραγματικότητα της αγοράς. Οι Συμφωνικές Ορχήστρες πρέπει να αγωνιστούν σήμερα περισσότερο από ποτέ για να μπορέσουν να εξισορροπήσουν την καλλιτεχνική αριστεία με την βιωσιμότητά τους ως επιχείρησης. Η κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι Συμφωνικές Ορχήστρες οφείλεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων, οι οποίοι εξετάζονται πιο κάτω.

## **4.1. Οι οικονομικές συνθήκες**

Το 2008 η παγκόσμια οικονομία αντιμετώπισε τη χειρότερη οικονομική κρίση μετά την Μεγάλη Ύφεση του 1929. Επιχειρήσεις σε όλο το φάσμα της βιομηχανίας αντιμετώπισαν τεράστια προβλήματα βιωσιμότητας. Μεταξύ των τομέων που επλήγησαν περισσότερο ήταν ο μη κερδοσκοπικός τομέας. «Η οικονομική κρίση του 2008 έκανε ξεκάθαρο σε όλο

το βιομηχανικό κόσμο ότι η βιωσιμότητα είναι κάτι που δεν μπορεί πλέον να αγνοηθεί» (Williams 2013: 1). Η κρίση μείωσε τα εισοδήματα των ορχηστρών τόσο από τις κρατικές χορηγίες όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, με την αύξηση της ανεργίας ελαττώθηκε η προσέλευση στις συναυλίες (Flanagan 2008: 33). Οι περισσότερες συμφωνικές ορχήστρες βρέθηκαν απροετοίμαστες μπροστά στην καινούργια πραγματικότητα, με αποτέλεσμα αρκετές χρεοκοπίες, ειδικά στις ΗΠΑ, όπου το κράτος δεν παρεμβαίνει για να σώσει τους πολιτιστικούς οργανισμούς όπως γίνεται στην Ευρώπη. Μετά τις χρεοκοπίες, η αναμόρφωση των ορχηστρών δεν αποκατέστησε την προηγούμενη κατάστασή τους. Οι νέοι οργανισμοί συνήθως μικραίνουν τις σεζόν τους, μειώνουν τους μισθούς και απασχολούν μικρότερο αριθμό μουσικών πλήρους απασχόλησης. (Flanagan 2012:176).

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες συμφωνικές ορχήστρες είναι ότι τα έσοδα από τα εισιτήρια δεν επαρκούν για να καλυφθούν τα μεγάλα λειτουργικά έξοδα. Από την αρχή τουλάχιστον του 20ού αιώνα, τα έσοδα των παραστάσεων πάντα υπολείπονται των εξόδων των παραστάσεων, παράγοντας ένα εισοδηματικό χάσμα, το οποίο αυξάνεται με το χρόνο. Από τις αρχές του 21ου αιώνα, τα έσοδα παραστάσεων των τριών πιο επιτυχημένων συμφωνικών ορχηστρών κάλυψαν μόνο το 59% των συνολικών εξόδων τους. (Flanagan 2008).<sup>4</sup> Για να επιβιώσουν, οι συμφωνικές πρέπει να προσελκύσουν σημαντικά έσοδα εκτός των παραστάσεων. Γενικά, καμία συμφωνική σε όλο τον κόσμο δεν έχει καταφέρει να αυξήσει τα έσοδά της αρκετά γρήγορα ώστε να αντισταθμίσει τις συνεχείς αυξήσεις του κόστους. Έτσι, τα διαρθρωτικά ελλείμματα παραμένουν γεγονός για τις συμφωνικές ορχήστρες παγκόσμια. (Flanagan 2012: 172). Τα έσοδα από τις πωλήσεις εισιτηρίων δεν επαρκούν για να συντηρήσουν τις καθημερινές λειτουργίες των ορχηστρών.

Οι καλλιτεχνικές δαπάνες αποτελούν το μεγαλύτερο κόστος για τις συμφωνικές ορχήστρες. Από αυτά η μεγαλύτερη δαπάνη είναι οι αμοιβές των μουσικών (μισθοί μαέστρου και μόνιμων μουσικών, καλεσμένοι σολίστες και μαέστροι). Άλλες καλλιτεχνικές δαπάνες περιλαμβάνουν ενοικίαση αίθουσας συναυλιών, φροντιστές,

---

<sup>4</sup> Ο Flanagan στο *The Economic Environment of American Symphony Orchestras* (2008) διερεύνησε τις διακυμάνσεις στην οικονομική κατάσταση 32 αμερικανικών ορχηστρών μεταξύ των σεζόν 1987/88 και 2003/4. Ο Flanagan συμπέρανε ότι τα έσοδα των παραστάσεων κάλυπταν μόνο το 45% των εξόδων και αυτό το χάσμα θα χειροτερεύει συνεχώς με την πάροδο του χρόνου.

εκδοτήριο εισιτηρίων, συντήρηση οργάνων, αγορά, ενοικίαση ή ανάθεση σύνθεσης μουσικής, μεταφορικά έξοδα σε περίπτωση περιοδείας. Άλλα έξοδα είναι τα λειτουργικά (νομικά και λογιστικά έξοδα, ενοικίαση γραφείων, έξοδα ασφάλισης, μισθοί διοικητικού προσωπικού), τα έξοδα μάρκετινγκ και άλλες δαπάνες, όπως χρηματοδότηση προγραμμάτων για εκπαίδευση πιθανού μελλοντικού κοινού. Τα έξοδα διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ορχήστρες που βασίζονται στην κρατική χορηγία δεν επενδύουν συνήθως μεγάλα ποσά στη διαφήμιση. Επίσης διαφέρουν και τα καλλιτεχνικά κόστη, όπως οι αμοιβές των μουσικών. (Flanagan 2012: 36-37).

Τα καλλιτεχνικά έσοδα προέρχονται από συναυλίες, αναμεταδόσεις και πωλήσεις ηχογραφήσεων. Οι περισσότερες ορχήστρες κινούνται προς την προσφορά μεγαλύτερου φάσματος συναυλιών, όπως βραδινές και απογευματινές συναυλίες, καλοκαιρινά και εκπαιδευτικά κονσέρτα, κονσέρτα από μικρότερα σύνολα με μουσικούς της ορχήστρας και συναυλίες μουσικής δωματίου. Η διοργάνωση αυτών των συναυλιών δημιουργεί σημαντικά έξοδα παραστάσεων, που δεν αντισταθμίζονται από τα εισιτήρια (Flanagan 2008: 3). Σε μια προσπάθεια να αυξήσουν τα έσοδα, οι συμφωνικές ορχήστρες πειραματίστηκαν με την αύξηση της τιμής των εισιτηρίων και την αύξηση του αριθμού των συναυλιών, καμία όμως από τις δύο πρακτικές δεν φαίνεται να βοηθά. Η αύξηση της τιμής των εισιτηρίων μειώνει την προσέλευση ως ένα βαθμό, άρα μειώνονται και τα έσοδα. Αλλά και η μειωμένη προσέλευση ενδέχεται να ελαττώσει τα έσοδα που δεν προέρχονται από παραστάσεις, αφού μειώνεται η δημοτικότητα της ορχήστρας και τα άτομα που παρακολουθούν τακτικά, οι οποίοι αποτελούν ένα σημαντικό μέρος των οικονομικών υποστηρικτών/χορηγών (Flanagan 2008). Στις ΗΠΑ τις τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα οι συμφωνικές ορχήστρες αύξησαν τον αριθμό των συναυλιών που προσφέρουν κάθε χρόνο, σε μία προσπάθεια να αυξήσουν τη συνολική προσέλευση και τον χρόνο εργασίας και το ετήσιο εισόδημα των μουσικών. Το αποτέλεσμα ήταν η κάθετη πτώση της προσέλευσης ανά συναυλία (Flanagan 2008: 7).

Για το λόγο ότι τα καλλιτεχνικά/ λειτουργικά έξοδα δεν καλύπτονται από τα έσοδα παραστάσεων, όλες οι ορχήστρες πρέπει να βασιστούν σε τρεις άλλες κύριες πηγές εισοδήματος: την κρατική υποστήριξη, τα έσοδα από επενδύσεις και τις ιδιωτικές χορηγίες. Η αναζήτηση ιδιωτών χορηγών και υποστηρικτών, ωστόσο, δημιουργεί έξοδα για τις ορχήστρες. (Flanagan 2008). Επιπλέον, η μειωμένη δημοτικότητα της συμφωνικής μουσικής και η αντίληψη ότι αποτελεί «υψηλή» μορφή τέχνης που απευθύνεται σε μία ολιγάριθμη ελίτ μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση των κρατικών και ιδιωτικών χορηγιών

προς τις ορχήστρες. Κατά τον Flanagan, πολλές ορχήστρες λαμβάνουν χορηγία από διάφορα επίπεδα της κυβέρνησης, αλλά το συνολικό ποσό της χορηγίας μειώνεται χωρίς να προβλέπεται αυτό να αντιστραφεί και πολλοί πολιτικοί θεωρούν τις επιδοτήσεις για τις τέχνες ελιτιστική υποστήριξη για τα ενδιαφέροντα ατόμων που ανήκουν στα ανώτερα οικονομικά στρώματα (2008: 6). Η αντίληψη της κοινής γνώμης ότι η χρηματοδότηση της συμφωνικής μουσικής ωφελεί μόνο μία μειοψηφία στρέφει την δημόσια και την ιδιωτική χρηματοδότηση σε άλλα, πιο δημοφιλή είδη τέχνης.

## **4.2. Μείωση της δημοτικότητας και γνώσης για την κλασική μουσική**

Ένα πρόβλημα εξίσου σημαντικό με τις πωλήσεις εισιτηρίων είναι η συνεχής μείωση της δημοτικότητας της συμφωνικής μουσικής, μία γενική πτώση στην κλασική μουσική παιδεία και ένα κοινό διαρκώς γηράσκον. Διάφορες έρευνες έδειξαν ότι η πλειοψηφία του κοινού μίας ορχήστρας είχε έκθεση στην κλασική μουσική κατά την παιδική ηλικία, κυρίως μαθαίνοντας ένα όργανο στο σχολείο (Williams 2013: 4) Με την κατάρρευση της σχολικής μουσικής εκπαίδευσης (Walsh 2001) και τις περικοπές των μουσικών προγραμμάτων για παιδιά λόγω της οικονομικής κρίσης, μειώνεται η πιθανότητα οι μελλοντικές γενιές να αναπτύξουν ενδιαφέρον και εκτίμηση για την κλασική μουσική, με αποτέλεσμα το κοινό των ορχηστρών να μην αναπληρώνεται. Πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να καλύψουν το κενό με προγράμματα που απευθύνονται σε παιδιά και νέους, τα οποία όμως είναι ένα επιπλέον βάρος στον προϋπολογισμό τους. Γενικά, το κοινό δεν ενδιαφέρεται πλέον τόσο για την κλασική μουσική<sup>5</sup> και είναι και πιο δύσκολο για αυτό το λόγο να βρεθεί ιδιωτική χρηματοδότηση. Η ανάγκη για αναζήτηση χορηγών αυξάνει τα έξοδα του μάρκετινγκ, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο.

Από στοιχεία του National Endowment for the Arts για την Αμερική προκύπτει ότι από το 1982 μέχρι το 2002 η μέση ηλικία του κοινού της κλασικής μουσικής ανέβηκε από τα 40 έτη στα 49. Αν ανατρέξουμε στο παρελθόν, θα δούμε ότι στα τέλη της δεκαετίας του 1930 μέχρι και τη δεκαετία του 1950 ο μέσος όρος ηλικίας του κοινού ήταν περίπου τα 30-35 έτη. Τα στοιχεία του National Endowment for the Arts δείχνουν επίσης ότι μεταξύ

---

<sup>5</sup> «Τα δεδομένα δείχνουν ξεκάθαρα ότι τα τελευταία 25 χρόνια, ενώ οι ορχήστρες προσθέτουν συναυλίες και αυξάνουν τα έξοδά τους, η προσέλευση ανά συναυλία και τα έσοδα από τις πωλήσεις ελαττώνονται κάθε χρόνο» (Rosen 2011).

1982 και 1997 το ποσοστό των ατόμων κάτω από 30 στην κλασική μουσική έπεσε στο μισό, και από τότε συνεχίζει να μειώνεται. Έρευνες στη Γερμανία δείχνουν ανάλογη πτώση (Sandow 2009). Για την περίπτωση της Κύπρου δεν υπάρχουν ανάλογες έρευνες.

Οι λόγοι μείωσης της δημοτικότητας της συμφωνικής μουσικής είναι η έλλειψη κλασικής μουσικής παιδείας, ο ανταγωνισμός από νέα και δημοφιλέστερα είδη μουσικής και η επισημότητα με την οποία παρουσιάζεται η συμφωνική μουσική, η οποία δεν ταιριάζει στους νέους. Το κύριο όμως πρόβλημα, αυτό που απομακρύνει το νεαρό κοινό, αλλά και το μεγαλύτερο, είναι καλλιτεχνικό. Το ρεπερτόριο των συναυλιών πολύ λίγο έχει αλλάξει σε έναν αιώνα και καθόλου κατά τα τελευταία 30-40 χρόνια. Επίσης δεν υπάρχει ποικιλία στα προγράμματα, δεν παίζονται αρκετά καινούργια έργα, γίνεται υπερβολική χρήση του ίδιου ρεπερτορίου και επαναλαμβάνονται τα ίδια γνωστά έργα που, αν και αριστουργήματα, κουράζουν το κοινό, που διψάει για κάτι νέο (Walsh 2001).

### **4.3. Μη αποδοτικότητα της τέχνης**

Η συμφωνική μουσική, όπως και πολλές άλλες τέχνες, είναι από τη φύση της ένας τομέας με περιορισμένες ευκαιρίες για αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Toffler διατύπωσε τον «Νόμο της Μη-Αποδοτικότητας της Τέχνης», σύμφωνα με τον οποίο «κάθε αύξηση της κοινωνικής ή τεχνολογικής αποτελεσματικότητας θα συντελεί απαραίτητα στη συγκριτική ζημία της Τέχνης. Ένα έργο ζωγραφικής, μια μουσική σύνθεση ή μια θεατρική δημιουργία έχει το χάρισμα αλλά, παράλληλα, τη μοιραία αδυναμία να είναι μοναδικό· συμβαίνει ένα τη φορά. Δεν υπάρχει τρόπος να επιταχυνθεί η διαδικασία της δημιουργίας, της έκθεσης ή της εκτέλεσής του. Καθώς λοιπόν η κοινωνία γίνεται πιο δραστήρια, η τέχνη παραμένει στάσιμη, παγιδευμένη στην ίδια της την ατομικότητα και την αμεσότητα, που είναι άλλωστε βασικές αιτίες της ύπαρξής της.» (Toffler 1992: 14-15).

Οι συμφωνικές ορχήστρες δεν έχουν την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν τις τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες αύξησαν την παραγωγικότητα σε άλλους τομείς της οικονομίας. Δηλαδή, ενώ η τεχνολογία επιτρέπει την ταχύτερη και μαζικότερη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με μικρότερο κόστος στους περισσότερους τομείς (π.χ. στα εργοστάσια), στην περίπτωση των συμφωνικών ορχηστρών η τεχνολογία δεν διευκολύνει ιδιαίτερα

την παραγωγή του «προϊόντος» της, που είναι οι συναυλίες. Με άλλα λόγια, η εκτέλεση ενός συμφωνικού έργου σήμερα απαιτεί τον ίδιο χρόνο και τον ίδιο αριθμό μουσικών με ό,τι θα απαιτούσε η εκτέλεση του έργου τον προηγούμενο αιώνα. Παρ' όλα αυτά η αμοιβή των εργαζομένων των ορχηστρών πρέπει να αυξάνεται ανάλογα με τις αμοιβές των βιομηχανιών οι οποίες έχουν υψηλή αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν οι μισθοί αυξάνονται δυσανάλογα με την παραγωγικότητα, το κόστος παραγωγής αυξάνεται χωρίς να αυξάνεται το κέρδος, και το έλλειμμα που δημιουργείται μεγαλώνει συνεχώς όσο περνάει ο χρόνος, με αποτέλεσμα να απειλείται η βιωσιμότητα της ορχήστρας (Flanagan 2012:171).

#### **4.4. Μισθοί μουσικών και ένταση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων**

Σε αντίθεση με άλλες βιομηχανίες, η αύξηση των μισθών των εργαζομένων (μουσικών) δεν αντικατοπτρίζεται στην αύξηση των εσόδων και οι αμοιβές δεν διαμορφώνονται σύμφωνα με την απόδοση του οργανισμού, αλλά στη βάση συλλογικών συμβάσεων. Κατά τον Flanagan (2008), οι εγγυήσεις εργασίας περιορίζουν τη δυνατότητα των συμφωνικών ορχηστρών να μειώσουν τα έξοδα ενόψει μείωσης των εσόδων. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι οι οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συμφωνικές ορχήστρες στις Ηνωμένες Πολιτείες αντανακλούν τις αυξήσεις των μισθών και τους όρους εργασίας που προέκυψαν από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, συλλογικές συμβάσεις εργασίας μετέτρεψαν τα καλλιτεχνικά έξοδα των ορχηστρών από μεταβλητά σε σταθερά, παρέχοντας μισθολογικές εγγυήσεις και εγγυήσεις απασχόλησης. Οι συμφωνίες που προέκυψαν περιορίζουν τη δυνατότητα των ορχηστρών να προσαρμόσουν τις μισθολογικές δαπάνες για την αντιμετώπιση των οικονομικών προκλήσεων. Οι αμοιβές των μουσικών αποτελούν κατά μέσο όρο το 40 τοις εκατό των συνολικών δαπανών των συμφωνικών ορχηστρών (Flanagan 2008: 42) και η διαθεσιμότητα της ιδιωτικής και δημόσιας υποστήριξης δημιουργεί σημαντική ασάφεια σχετικά με τους πραγματικούς οικονομικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζει μια ορχήστρα. Ο Flanagan συμπεραίνει ότι ο μεγάλος αριθμός των πτωχεύσεων ορχηστρών κατά τα τελευταία 15 χρόνια ήταν συνέπεια μισθολογικών πολιτικών που αγνοούν τα μέτρα της οικονομικής δύναμης των οργανισμών. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ορχήστρες αυτές τελικά



επαναλειτούργησαν, οι μισθοί των μουσικών και οι ετήσιες εγγυημένες εβδομάδες απασχόλησης πάντα μειώθηκαν σε σύγκριση με άλλες συμφωνικές ορχήστρες.

Η μη κερδοσκοπική διοίκηση των συμφωνικών ορχηστρών μειώνει τη διαπραγματευτική αντίσταση των ορχηστρών στις προτάσεις σχετικά με τους μισθούς και την εργασιακή ασφάλεια. (Flanagan 2008). Από την άλλη πλευρά, σε περιπτώσεις που έγιναν περικοπές αυτό οδήγησε σε απεργίες και ένταση μεταξύ της διοίκησης και των μουσικών, που αμαυρώνουν τη δημόσια εικόνα των ορχηστρών και κλονίζουν το αίσθημα εσωτερικής ασφάλειας και σταθερότητας των οργανισμών, που μπορεί να χρειαστεί χρόνια για να αποκατασταθεί (Williams 2013: 3-4).

## **4.5. Ρόλος των Ορχηστρών ως μη κερδοσκοπικών οργανισμών**

Οι συμφωνικές ορχήστρες είναι μη κερδοσκοπικοί, πολιτιστικοί οργανισμοί. Οι στόχοι τους διαφέρουν από εκείνους των κερδοσκοπικών οργανισμών και τα αγαθά τους έχουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα εμπορεύματα<sup>6</sup>. Οι συμφωνικές ορχήστρες ανήκουν στην κατηγορία των οργανισμών που «δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση και την αισθητική παιδεία» (Τσουρβάκας, 2012: 19). Σύμφωνα με τον Τσουρβάκα «Οι αποφάσεις παραγωγής τους δεν στηρίζονται μόνο σε οικονομικά κριτήρια, αλλά και σε καλλιτεχνικά και κοινωνικά κριτήρια. Συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι άλλοτε να δημιουργούνται περιεχόμενα, όχι τόσο για λόγους κέρδους αλλά για να εκφραστούν καλλιτεχνικές ανησυχίες ή ακόμη για να γίνουν κάποιοι δημιουργοί απλώς γνωστοί, άλλοτε πάλι η παραγωγή γίνεται αντικείμενο αντιπαραθέσεων, ανάμεσα στον καλλιτεχνικό διευθυντή και τους βασικούς χρηματοδότες των αντίστοιχων οργανισμών». (Τσουρβάκας, 2012: 22-23). Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, σε αντίθεση με τους κερδοσκοπικούς, έχουν ως κύριους στόχους την παραγωγή και την ποιότητα (Lange, Luksetich, Jacobs 1986: 273). Η αναζήτηση της ποιότητας και της καλλιτεχνικής αριστείας θα πρέπει να συνδυαστεί με την βιωσιμότητα. Οι συμφωνικές ορχήστρες,

---

<sup>6</sup> Βλ. Αθανασοπούλου κ.α. (2003: 24) «Ακόμα και οι κερδοσκοπικές πολιτιστικές μονάδες έχουν τις περισσότερες φορές στόχους πρωτίστως «καλλιτεχνικούς» και δευτερευόντως κερδοσκοπικούς, που αφορούν την επιβίωσή τους ως επιχειρήσεων».

ακόμα και αν αυξήσουν το κοινό και μειώσουν τα έξοδά τους, δεν μπορούν να επιβιώσουν σαν ιδιωτικοί κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Η αυτάρκεια είναι ένας άπιαστος στόχος. Γι' αυτό και οι περισσότεροι οργανισμοί αυτού του τύπου είναι μη κερδοσκοπικοί και στοχεύουν σε ένα συνδυασμό ιδιωτικών και κρατικών χορηγιών. (Flanagan 2012: 173).

Ορχήστρες σε χώρες με αξιόπιστη κρατική χορηγία αντιμετωπίζουν αμελητέο κίνδυνο χρεοκοπίας, αλλά επίσης έχουν μικρό κίνητρο να αναλάβουν δράση για να επιτύχουν οικονομική ισορροπία. (Flanagan 2012: 184). Λόγω της υποστήριξης από το κράτος δεν ανησυχούν για πιθανή χρεοκοπία και γι' αυτό το λόγο δεν πιέζονται οικονομικά στις στρατηγικές τους αποφάσεις. (Τσουρβάκας, 2012:31). Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι στην Αμερική το μεγαλύτερο ποσοστό της κρατικής χορηγίας προέρχεται από φοροαπαλλαγές συμβάλλει στην οικονομική αβεβαιότητα των συμφωνικών ορχηστρών, διότι το ποσό της έμμεσης υποστήριξης εξαρτάται από τις αποφάσεις χιλιάδων ιδιωτών, επιχειρήσεων και οργανισμών και όχι από τις κεντρικές αποφάσεις ενός φορέα για τις τέχνες που ανήκει στην κυβέρνηση (Flanagan 2012: 174).

Επιπλέον, τα αγαθά των πολιτιστικών οργανισμών αποτελούν αγαθά με υψηλό επιχειρηματικό ρίσκο και δεν υπάρχει εύκολη πρόβλεψη για την πορεία τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη ετερογένεια προτιμήσεων των καταναλωτών και οι διαθέσεις του κοινού αλλάζουν συνεχώς. Επίσης η αξία τους δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικούς όρους, διότι η καλλιτεχνική τους αξία «στηρίζεται περισσότερο σε κάποια κριτήρια ειδικών ή σε υποκειμενικά κριτήρια και όχι πάντοτε στη χρηματική τους αξία ή στις πωλήσεις τους.» (Τσουρβάκας, 2012: 27-28). Οι συμφωνικές ορχήστρες αντιμετωπίζουν και μία ακόμα δυσκολία που αφορά τη στρατηγική μάρκετινγκ: όπως οι περισσότεροι πολιτιστικοί οργανισμοί, ξεκινούν με το προϊόν και πρέπει να βρουν πελάτες γι' αυτό, αντί να ανταποκρίνονται στη ζήτηση της αγοράς. Αυτό καθιστά τον επικοινωνιακό τους ρόλο πολύ πιο δύσκολο, αφού πρέπει να φέρουν το κοινό σε επαφή με την τέχνη, το πολιτιστικό αγαθό, το οποίο ήδη υπάρχει και διαθέτει αυταξία (Hill κ.α. 2003:1-4).

Συμπερασματικά, είναι σαφές ότι η σημερινή κατάσταση των συμφωνικών ορχηστρών οφείλεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων που δεν επιδέχεται γρήγορες λύσεις ή λύσεις που θα αντιμετωπίζουν μόνο μία πλευρά του προβλήματος. Δεν αρκεί δηλαδή μόνο η αύξηση κοινού ή η εύρεση άλλων οικονομικών πόρων για να καταστούν οι ορχήστρες βιώσιμες, αλλά χρειάζεται συνδυασμός στρατηγικών και αλλαγές στάσεων και πρακτικών. Τα ελλείμματα των ορχηστρών δεν μένουν αμετάβλητα αλλά συνεχώς μεγαλώνουν. Οι προτεινόμενες θεραπείες θα πρέπει να αντιμετωπίσουν το κύριο χαρακτηριστικό τέτοιων ελλειμμάτων: την αύξησή τους με την πάροδο του χρόνου. Κατά τον Flanagan, ακόμα κι αν γέμιζαν όλες οι θέσεις του ακροατηρίου, αν χτιζόταν και γέμιζε ένα μεγαλύτερο θέατρο, αν πάγωναν οι μισθοί και αν εξασφαλιζόταν κάποια μεγάλη δωρεά, αυτό θα αποτελούσε μόνο προσωρινή λύση, διότι το έλλειμμα δεν είναι σταθερό αλλά μεγαλώνει χρόνο με το χρόνο. Η οικονομική ασφάλεια απαιτεί λύσεις που αναπτύσσονται μαζί με τα ελλείμματα: κοινό συνεχώς αυξανόμενο (ή συνεχώς αυξανόμενες τιμές τις οποίες είναι διατεθειμένο να πληρώσει), μία μόνιμη επιβράδυνση της αύξησης των εξόδων της ορχήστρας, συνεχώς αυξανόμενες χορηγίες και δωρεές. Και τα παραπάνω πρέπει να συνδυάζονται, διότι καμία από τις τρεις στρατηγικές μόνη της δεν θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Flanagan 2012: 177-178).

# Κεφάλαιο 5

## Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου

### 5.1. Ιστορική Αναδρομή

Η Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου ιδρύθηκε το 1987 από το Υπουργικό Συμβούλιο ως Κρατική Ορχήστρα Δωματίου (βλ. Ιστότοπο ΣΟΚ). Από την αρχή της ίδρυσής της μέχρι και το 1999 λειτουργούσε πάνω σε ημιαπαγγελματική βάση, γεγονός το οποίο περιόριζε σε πολύ σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες της Ορχήστρας σχετικά με τα καλλιτεχνικά προγράμματα τα οποία μπορούσε να ερμηνεύσει. Το 1999 το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού κίνησε τις διαδικασίες για αναβάθμιση της Ορχήστρας Δωματίου Κύπρου σε πλήρως απασχολούμενη επαγγελματική Ορχήστρα Δωματίου. Το 2006, με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, συστάθηκε το Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου, το οποίο άρχισε τη λειτουργία του τον Ιανουάριο του 2007 αναλαμβάνοντας τη λειτουργία της Κρατικής Ορχήστρας και της Κρατικής Ορχήστρας Νέων, οι οποίες μετονομάστηκαν σε Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου και σε Συμφωνική Ορχήστρα Νέων Κύπρου αντίστοιχα. Ο στόχος που έθεσε το ίδρυμα ήταν η περαιτέρω ανάπτυξη και προώθηση των δραστηριοτήτων των δύο ορχηστρών (Θεοδούλου-Χαραλάμπους 2004: 5).

### 5.2. Δομή-Λειτουργία

Το Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός ιδιωτικού δικαίου (βλ. Παράρτημα 1-Καταστατικό). Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΙΣΟΚ αποτελείται από εννέα μέλη, τα οποία διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Τρία από τα μέλη προέρχονται από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού: ο εκάστοτε Γενικός Διευθυντής, ο οποίος προεδρεύει του Συμβουλίου, ο Διευθυντής Πολιτιστικών Υπηρεσιών και ο υπεύθυνος για τα μουσικά θέματα λειτουργός. Τα υπόλοιπα μέλη διορίζονται από το εκάστοτε Υπουργικό Συμβούλιο. (Ιστοσελίδα ΣΟΚ «Το Ίδρυμα»). Πρόεδρος του ιδρύματος (*ex officio*) είναι η κυρία Αίγλη Παντελάκη, Γεν. Διευθύντρια του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου, και Εκτελεστικός Διευθυντής ο κύριος Νέναντ Μπογκντάνοβιτς. Καλλιτεχνικός Διευθυντής διετέλεσε ο κύριος Άλκης Μπαλτάς μέχρι τις 25 Ιανουαρίου, οπότε παραιτήθηκε λόγω της ανατροπής μέρους του

προγραμματισμού που έκανε για το τρέχον έτος. Η θητεία του επρόκειτο να λήξει τον Μάιο του 2017, ολοκληρώνοντας μία περίοδο συνεργασίας έξι χρόνων (2011-2014 και 2014-2017). Η θέση έχει προκηρυχθεί και αναμένεται να πληρωθεί μέσω δημόσιου διαγωνισμού τον Ιούνιο του 2017.

Κύριος χορηγός του Ιδρύματος είναι το Κράτος, το οποίο καλύπτει όλα τα βασικά έξοδα λειτουργίας του Ιδρύματος και των Ορχηστρών. Το ΙΣΟΚ λαμβάνει από το Υπουργείο Οικονομικών χορηγία ύψους 2.5 εκατομμυρίων ευρώ. Η χορηγία καλύπτει το 95% των εξόδων της ΣΟΚ, άλλες χορηγίες το 3% και τα εισιτήρια το 2%.<sup>7</sup> Άλλοι χορηγοί είναι η PWC και το Πρόγραμμα Δημιουργική Ευρώπη Κύπρος και για την Συμφωνική Ορχήστρα Νέων η Alphabank. Υποστηρικτές του Ιδρύματος είναι οι Δήμοι Λάρνακας, Λεμεσού και Πάφου και το θέατρο Ριάλτο. Χορηγοί επικοινωνίας το PIK, η Cyprus Mail, Vestnik Kipra και Russian Wave Radio. Το ΙΣΟΚ συνεργάζεται με τον Οργανισμό «Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης – Πάφος 2017». Οι χορηγοί στηρίζουν είτε συγκεκριμένο πρόγραμμα (σειρά συναυλιών, εκπαιδευτικό πρόγραμμα κτλ) είτε το γενικό πρόγραμμα για μια καλλιτεχνική περίοδο, λαμβάνοντας ωφελήματα όπως προβολή και φιλοξενία.

Το Ίδρυμα είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου και της Συμφωνικής Ορχήστρας Νέων Κύπρου. Παράλληλα το Ίδρυμα έχει αναλάβει τη λειτουργία του Μουσικού Εργαστηρίου της Ορχήστρας Νέων και, σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, την υλοποίηση του προγράμματος του Μουσικού Εργαστηρίου Εγχόρδων και τη λειτουργία του Κέντρου Μουσικής Πληροφόρησης. Επιπλέον, από το 2016 το ΙΣΟΚ είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του Creative Europe Desk Cyprus ([www.creativeeuropecyprus.eu](http://www.creativeeuropecyprus.eu)). Ο στόχος του Προγράμματος είναι να ενημερώνει και να βοηθά άλλους πολιτιστικούς φορείς έτσι ώστε να ετοιμάσουν τις αιτήσεις τους για το πρόγραμμα.

Ο μηχανισμός υποστήριξης του Ιδρύματος είναι σχετικά μικρός και αποτελείται από λειτουργούς (3), λογιστικό λειτουργό, εκτελεστικό γραμματέα, υπεύθυνο σκηνής, αρχειοθέτη, επιμελητή Σ.Ο.Ν.Κ., Διαχειριστή Κέντρου Μουσικής Πληροφόρησης, Λειτουργούς Γραφείου Δημιουργική Ευρώπη-Κύπρος (2).

---

<sup>7</sup> Πληροφορίες που αποκτήθηκαν από συνέντευξη με Λειτουργό του Ιδρύματος.

### **5.3 Οι Ορχήστρες**

Η Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου και η Συμφωνική Ορχήστρα Νέων Κύπρου διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην πολιτιστική ζωή της Κύπρου, όντας μοναδικές στο είδος τους για τη χώρα, και επιτελούν εκπαιδευτικό και κοινωνικό έργο. Συνεργάζονται με διάφορους φορείς, όπως πολιτιστικούς οργανισμούς, σχολεία, φεστιβάλ, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση και επίσης με πολλούς καταξιωμένους Κύπριους και ξένους καλλιτέχνες.

#### **5.3.1 Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου**

Η Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου είναι η μοναδική επαγγελματική εθνική ορχήστρα στην Κύπρο και αποτελείται από 41 μουσικούς, οι θέσεις των οποίων είναι αορίστου χρόνου (δηλαδή μόνιμες). Οι μουσικοί είναι οργανωμένοι σε συντεχνία. Η ορχήστρα παρουσιάζει 30 περίπου διαφορετικά προγράμματα κάθε χρόνο: 60 περίπου βραδινές συναυλίες συμφωνικής μουσικής, 15 συναυλίες κοινωνικής προσφοράς, συναυλίες μουσικής δωματίου, οικογενειακές και εκπαιδευτικές συναυλίες. Οι συναυλίες (80-90 ετησίως) πραγματοποιούνται σε όλες τις επαρχίες της Κύπρου και τις παρακολουθούν πάνω από 20.000 άτομα. Παρουσιάζεται ποικιλία μουσικών ειδών, από κλασικό ρεπερτόριο όλων των εποχών, οπερατική μουσική και μουσική για μπαλέτο μέχρι ελαφρά κλασική μουσική, ενορχηστρωμένα έντεχνα και δημοτικά τραγούδια και τζαζ. Προωθείται επίσης η κυπριακή δημιουργία και οι Κύπριοι σολίστ. Η ορχήστρα επιδιώκει τη συνεργασία με πολιτιστικούς οργανισμούς, σχολεία και φεστιβάλ (όπως το Διεθνές Φεστιβάλ Κύπρια και το Pafos Aphrodite Festival), για να προωθήσει το έργο της σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κοινό. Συνεργάζεται επίσης με Κύπριους και ξένους μαέστρους και σολίστ και έχει περιοδεύσει στο παρελθόν σε διάφορες χώρες του εξωτερικού. Κύριοι στόχοι της είναι η καλλιτεχνική αριστεία και η κοινωνική δικτύωση (Ιστοσελίδα).

#### **5.3.2 Συμφωνική Ορχήστρα Νέων Κύπρου**

Η Σ.Ο.Ν.Κ. αποτελεί το πιο σημαντικό μουσικό σύνολο νέων στην Κύπρο και αριθμεί περισσότερα από 80 μέλη ηλικίας 9-26 ετών, τα οποία επιλέγονται μέσω ακροάσεων. Στόχοι της είναι η προώθηση της μουσικής, η εκπαίδευση νεαρών μουσικών και η προετοιμασία τους για επαγγελματική καριέρα και η ανάπτυξη μελλοντικών ακροατηρίων. Η Σ.Ο.Ν.Κ. λειτουργεί σύμφωνα με τα υψηλότερα καλλιτεχνικά πρότυπα. Είναι πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Εθνικών Ορχηστρών Νέων (European Federation of National Youth Orchestras -EFNYO). Στη διάρκεια της εικοσιπενταετούς της ιστορίας, έχει παρουσιάσει εκατοντάδες συναυλίες τόσο στην Κύπρο όσο και στο

εξωτερικό. Καλλιτεχνικός Διευθυντής της Σ.Ο.Ν.Κ. είναι ο κος Γιώργος Κουντούρης. Στο πλαίσιο της Σ.Ο.Ν.Κ. λειτουργεί Μουσικό Εργαστήρι και θερινές και εαρινές Μουσικές Ακαδημίες, οι οποίες φιλοξενούν περίπου 100 νεαρούς μουσικούς από την Κύπρο και μουσικούς με προγράμματα ανταλλαγής φοιτητών από ευρωπαϊκές και μη ευρωπαϊκές χώρες.

#### **5.4. Αποστολή-Στόχοι**

Σύμφωνα με την Ιδρυτική του Πράξη<sup>8</sup>, το ΙΣΟΚ ιδρύθηκε από την Κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας ως κοινωφελής μη-κερδοσκοπικός οργανισμός με σκοπό την «ανάπτυξη και προώθηση της τέχνης της ορχηστρικής μουσικής, [την] αναβάθμιση της μουσικής ζωής και μουσικής παιδείας του τόπου και [την] περαιτέρω εμπλοκή της κοινωνίας στις μουσικές δραστηριότητες καθώς και εν γένει [την] συμβολή στην κοινωνικοοικονομική πρόοδο μέσα σε συνθήκες ανάπτυξης διαπολιτισμικού διαλόγου». Το Ίδρυμα έχει θέσει ως στόχους την ενδυνάμωση της πολιτιστικής ζωής στο νησί και συμβολή στην άνοδο του μουσικού επιπέδου, την προώθηση της σύγχρονης κυπριακής μουσικής δημιουργίας και των μουσικών παραδόσεων της Κύπρου, τη συμβολή στη διάσωση του έργου Κυπρίων συνθετών, τη σύνδεση της Ορχήστρας με την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη και με την ευρύτερη κοινωνία, την προώθηση της μουσικής παιδείας, την προώθηση της δημιουργικής συμμετοχής του κοινού, την αξιοποίηση του τουρισμού, τη συνεργασία με άλλες Ορχήστρες και δίκτυα. Για το έτος 2017 οι κύριοι στόχοι είναι η οικονομική πειθαρχία, η δημιουργία νέας επικοινωνιακής στρατηγικής και η ανάπτυξη του κοινού.<sup>9</sup>

#### **5.5. Δράσεις**

Το ΙΣΟΚ προωθεί τους στόχους του μέσα από τις δράσεις που πραγματοποιεί. Αυτές είναι η διοργάνωση συναυλιών, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων κοινωνικής προσφοράς, εκδηλώσεις σε δημόσιους χώρους, συνεργασίες και συνεταιρισμοί με άτομα και επιχειρήσεις. Επιπλέον, το Ίδρυμα αναζητεί χορηγούς και υποστηρικτές για να μπορέσει να διευρύνει το κοινό του και την προσφορά του και να επεκτείνει τις δραστηριότητές του, με απώτερο στόχο να γίνει αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής των Κυπρίων (Ιστοσελίδα).

---

<sup>8</sup> Βλ. Παράρτημα 1

<sup>9</sup> Από συζήτηση με Λειτουργό του ΙΣΟΚ

### **5.5.1 Εκδηλώσεις σε δημόσιους χώρους**

Η ΣΟΚ διοργανώνει εκδηλώσεις σε δημόσιους χώρους με ελεύθερη είσοδο και με γνωστούς ερμηνευτές και πρόγραμμα που απευθύνεται σε παιδιά και σε ενήλικες, στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας “one4all” «που έχει στόχο την επικοινωνία με τον κόσμο μέσα από φρέσκα, μη-συμβατικά projects» (Ιστοσελίδα). Τα δύο τελευταία χρόνια στο πλαίσιο της καμπάνιας «Η Ορχήστρα είναι η πόλη» έχει παρουσιάσει συναυλίες σε ανοιχτούς χώρους, όπως είναι το Πάρκο Ακροπόλεως στη Λευκωσία, με σκοπό «η ωραία μουσική [...] να αγκαλιάσει και να αγκαλιαστεί από τον κόσμο». (Αγγελίδου 2015)

### **5.5.2 Κοινωνική Προσφορά**

Η Σ.Ο.Κ. παρουσιάζει συναυλίες κοινωνικής προσφοράς και αποκέντρωσης σε κοινότητες της υπαίθρου σε όλη την Κύπρο με ελεύθερη είσοδο και σε συνεργασία με κοινοτικά συμβούλια και δήμους. Οι συναυλίες πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της προσπάθειας να προσεγγισθεί νέο κοινό που βρίσκεται εκτός των αστικών κέντρων και διάφορες κοινωνικές ομάδες όπως ένοικοι ιδρυμάτων και νοσηλευτικών κέντρων αλλά και τουρίστες, εμπλουτίζοντας με αυτό τον τρόπο το τουριστικό προϊόν.

Από το 2017, το Ι.Σ.Ο.Κ. θεσμοθέτησε στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ένα σκοπό που θα υποστηρίζει ανά έτος, επιδιώκοντας στην ανάδειξη κοινωνικών θεμάτων, στην ενημέρωση και στην ευαισθητοποίηση και στην υποστήριξη. Για το 2017 το Ι.Σ.Ο.Κ. στηρίζει τα πρόωρα νεογνά. (Ιστοσελίδα)

### **5.5.3 Εκπαιδευτικά προγράμματα<sup>10</sup>**

Η Ορχήστρα άρχισε να πραγματοποιεί εκπαιδευτικές συναυλίες για παιδιά δημοτικού (από Δ΄ τάξη και άνω) και για γυμνάσια ήδη από το 1994, στις κύριες πόλεις της Κύπρου αλλά και σε κάποια χωριά. Από το 1999 ξεκίνησαν να εφαρμόζονται, σε συνεργασία με τη Δημοτική και Μέση Εκπαίδευση του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, εκπαιδευτικά προγράμματα που είχαν στόχο «την καλλιέργεια της μουσικής εκτίμησης και συμπεριφοράς ακροατηρίου, την ανάπτυξη της μουσικότητας, δημιουργικότητας και κριτικής σκέψης των μαθητών, καθώς και την προσφορά ευκαιριών για ανάπτυξη των μουσικών τους δεξιοτήτων». Τα προγράμματα απευθύνονταν σε παιδιά από Δ΄ Δημοτικού μέχρι Γ΄ Λυκείου. Πραγματοποιήθηκαν επισκέψεις σε σχολεία από μέλη της

---

<sup>10</sup> Από Αναφορές για τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα της ΣΟΚ που μου παραχωρήθηκαν από Λειτουργό του ΙΣΟΚ.



ορχήστρας, επισκέψεις μαθητών σε αίθουσες συναυλιών ή μικρά κοντσέρτα σε σχολεία, μεγάλα πρότζεκτ (διάρκειας 3 ημερών μέχρι και 6 μηνών) όπου η ορχήστρα συνεργαζόταν με ένα Κύπριο συνθέτη και ένα συγκεκριμένο σχολείο και οικογενειακές συναυλίες, οι οποίες ξεκίνησαν από το 2004. Από το 2007, όταν η Ορχήστρα ξεκίνησε να λειτουργεί ως Ίδρυμα, συνεχίστηκε σε γενικές γραμμές στο ίδιο πλαίσιο η διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία επεκτάθηκαν και στην πρώιμη παιδική ηλικία (3 ½ - 71/2 ετών). Πραγματοποιούνταν επίσης Εκπαιδευτικές Συναυλίες στο πλαίσιο του Προγράμματος Κοινωνικής Προσφοράς και παρακολούθηση των τελικών δοκιμών της ορχήστρας από μαθητές. Οι εκπαιδευτικές και οικογενειακές συναυλίες αυξήθηκαν αλλά τα μεγάλα πρότζεκτ σε συνεργασία με συνθέτες σταμάτησαν μετά το 2004 (με την εξαίρεση ενός προγράμματος το 2012), το ίδιο και οι επισκέψεις μουσικών της Ορχήστρας στα σχολεία μετά το 2013. Δυστυχώς τα τελευταία χρόνια τα προγράμματα προβολής και εκπαίδευσης για τα παιδιά σταμάτησαν, πραγματοποιούνται όμως εκπαιδευτικές οικογενειακές συναυλίες περίπου μία φορά το τρίμηνο. Για την περίοδο Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος 2016 προγραμματίστηκαν δύο οικογενειακές συναυλίες, η μία εκ των οποίων παρουσιάστηκε σε Λευκωσία, Λεμεσό και Λάρνακα και η άλλη μόνο στη Λευκωσία. (Ιστοσελίδα)

#### **5.5.4 Συμπράξεις-Συνεργασίες**

Το Ίδρυμα, με στόχο την ενδυνάμωση της πολιτιστικής ζωής στο νησί, στοχεύει σε συνεργασίες με διάφορους φορείς όπως πολιτιστικούς οργανισμούς, σχολεία, φεστιβάλ, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση. Με στόχο την προώθηση της καλλιτεχνικής δημιουργίας, η Σ.Ο.Κ. συνεργάζεται επίσης με Κύπριους και ξένους καλλιτέχνες και παρουσιάζει έργα Κυπρίων συνθετών σε πρώτη εκτέλεση. Επίσης προσφέρει ευκαιρίες σε νέους Κύπριους καλλιτέχνες να παρουσιαστούν μπροστά στο κοινό. Οι κύριοι συνεργάτες του Ιδρύματος είναι το Κέντρο Μουσικής Πληροφόρησης Κύπρου και το Γραφείο Δημιουργική Ευρώπη Κύπρου. Αναφορικά με τη δικοινοτική συνεργασία, η Σ.Ο.Κ. συνεργάζεται με Τουρκοκύπριους καλλιτέχνες, με τη Δικοινοτική Χορωδία για την Ειρήνη στην Κύπρο και απασχολεί μόνιμα μία Τουρκοκύπρια μουσικό και έναν έκτακτο Τουρκοκύπριο μουσικό.

Η Σ.Ο.Κ. επιχειρεί επίσης συνεργασίες με πρεσβείες, όπως για παράδειγμα η Πρεσβεία της Κίνας. Η Ορχήστρα κατέθεσε πρόταση στην Πρεσβεία της Κίνας στην Κυπριακή Δημοκρατία για να υποστηρίξει την σειρά συναυλιών με τίτλο «Κινέζικη Πρωτοχρονιά»,

που διεξήχθησαν τον Φεβρουάριο του 2017 σε Λευκωσία και Λεμεσό. Η πρεσβεία κλήθηκε να καλύψει κάποια έξοδα για τον προσκεκλημένο καλλιτέχνη που ταξίδεψε από την Κίνα για τις συναυλίες, με αντάλλαγμα πακέτο προνομίων προς την πρεσβεία που περιλαμβάνει εμφάνιση του λογοτύπου της πρεσβείας στο προωθητικό έντυπο υλικό της ΣΟΚ και στην ιστοσελίδα της και στην τηλεοπτική διαφήμιση, δυνατότητα για δεξίωση στο θέατρο για καλεσμένους της πρεσβείας, αριθμό προσκλήσεων στην πρεσβεία για προσωπικό και καλεσμένους (Cyprus Symphony Orchestra Foundation 2016).

### **5.5.5 Αναζήτηση Χορηγών και Υποστηρικτών**

Η στρατηγική του ΙΣΟΚ στοχεύει στην προσέλκυση χορηγών και κοινού ταυτόχρονα. Για το λόγο αυτό δίνει σε χορηγούς όπως τράπεζες μεγάλο αριθμό εισιτηρίων. Η Alphabank είναι από τους κύριους χορηγούς και της παρέχονται 300 εισιτήρια και η Κεντρική Τράπεζα Κύπρου αγοράζει μαζικά μεγάλο αριθμό εισιτηρίων για τους εργαζόμενούς της, οι οποίοι πηγαίνουν οργανωμένοι σε συναυλίες.

Επίσης, από το 2016 η Σ.Ο.Κ. εγκαινίασε το πρόγραμμα «Κύκλος Φίλων της ΣΟΚ», προσφέροντας σε μέλη του κοινού της, τα οποία επιθυμούν να την στηρίξουν οικονομικά, ευκαιρίες για διευκολύνσεις και ωφελήματα όπως προτεραιότητα στις κρατήσεις, εκπτώσεις, δωρεάν εισιτήρια, προσκλήσεις σε αποκλειστικές εκδηλώσεις, πρόσβαση σε πρόβες και άλλα προνόμια, ανάλογα με τη συνδρομή τους, που κυμαίνεται από 150-250 ευρώ ετησίως. Τον Δεκέμβριο του 2016 η Σ.Ο.Κ. στο πλαίσιο της προσπάθειας αύξησης της πώλησης εισιτηρίων, ανακοίνωσε την πώληση Χριστουγεννιάτικων πακέτων συνδρομής, τα οποία μπορούν να προσφερθούν και ως δώρο.

### **5.6. Στρατηγική Μάρκετινγκ<sup>11</sup>**

Η Σ.Ο.Κ. διαφημίζει και προβάλλει τις παραγωγές της στα ΜΜΕ, έντυπα και ηλεκτρονικά, καθώς επίσης και μέσω βιβλιαρίων και αφισών. Για σκοπούς προβολής αποστέλλονται δελτία τύπου στα αγγλικά και ελληνικά σε όλα τα ΜΜΕ της Κύπρου, καθώς και υλικό σε

---

<sup>11</sup> Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από (Χατζηπροκόπη-Βυρίδη 2016) και από τις σελίδες της ΣΟΚ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

όλες τις πολιτιστικές ατζέντες στο ραδιόφωνο, τις εφημερίδες και τα περιοδικά. Αποστέλλονται επίσης διαφημίσεις στις εφημερίδες-χορηγούς του Ιδρύματος. Για κάθε παραγωγή τυπώνεται αριθμός αφισών (40-50) και αναρτώνται εξωτερικά πανό στα θέατρα και μεγάλες αφίσες στους Δήμους. Γίνονται τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές διαφημίσεις αλλά μόνο στο κρατικό κανάλι ΡΙΚ 1 και 2, που είναι ο επίσημος χορηγός επικοινωνίας του Ιδρύματος (λόγω συμφωνίας με το ΡΙΚ δεν γίνονται διαφημίσεις σε άλλα κανάλια). Επιπλέον, οργανώνονται τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές συνεντεύξεις, η οργάνωση όμως των τηλεοπτικών συνεντεύξεων αντιμετωπίζει δυσκολία. Επίσης πωλούνται προγράμματα στις βραδινές συναυλίες, τα οποία περιλαμβάνουν το μουσικό πρόγραμμα, βιογραφικά των συντελεστών και τους χορηγούς. Χρησιμοποιούνται επίσης εργαλεία γενικής διαφήμισης, όπως είναι τα βιβλιαράκια με το συνοπτικό πρόγραμμα των συναυλιών που εκτυπώνονται σε 7000 αντίτυπα 3 φορές το χρόνο και τα οποία αποστέλλονται στοχευμένα σε επαφές του Ιδρύματος και το τριμηνιαίο περιοδικό της ΣΟΚ διανέμεται σε όλες τις επαφές της ορχήστρας σε όλες τις πόλεις της Κύπρου. Τέλος, γίνονται προσπάθειες για επαφές με οργανωμένα μουσικά σύνολα, χορωδίες και άλλες ομάδες που είναι πιθανόν να παρακολουθήσουν τις συναυλίες της ΣΟΚ.

Η διαδικτυακή παρουσία του οργανισμού παρουσίασε αρκετά μεγάλη βελτίωση κατά το έτος 2016. Τον Σεπτέμβριο του 2016 εγκαινιάστηκε η νέα ιστοσελίδα του Ιδρύματος, η οποία δίνει πλέον τη δυνατότητα για αγορά εισιτηρίων μέσω του διαδικτύου για τις συναυλίες της Λευκωσίας. Η ιστοσελίδα δέχτηκε 35000 επισκέψεις μεταξύ Αυγούστου και Νοεμβρίου 2016.

Η ΣΟΚ διαθέτει επίσης σελίδα στο Facebook με πάνω από 11000 likes (Ιούνιος 2017) και κανάλι στο YouTube. Σελίδα στο Facebook έχει και η Σ.Ο.Ν.Κ. με 4000 likes. Υπάρχει επίσης σελίδα της ΣΟΚ στο Twitter, με μικρό αριθμό followers (377) η οποία δεν ενημερώνεται πολύ συχνά. Η ΣΟΚ αποστέλλει διαφημιστικό υλικό σε ηλεκτρονικές ατζέντες, ο προϋπολογισμός της όμως δεν επιτρέπει πληρωμένες διαφημίσεις σε ιστοσελίδες (banners). Επίσης γίνεται αποστολή εβδομαδιαίου ηλεκτρονικού Newsletter σε 15000 συνδρομητές.

## 5.7. Ανάλυση SWOT

### Δυνατά σημεία / Strengths

- Κρατική χορηγία: Το Ίδρυμα δεν αντιμετωπίζει άμεσο οικονομικό κίνδυνο ή αβεβαιότητα διότι λαμβάνει υψηλό ποσό χορηγίας από το Κράτος
- Χαμηλή τιμή εισιτηρίων: Λόγω της ύπαρξης κρατικής χορηγίας υπάρχει η δυνατότητα χαμηλής κοστολόγησης των εισιτηρίων
- Η μονιμότητα των εργαζομένων εξασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας και μειώνει τις πιθανότητες προστριβών με τη διοίκηση
- Έλλειψη ανταγωνισμού ως προς το συγκεκριμένο είδος μουσικής. Η Σ.Ο.Κ. είναι η μοναδική στο είδος της ορχήστρα στην Κύπρο
- Αναγνωρίσιμο όνομα: Η Σ.Ο.Κ. είναι γνωστή στο παγκύπριο και χαίρει σεβασμού από το κοινό, τουλάχιστον ως προς το καλλιτεχνικό επίπεδο
- Πιστό κοινό
- Υψηλό καλλιτεχνικό επίπεδο: Καταξιωμένοι διευθυντές και υψηλού επιπέδου εκτελεστές
- Η διοίκηση του Ιδρύματος στρέφεται προς νέες ιδέες που προωθούν την εξωστρέφεια του οργανισμού
- Ύπαρξη Συμφωνικής Ορχήστρας Νέων, που μπορεί να τροφοδοτεί την Σ.Ο.Κ. με νέα ταλέντα
- Οι συνεργασίες με το Creative Europe Desk Cyprus και το Κέντρο Μουσικής Πληροφόρησης Κύπρου

### Αδύνατα σημεία / Weaknesses

- Πλήρης εξάρτηση από την κρατική χορηγία
- Οικονομική δυσκολία<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Βλ. Παλαιχωρίτης (2015:12-21) όπου παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία της Σ.Ο.Κ. από το 2007 μέχρι το 2013. Κατά τον Παλαιχωρίτη, το 2008, 2012 και 2013 οι λογαριασμοί του Ιδρύματος ήταν ελλειμματικοί και συμπεραίνεται ότι τα λειτουργικά έξοδα φαίνεται να μην καλύπτονταν μόνο από την κρατική χορηγία.

- Κρίση στην κυπριακή οικονομία που επηρέασε αισθητά τις δυνατότητες του Ιδρύματος
- Έλλειψη ακροατηρίου
- Περιορισμένα έσοδα από τις πωλήσεις εισιτηρίων
- Αδυναμία πλήρους ελέγχου των εξόδων και της πολιτικής του οργανισμού λόγω της υποχρέωσης να ακολουθεί τις οδηγίες του κράτους
- Έλλειψη κινήτρων για εξεύρεση άλλων πόρων/μεγαλύτερου ακροατηρίου λόγω της ύπαρξης κρατικής χορηγίας
- Ενδεχόμενη έλλειψη κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας δεδομένης της μονιμότητας των εργαζομένων
- Η εικόνα του οργανισμού στο παρελθόν όσον αφορά θέματα διαφάνειας. Πριν μερικά χρόνια αμφισβητείτο η ορθή διαχείριση του δημόσιου χρήματος, όπως και η διαφάνεια σε θέματα διορισμών (βλ. Philenews/ΚΥΠΕ 2015 , Μωυσέως 2012, Ολυμπίου 2014 και Παλαιχωρίτης 2015: 8).
- Γηράσκον κοινό
- Μείωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για παιδιά
- Κουλτούρα στην Κύπρο μακριά από συμφωνική μουσική. Έλλειψη παράδοσης σχετικής με κλασική μουσική και έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλειοψηφία των Κυπρίων
- Μικρή σε μέγεθος αγορά της Κύπρου
- Αδυναμία ανταγωνισμού με ορχήστρες του εξωτερικού οι οποίες είναι παλαιότερες και διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία, αναγνώριση και οικονομικούς πόρους
- Η καινοτομία ακόμη βρίσκεται στα αρχικά της στάδια σε σχέση με ορχήστρες του εξωτερικού

### **Ευκαιρίες / Opportunities**

- Ευρωπαϊκά προγράμματα
- Εξεύρεση περισσότερων χορηγών από τον ιδιωτικό τομέα
- Συνεργασίες με πρεσβείες, εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ακαδημίες, δίκτυα
- Αξιοποίηση κάποιου συστήματος συνδρομητών

- Ενδιαφέρον από γονείς για οικογενειακές συναυλίες και μουσική εκπαίδευση
- Σύνδεση με τον τομέα του Τουρισμού
- Παρουσίαση νέων μουσικών έργων και μουσικών ειδών τα οποία η ορχήστρα δεν έχει εξερευνήσει μέχρι τώρα
- Αξιοποίηση ευκαιριών που προσφέρει το Διαδίκτυο
- Ανάκαμψη οικονομίας

### **Απειλές / Threats**

- Μείωση κοινού
- Μείωση χορηγίας
- Φθίνουσα μουσική παιδεία
- Το είδος της συμφωνικής μουσικής με το πέρασμα των χρόνων θεωρείται όλο και πιο απαρχαιωμένο και εμφανίζονται άλλα είδη μουσικής που προσελκύουν την προσοχή του μουσικόφιλου κοινού
- Ταλαντούχοι νέοι Κύπριοι μουσικοί δεν επιστρέφουν στην Κύπρο μετά τις σπουδές τους λόγω έλλειψης προοπτικών

# Κεφάλαιο 6

## Έρευνα Κοινού της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί πρωτογενής ποσοτική έρευνα (έρευνα με διανομή ερωτηματολογίων) που διεξήχθη σε δείγμα του κοινού της Σ.Ο.Κ. στο πλαίσιο της παρούσης Διατριβής.

### 6. 1. Έρευνες κοινού: ένα χρήσιμο εργαλείο

Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα των συμφωνικών ορχηστρών είναι η έλλειψη κοινού. Η μειωμένη προσέλευση του κοινού στις συναυλίες συνεπάγεται μειωμένα έσοδα από εισιτήρια αλλά και μείωση των χορηγιών. Η Σ.Ο.Κ. δεν αποτελεί εξαίρεση, αφού μόλις το 2 τοις εκατό των εξόδων της καλύπτεται από τα έσοδα των εισιτηρίων. Η δυσκολία προσέλκυσης κοινού καταδεικνύει την ανάγκη για πιο αποτελεσματική επικοινωνία με το κοινό και πιο στοχευμένο και αποτελεσματικό μάρκετινγκ. Ένα πολύ χρήσιμο μέσο για το σκοπό αυτό είναι οι έρευνες κοινού. Κατά τον Κάστορα (2012: 87), η ανάλυση του κοινού είναι η δεύτερη από τις βασικές διαδοχικές φάσεις για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της επικοινωνίας ενός οργανισμού, μετά τον καθορισμό του βασικού σκοπού και των επιμέρους στόχων και πριν από τον προγραμματισμό των κατάλληλων ενεργειών και μέσων. Οι έρευνες κοινού βοηθούν τους οργανισμούς να αποκτήσουν σαφή εικόνα του κοινού τους (και του μη κοινού), πράγμα ιδιαίτερα χρήσιμο όταν σχεδιάζουν τις προωθητικές ενέργειές τους αλλά και τα καλλιτεχνικά τους προγράμματα.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, λόγω της ιδιαίτερης αποστολής τους η οποία δεν στοχεύει στο κέρδος αλλά στη διάδοση του πολιτισμού και της τέχνης, οφείλουν να εντοπίζουν τις ανάγκες και επιθυμίες του κοινού τους και να επηρεάζουν με το έργο τους όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μερίδα του κοινού. Κατά τους Αθανασοπούλου κ.α. (2003:26) οι πολιτιστικές μονάδες «δεν υπάρχει κανένα νόημα να υφίστανται μόνο για μια μερίδα προνομιούχων ειδικών, που θα ενδιαφερθούν να τις επισκεφτούν επειδή ήδη διαθέτουν

τη σχετική παιδεία». Γι' αυτό, τα τελευταία χρόνια το μάρκετινγκ τέτοιων οργανισμών επικεντρώνεται στη σχέση του οργανισμού με τον καταναλωτή (relationship marketing), στοχεύοντας στην «δημιουργία και καλλιέργεια μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους καταναλωτές των πολιτιστικών προϊόντων» (ό.π.).

Η σχέση του πολιτιστικού οργανισμού με το κοινό του είναι ιδιαίτερη και για έναν επιπλέον λόγο: ο ρόλος του κοινού επεκτείνεται από απλός ακροατής/θεατής σε πιο πολύπλοκους ρόλους όπως αυτοί του συμμετέχοντα, του μαθητή, του επισκέπτη, του φίλου, του δωρητή (Davis & Michelle 2011:559-560) και αυτό καθιστά την έρευνα του κοινού πιο αναγκαία αλλά και πιο πολύπλοκη. Επίσης, ο ανταγωνισμός για τον ελεύθερο χρόνο του κοινού είναι ιδιαίτερα μεγάλος λόγω της ύπαρξης πολλών εναλλακτικών δραστηριοτήτων που δεν αφορούν μόνο το χώρο του πολιτισμού αλλά και αυτούς της εκπαίδευσης, της ψυχαγωγίας κτλ. Σε αυτό το πλαίσιο, η γνώση των προτιμήσεων του κοινού είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τον σχεδιασμό μίας πιο αποδοτικής στρατηγικής μάρκετινγκ. (Αθανασοπούλου κ.α. 2003:26).

Στην Κύπρο, όπως και στις περισσότερες χώρες όπου οι πολιτιστικοί οργανισμοί βασίζονται αποκλειστικά στην κρατική στήριξη, δεν υπάρχει παράδοση και υποδομή σε θέματα ερευνών του κοινού του πολιτισμού και γενικά του μάρκετινγκ των τεχνών, σε αντίθεση με χώρες όπως η Μ. Βρετανία και οι ΗΠΑ, όπου ο τομέας αυτός είναι πολύ πιο ανεπτυγμένος λόγω της ανάγκης εξασφάλισης πόρων. Με τα σύγχρονα δεδομένα όσον αφορά τη χρηματοδότηση και τις ανάγκες των πολιτιστικών οργανισμών, και ιδιαίτερα στον κλάδο των συμφωνικών ορχηστρών, ο οποίος αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις, ο τομέας του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας επιβάλλεται να εξελιχθεί γιατί μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα στην επιβίωση ή όχι ενός πολιτιστικού οργανισμού.

## **6.2 Στόχοι έρευνας**

Η έρευνα αυτή έχει στόχο να ερευνήσει και να παρουσιάσει τα χαρακτηριστικά του κοινού της Σ.Ο.Κ. (δημογραφικά χαρακτηριστικά, επίπεδο μόρφωσης, μουσικές προτιμήσεις, συμπεριφορές, απόψεις, ανάγκες), να χαρτογραφήσει το κοινό και το μη κοινό και να αποτελέσει βάση για προτάσεις και εισηγήσεις που πιθανόν να βελτιώσουν την επικοινωνιακή πολιτική του ΙΣΟΚ και να συντελέσουν στη συχνότερη προσέλευση του υπάρχοντος κοινού και στην προσέλκυση νέων θεατών.



## 6.3 Δείγμα κοινού

Για τους σκοπούς της έρευνας μοιράστηκαν ερωτηματολόγια<sup>13</sup> σε δείγμα του κοινού τεσσάρων βραδινών συναυλιών που πραγματοποιήθηκαν στη Λευκωσία μεταξύ των μηνών Σεπτεμβρίου και Νοεμβρίου 2016:

- Πέμπτη 29 Σεπτεμβρίου 2016, Δημοτικό Θέατρο Στροβόλου, Λευκωσία, Μίκης Θεοδωράκης: «Το τραγούδι του νεκρού αδελφού»-Κύπρια 2016 (14 απαντήσεις)
- Παρασκευή 14 Οκτωβρίου 2016, Ρωσικό Πολιτιστικό Κέντρο, Λευκωσία, Μουσικές Συνέργειες, Κύπρος-Ρωσία (21 απαντήσεις)
- Πέμπτη 27 Οκτωβρίου, Θέατρο Παλλάς, Πύλη Πάφου, Κοντσέρτο για πιάνο σε πρώτη εκτέλεση (19 απαντήσεις)
- Παρασκευή 11 Νοεμβρίου, Θέατρο Παλλάς, Πύλη Πάφου, Χωρίς Μαέστρο (18 απαντήσεις)

Συγκεντρώθηκαν συνολικά 72 ερωτηματολόγια. Η έρευνα ήταν στοχευμένη στο κοινό της Λευκωσίας και δεν εξετάστηκε το κοινό καμίας άλλης πόλης. Παιδιά κάτω των δώδεκα ετών συνήθως δεν συμπλήρωναν ερωτηματολόγια, καθώς αποτελούσαν ελάχιστο ποσοστό του κοινού.

## 6.4 Προηγούμενες έρευνες

Σύμφωνα με τα πορίσματα προηγούμενης έρευνας (Μπελεγράτη 2015) που διεξήχθη τον Μάρτιο του 2015, το κοινό της Σ.Ο.Κ. φαίνεται ότι έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης, ανήκει στις μεσαίες και ανώτερες τάξεις και έχει σαφή προτίμηση στην κλασική μουσική, χωρίς να αποκλείει άλλα είδη, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό ασχολείται με τη μουσική επαγγελματικά. Η πλειοψηφία του κοινού ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών, ενώ

---

<sup>13</sup> Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο στο Παράρτημα Β. Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν τα εγχειρίδια Κάστορας 2012: 141-144, Αθανασοπούλου κ.α. 2003, Hill κ.α. (2003) Κεφάλαιο 3, καθώς και παραδείγματα ερωτηματολογίων από τις έρευνες των συμφωνικών ορχηστρών Bloomingdale Orchestra (2013), Cambridge Symphony Orchestra (2013) και Bromley Symphony Orchestra (2011).

υπερισχύει αισθητά το γυναικείο φύλο. Αρκετοί γονείς παρακολουθούν τις συναυλίες με τα παιδιά τους. Το κοινό είναι εξοικειωμένο με την τεχνολογία και το μεγαλύτερο ποσοστό του δηλώνει ως κύριο μέσο ενημέρωσής του το διαδίκτυο. Οι ομάδες που εκπροσωπούνταν ελάχιστα ή καθόλου στην έρευνα ήταν οι φοιτητές και τα τεχνικά και αγροτικά επαγγέλματα. Η συντριπτική πλειοψηφία του κοινού θεωρεί το καλλιτεχνικό μέρος και την τιμή του εισιτηρίου από πολύ καλά έως εξαιρετικά.

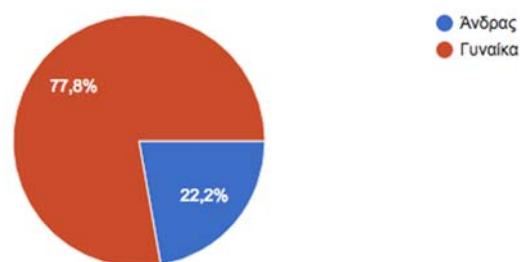
## **6.5 Αποτελέσματα έρευνας κοινού**

Περίληπτικά, η έρευνα που έγινε στο πλαίσιο της παρούσης Διατριβής έδειξε ότι το κοινό της Σ.Ο.Κ. αποτελείται κυρίως από γυναίκες και η πλειοψηφία του κατατάσσεται στις ηλικιακές ομάδες των 55-64 ετών και 45-54 ετών. Τα μέλη του κοινού έχουν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους κυπριακή υπηκοότητα και ως κύρια γλώσσα την ελληνική, είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατης εκπαίδευσης και είναι στην πλειοψηφία τους συνταξιούχοι ή απασχολούνται στον τομέα της εκπαίδευσης και στον ιδιωτικό τομέα. Παρακολουθούν μουσικές εκδηλώσεις κυρίως με φίλους και δείχνουν προτίμηση στην κλασική μουσική χωρίς να αποκλείουν και άλλα είδη. Το κύριο μέσο για την ενημέρωσή τους είναι το διαδίκτυο, το οποίο χρησιμοποιούν μερικές φορές για τις αγορές τους, και προτιμούν να αγοράζουν εισιτήρια για συναυλίες διαδικτυακά. Σχεδόν οι μισοί γνωρίζουν προσωπικά κάποιο μέλος της ορχήστρας. Αξιολογούν την πρόσβαση στη συναυλία, την ευκολία αγοράς εισιτηρίου, την τιμή εισιτηρίου και την ώρα έναρξης από πολύ καλές ως εξαιρετικές και θα ήθελαν να παρακολουθήσουν στο μέλλον και άλλες συναυλίες της Σ.Ο.Κ.

### **6.5.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Φύλο: Το γυναικείο φύλο υπερисχύει αισθητά με ποσοστό 77,8% έναντι 22,2% των ανδρών.

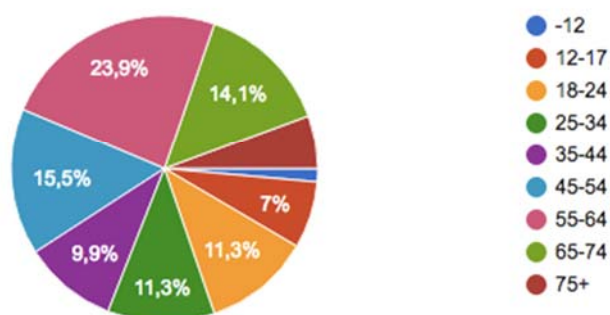
## Φύλο (72 απαντήσεις)



### Διάγραμμα 1

Ηλικία: Η ηλικιακή ομάδα με τη μεγαλύτερη εκπροσώπηση είναι αυτή των 55-64 ετών με ποσοστό 23,9%, δεύτερη ακολουθεί η ομάδα των 45-54 με ποσοστό 15,5% και τρίτη η ομάδα των 65-74 με ποσοστό 14,1%. Τέταρτες οι ομάδες 25-34 και 18-24 με 11,3 % αντίστοιχα. Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι η ομάδα 18-24 ετών εκπροσωπήθηκε μόνο στην τελευταία συναυλία, για το λόγο ότι στο κοινό υπήρχαν πολλοί φοιτητές δημοτικής και προδημοτικής εκπαίδευσης οι οποίοι υποχρεωτικά παρακολούθησαν τη συναυλία στο πλαίσιο μαθήματος μουσικής του Πανεπιστημίου Κύπρου. Στις υπόλοιπες τρεις συναυλίες η ομάδα αυτή δεν εκπροσωπήθηκε καθόλου. Έπειτα ακολουθούν οι ομάδες 35-44 ετών (9,9 %), 12-17 ετών (7%), 75+ ετών (5,6%) και -12 (1,4%).

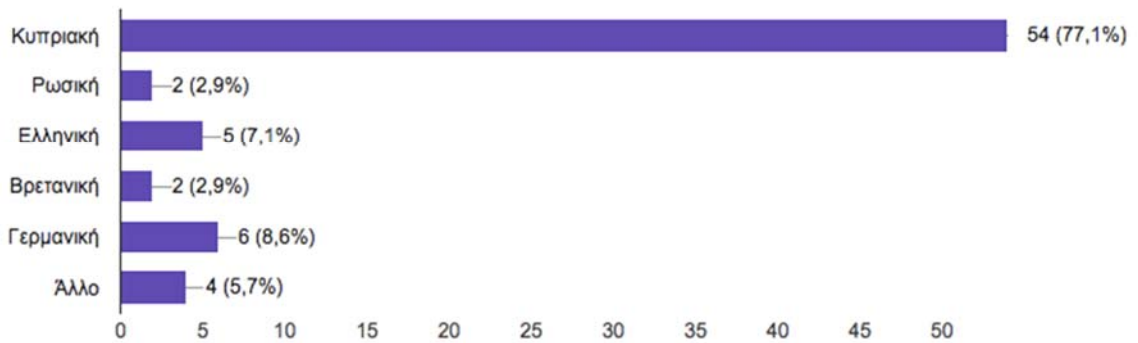
## Ηλικία (71 απαντήσεις)



### Διάγραμμα 2

Υπηκοότητα: Το μεγαλύτερο μέρος του κοινού έχει κυπριακή υπηκοότητα (77,1%) και ακολουθούν η γερμανική, η ελληνική, η ρωσική και η βρετανική.

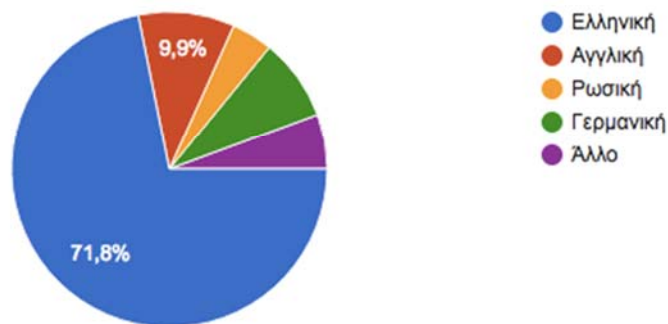
### Υπηκοότητα (70 απαντήσεις)



Διάγραμμα 3

Κύρια γλώσσα: Η κύρια γλώσσα είναι η ελληνική σε ποσοστό 71,8% και ακολουθούν η αγγλική, η γερμανική και η ρωσική.

### Κύρια γλώσσα (71 απαντήσεις)



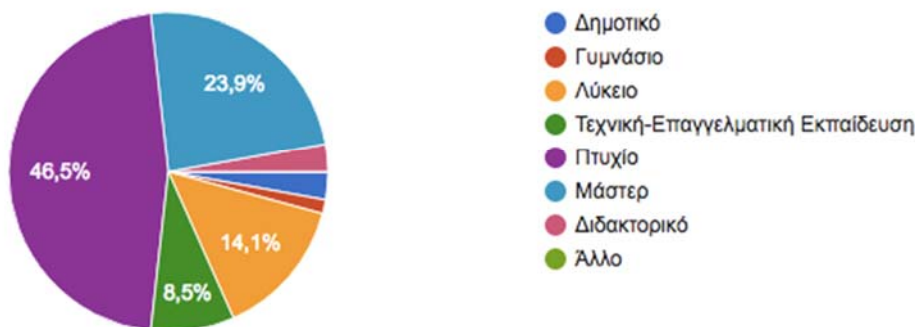
Διάγραμμα 4

Τόπος διαμονής: Η πλειοψηφία του κοινού διαμένει στη Λευκωσία (η έρευνα διενεργήθηκε μόνο σε συναυλίες της Λευκωσίας), ένα ποσοστό 7 % στη Λάρνακα και ένα ποσοστό 8,7 % είναι μόνιμοι κάτοικοι εξωτερικού.

Ανώτατο επίπεδο μόρφωσης: Το 46.5% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου, το 23, 9% διαθέτουν και τίτλο Μάστερ και το 2,8% διδακτορικό τίτλο. Το 8,5% είναι απόφοιτοι τεχνικής-επαγγελματικής εκπαίδευσης. Το 14,1% δήλωσαν ως ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν παρακολουθήσει το Λύκειο, το 50% όμως

αυτών των ατόμων είναι ακόμα μαθητές/φοιτητές ηλικίας 12-17 και 18-24 ετών. Ένα άτομο (μαθήτρια) δήλωσε ως ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης το Δημοτικό και δύο το Γυμνάσιο (μαθητές).

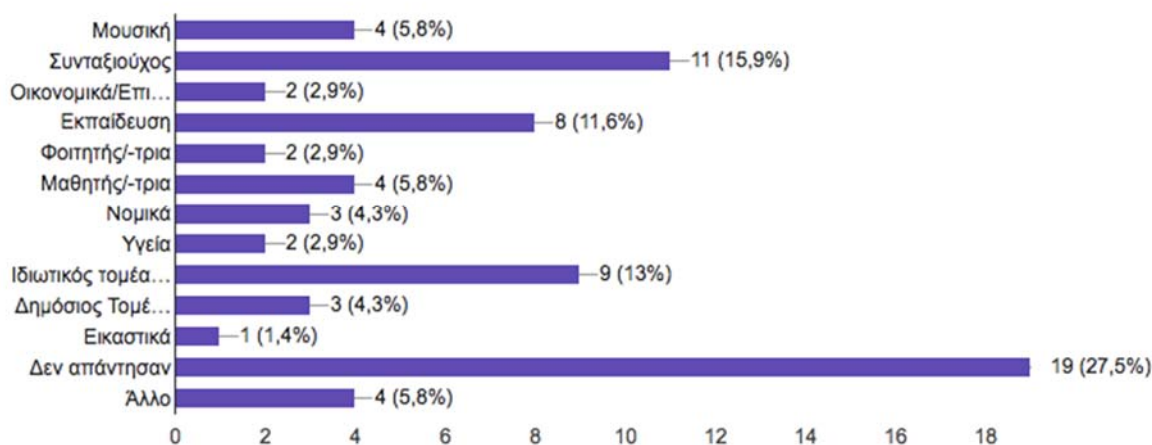
### Ανώτατο επίπεδο μόρφωσης (71 απαντήσεις)



### Διάγραμμα 5

Επάγγελμα-Τομέας Δραστηριότητας: Η ερώτηση αυτή έλαβε τον μικρότερο αριθμό απαντήσεων, με το ποσοστό ατόμων που δεν απάντησαν να είναι 27,5%. Η πλειοψηφία όσων απάντησαν είναι συνταξιούχοι (15,9%), εργαζόμενοι στον ευρύτερο ιδιωτικό τομέα (13%), εκπαιδευτικοί (11,6%), μουσικοί (5,8%) και μαθητές (5,8%).

### Επάγγελμα-Τομέας δραστηριότητας (69 απαντήσεις)



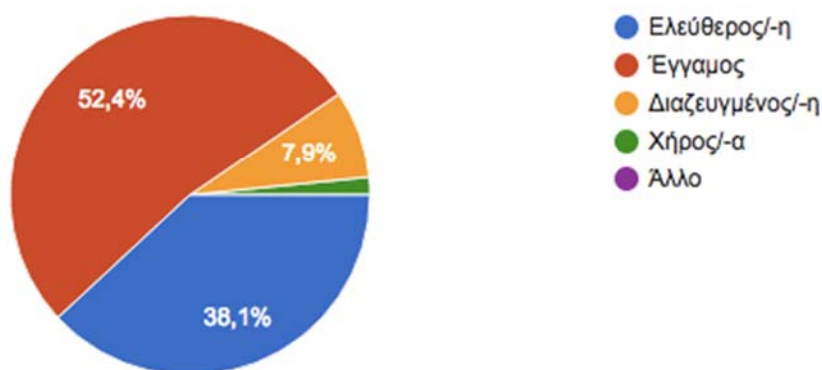
### Διάγραμμα 6

Άλλες ασχολίες/χόμπι: Η κύρια απασχόληση του κοινού στον ελεύθερο χρόνο του είναι η μουσική, ακολουθεί ο αθλητισμός/άσκηση και στην τρίτη θέση βρίσκεται το διάβασμα

βιβλίων. Άλλες ασχολίες του κοινού είναι καλλιτεχνικές δραστηριότητες όπως το θέατρο, ο χορός, η χειροτεχνία.

Οικογενειακή κατάσταση: Το 52,4% του κοινού είναι έγγαμοι. Το 76,8%, δεν έχει ανήλικα παιδιά, το 12,5% έχει δύο και το 10,7% έχει 1. Η πλειοψηφία όσων έχουν παιδιά δηλώνουν ότι παρακολουθούν οικογενειακές συναυλίες της ΣΟΚ «μερικές φορές» το χρόνο.

### Οικογενειακή κατάσταση (63 απαντήσεις)

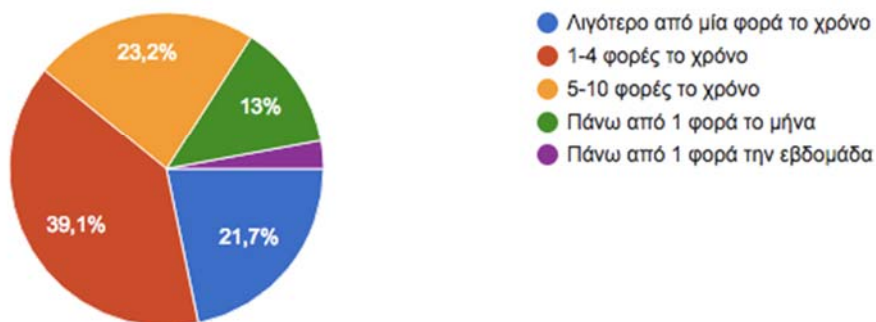


Διάγραμμα 7

### 6.5.2 Συμπεριφορές του κοινού

Συχνότητα παρακολούθησης συναυλιών της Σ.Ο.Κ.: Το 39,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν συναυλίες της Σ.Ο.Κ. 1-4 φορές το χρόνο, το 23,2% παρακολουθεί 5-10 φορές το χρόνο, το 21,7% λιγότερο από μία φορά το χρόνο, το 13% πάνω από μία φορά το μήνα και το 2,9% πάνω από μία φορά την εβδομάδα.

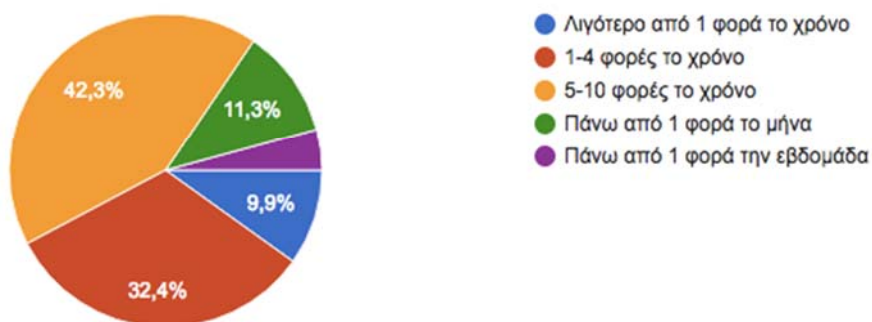
### Πόσο συχνά παρακολουθείτε συναυλίες της Σ.Ο.Κ; (69 απαντήσεις)



Διάγραμμα 8

Συχνότητα παρακολούθησης άλλων μουσικών εκδηλώσεων: Το 42,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν άλλες συναυλίες 5-10 φορές το χρόνο, το 32,4% 1-4 φορές το χρόνο, το 11,3% πάνω από μία φορά το μήνα το 9,9% λιγότερο από μία φορά το χρόνο, και το 4,2% πάνω από μία φορά την εβδομάδα.

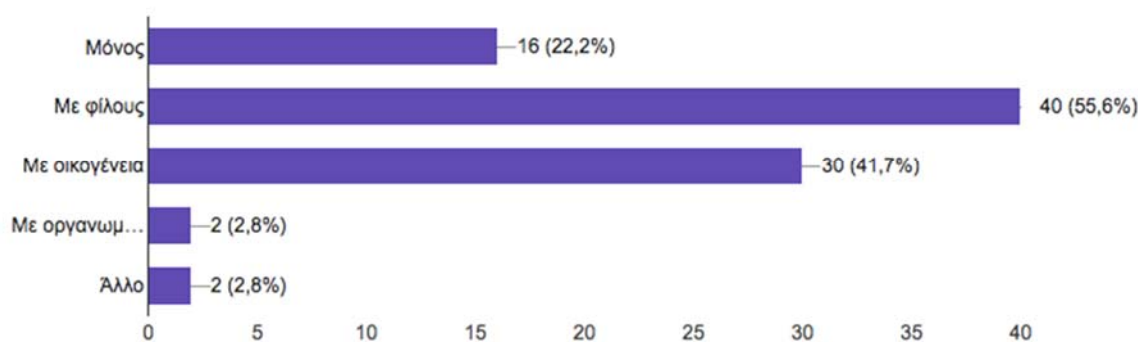
### Πόσο συχνά παρακολουθείτε άλλες μουσικές εκδηλώσεις; (71 απαντήσεις)



Διάγραμμα 9

Με ποιους παρακολουθούν μουσικές εκδηλώσεις: Η πλειοψηφία παρακολουθεί μουσικές εκδηλώσεις με φίλους (55,6%), ακολουθεί η οικογένεια (41,7%), μόνοι (22,2%) ή/και με οργανωμένο γκρουπ (2,8%).

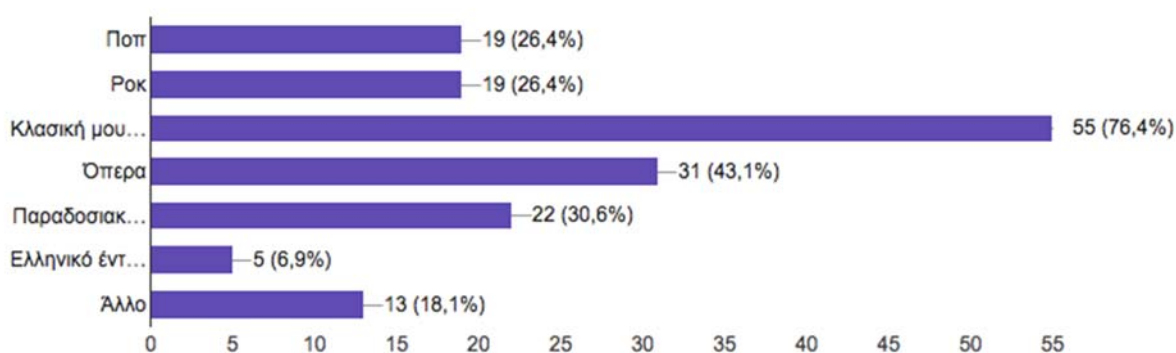
### Συνήθως παρακολουθείτε μουσικές εκδηλώσεις (72 απαντήσεις)



Διάγραμμα 10

Μουσικές προτιμήσεις: Κλασική μουσική ακούει το 76,4% του κοινού, όπερα το 43,1%, ποπ και ροκ το 26,4%, παραδοσιακή μουσική το 30,6% του κοινού, ελληνικό έντεχνο το 6,9% και άλλα είδη (κυρίως τζαζ και έθνικ) το 18,1%. Φαίνεται δηλαδή πως το κοινό της Σ.Ο.Κ., αν και δείχνει προτίμηση στην κλασική μουσική και στην όπερα, είναι πολιτιστικά/μουσικά «παμφάγο».

### Μουσικές προτιμήσεις (72 απαντήσεις)



Διάγραμμα 11

Ημέρες της εβδομάδας που προτιμούν να παρακολουθούν μουσικές εκδηλώσεις: Η πιο δημοφιλής ημέρα είναι η Παρασκευή, ακολουθεί το Σάββατο, μετά η Κυριακή, η Πέμπτη, η Δευτέρα και τέλος η Τρίτη. Το 14,5 του κοινού δηλώνει ότι δεν έχει ιδιαίτερη προτίμηση. Σημειώνεται ότι η έρευνα του κοινού διεξήχθη ημέρες Πέμπτη και Παρασκευή.

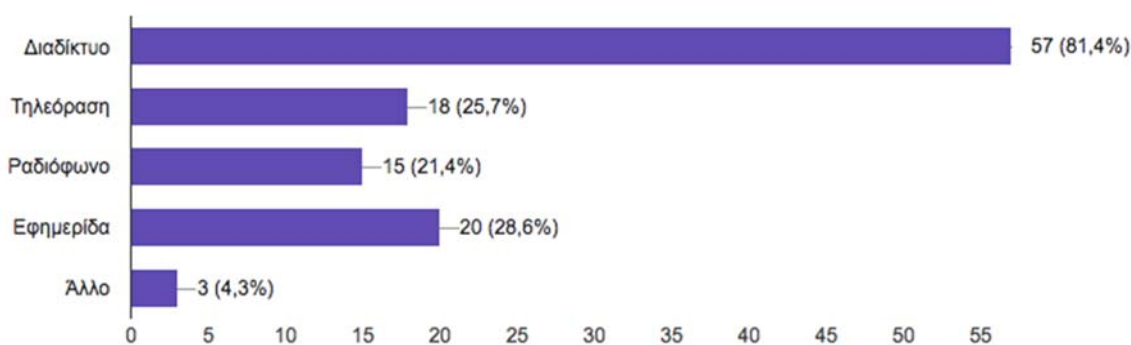


Πώς ενημερώθηκαν για τη συναυλία: Το 27,1% ενημερώθηκε από φίλους/γνωστούς/άλλο, το 25,7% από το διαδίκτυο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το 21,4% από την ιστοσελίδα της Σ.Ο.Κ., το 18,6% από την εφημερίδα, το 10% από λίστα ενημέρωσης, το 8,6% από το ραδιόφωνο, το 5,7% από την τηλεόραση και το 2,9% από τη σελίδα της Σ.Ο.Κ. στο Facebook.

Προσωπική σχέση με την Ορχήστρα: Στην ερώτηση «Γνωρίζετε προσωπικά κάποιον από την ορχήστρα;» το 53,5% απάντησε αρνητικά και το 46,5% θετικά.

Κύριο μέσο ενημέρωσης: Το κύριο μέσο ενημέρωσης είναι το διαδίκτυο (81,4%), ακολουθεί η εφημερίδα (28,6%), η τηλεόραση (25,7%), το ραδιόφωνο (21,4%) και άλλοι τρόποι, (π.χ. φίλοι) (4,3%).

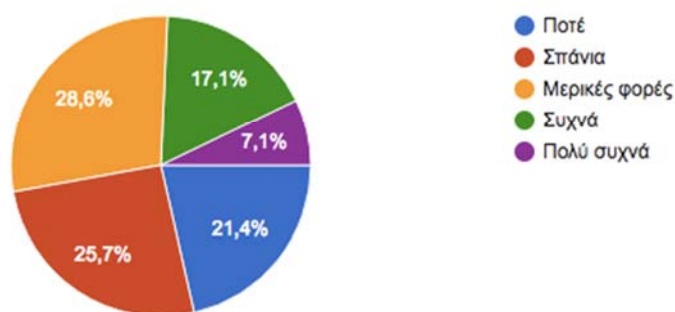
#### Ποιο είναι το κύριο μέσο που χρησιμοποιείτε για την ενημέρωσή σας; (70 απαντήσεις)



Διάγραμμα 12

Αγορές από το διαδίκτυο: Το 28,6 % των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους μερικές φορές, το 25,7% σπάνια, το 17,1% συχνά, το 21,4% ποτέ και το 7,1% πολύ συχνά.

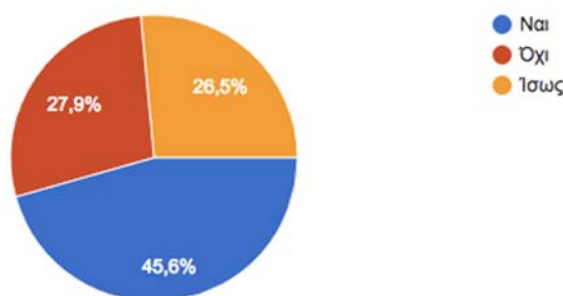
Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο για τις αγορές σας; (70 απαντήσεις)



Διάγραμμα 13

Αγορά εισιτηρίων από το διαδίκτυο: Το 45,6 % προτιμά να αγοράζει εισιτήρια για συναυλίες μέσω διαδικτύου, το 27,9% δεν το προτιμά και το 26,5% δηλώνει ανοιχτό.

Προτιμάτε να αγοράζετε εισιτήρια για συναυλίες διαδικτυακά; (68 απαντήσεις)



Διάγραμμα 14

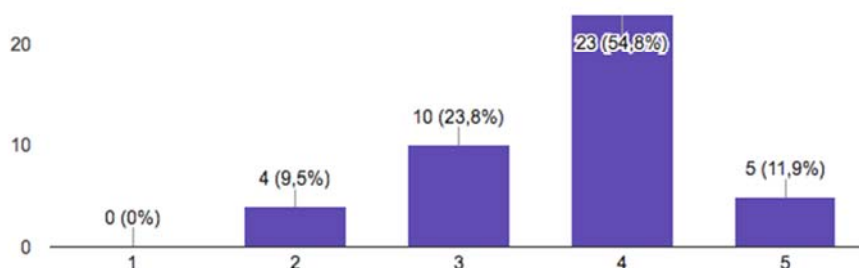
### 6.5.3 Αξιολόγηση των υπηρεσιών του οργανισμού/της συναυλίας<sup>14</sup>

Ιστοσελίδα: Με άριστα το 5, το 54,8 % του κοινού αξιολογεί τη νέα ιστοσελίδα του Ι.Σ.Ο.Κ. με 4 (πολύ καλή), το 23,8% με 3 (καλή), το 11,9% με 5 (εξαιρετική) και το 9,5% με 2 (μέτρια). Σημειώνεται ότι περίπου το 40% του κοινού δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση διότι δεν είχε γνώση της νέας ιστοσελίδας.

<sup>14</sup> Στο Ερωτηματολόγιο δεν συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις σχετικά με το καλλιτεχνικό μέρος της συναυλίας, την καταλληλότητα του χώρου και την ποιότητα του συνοδευτικού υλικού, καθώς η Διοίκηση δεν το επιθυμούσε. Παρ' όλα αυτά, στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου (Σχόλια και Προτάσεις) τα σχόλια του κοινού σχετικά με το καλλιτεχνικό μέρος ήταν πολύ θετικά.

### 23. Ποια η γνώμη σας για τη νέα ιστοσελίδα του Ιδρύματος Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου;

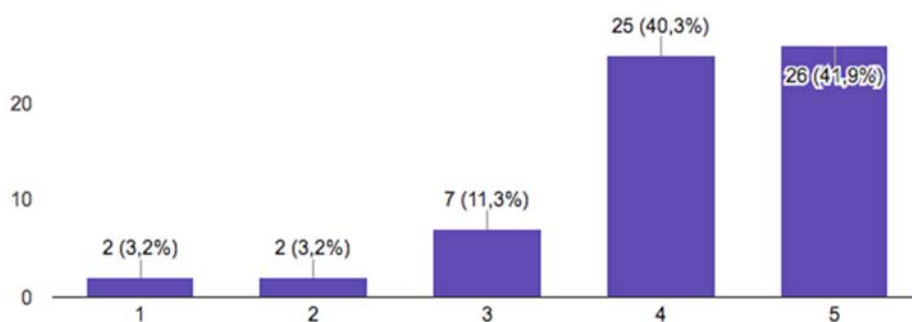
(42 απαντήσεις)



Διάγραμμα 15

Εύκολη πρόσβαση: Με άριστα το 5, το 41,9% του κοινού αξιολογεί την πρόσβαση στη συναυλία με 5 (εξαιρετική), το 40,3% με 4 (πολύ καλή), το 11,3% με 3 (καλή), το 3,2% με 2 (μέτρια) και το 3,2% με 1 (όχι καλή).

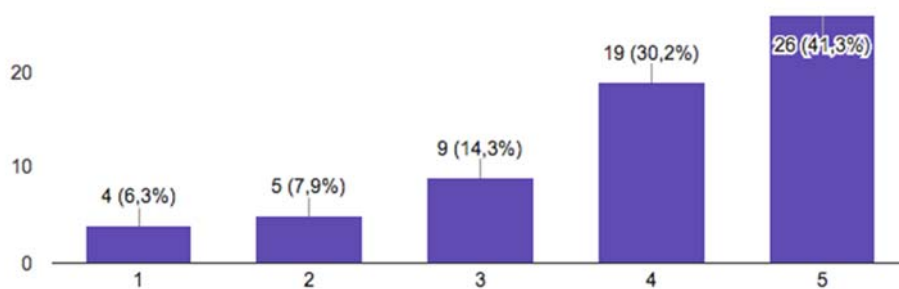
### Εύκολη πρόσβαση (62 απαντήσεις)



Διάγραμμα 16

Ευκολία αγοράς εισιτηρίου: Με άριστα το 5, το 41,3% του κοινού αξιολογεί την ευκολία αγοράς εισιτηρίου με 5 (εξαιρετική), το 30,2% με 4 (πολύ καλή) το 14,3% με 3 (καλή), το 7,9% με 2 (μέτρια) και το 6,3% με 1 (όχι καλή).

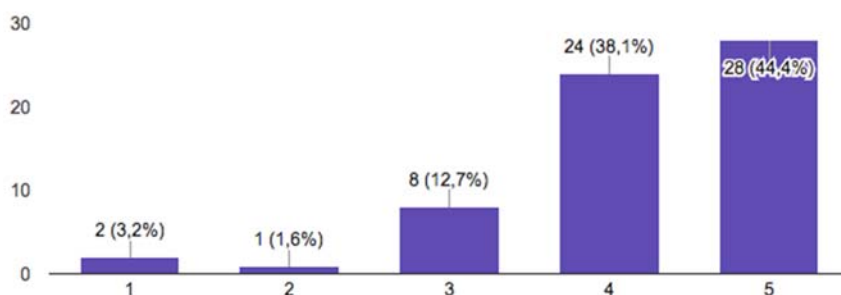
### Ευκολία αγοράς εισιτηρίου (63 απαντήσεις)



Διάγραμμα 17

Τιμή εισιτηρίου: Με άριστα το 5, το 44,4 % του κοινού αξιολογεί την ευκολία αγοράς εισιτηρίου με 5 (εξαιρετική), το 38,1% με 4 (πολύ καλή) το 12,7% με 3 (καλή), το 3,2% με 1 (όχι καλή) και το 1,6% με 2 (μέτρια).

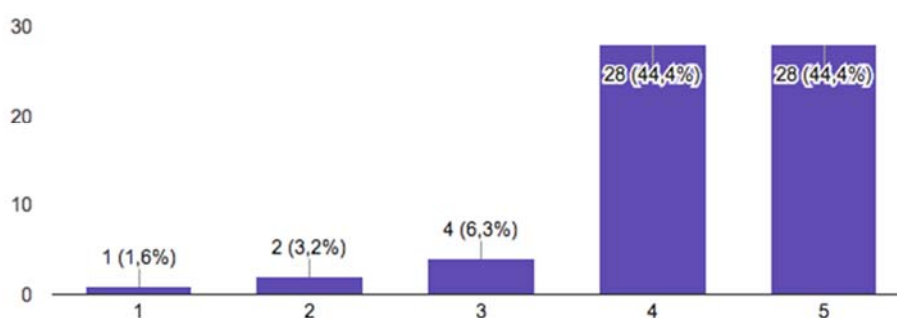
### Τιμή εισιτηρίου (63 απαντήσεις)



Διάγραμμα 18

Ώρα έναρξης: Με άριστα το 5, το 44,4 % του κοινού αξιολογεί την ώρα έναρξης με 5 (εξαιρετική), το 44,4 % με 4 (πολύ καλή), το 6,3% με 3 (καλή), το 3,2% με 2 (μέτρια) και το 1,6% με 1 (όχι καλή).

### Ώρα έναρξης (63 απαντήσεις)

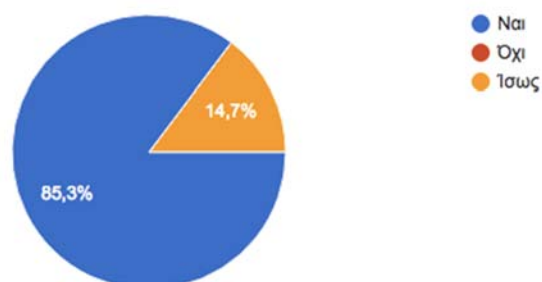


Διάγραμμα 19

Τέλος, το 85,3% δήλωσε ότι θα ήθελε να παρακολουθήσει ξανά στο μέλλον συναυλίες της Σ.Ο.Κ.

### Θα θέλατε να παρακολουθήσετε ξανά στο μέλλον συναυλίες της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου;

(68 απαντήσεις)



Διάγραμμα 20

#### 6.5.4 Σχόλια και παρατηρήσεις του κοινού

Όλα τα σχόλια ήταν κατά βάση θετικά. Το κοινό φαίνεται ευχαριστημένο με την ποιότητα των παραστάσεων. Εκτιμούν ιδιαίτερα την προσπάθεια αναβάθμισης της Σ.Ο.Κ., τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή, τις ενέργειες για αποκέντρωση και τις συναυλίες στο ύπαιθρο και σε χωριά, που «φέρνουν κοντά το ευρύ κοινό στο είδος της μουσικής που προσφέρει η Συμφωνική Ορχήστρα». Σχολιάζουν θετικά την επεξήγηση των κομματιών από τον μαέστρο που έγινε κάποιες φορές και τους αρέσει η ιδέα της Σ.Ο.Κ. να παίζονται και παραδοσιακά τραγούδια της Κύπρου με τα κλασικά όργανα της ορχήστρας.

Το κύριο αίτημα του κοινού είναι να γίνονται πιο συχνές συναυλίες. Άλλα αιτήματα είναι να γίνει πιο φιλικός ο χώρος της εισόδου, να διοργανώνονται περισσότερες συναυλίες σε ημέρες εκτός Παρασκευής, να καλούνται πιο συχνά ξένοι βιρτουόζοι, να απλοποιηθούν οι συναυλίες και το ρεπερτόριο να γίνει πιο «εύκολο», να διοργανώνονται περισσότερες συναυλίες με νεολαία ως σολίστες και συνθέτες και γενικά να δίνονται ευκαιρίες στους νέους για παρουσίαση της δουλειάς τους.

# Κεφάλαιο 7

## Προτάσεις και στρατηγική ανάπτυξης κοινού

### 7.1 Καλές Πρακτικές

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες ορχήστρες είναι τα ίδια που επηρεάζουν και τη λειτουργία της ΣΟΚ. Παρ' όλο που το υπάρχον κοινό δηλώνει ευχαριστημένο με τις συναυλίες και παρ' όλη την προσπάθεια των τελευταίων χρόνων για εξωστρέφεια, η ΣΟΚ αντιμετωπίζει οικονομική δυσκολία και μειωμένο αριθμό ακροατηρίου. Ταυτόχρονα όμως υπάρχει διάθεση και έδαφος για ανάπτυξη.

Η μέχρι τώρα εμπειρία και έρευνα έχει δείξει ότι δεν υπάρχει κάποια «μαγική συνταγή» που μπορεί να επιλύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ορχήστρες, αλλά θα πρέπει να γίνονται συντονισμένες προσπάθειες που να συνδυάζουν δυνατότητες και να στοχεύουν τόσο σε βραχυπρόθεσμα όσο και σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Κατά τον Flanagan (2012), για να εξασφαλίσει μία ορχήστρα την επιβίωσή της θα πρέπει να συνδυάσει σε ίσο βαθμό τρεις στρατηγικές: την αύξηση των εσόδων που προέρχονται από τις παραστάσεις, την αύξηση των εσόδων που προέρχονται από χορηγίες και την μείωση των εξόδων.

Στο εξωτερικό έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες και έχουν αναληφθεί πρωτοβουλίες για τη διάσωση των συμφωνικών ορχηστρών και παρόμοιων πολιτιστικών οργανισμών, από τα αποτελέσματα των οποίων η ΣΟΚ μπορεί να πάρει παραδείγματα και να τα προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα. Για παράδειγμα, παρατηρήθηκε ότι στις αμερικανικές ορχήστρες που βρίσκονταν σε οικονομική κρίση, επιχορηγήσεις που δίνονταν χωρίς άλλη καθοδήγηση δεν είχαν αποτέλεσμα στο να βοηθήσουν την ορχήστρα σε βάθος χρόνου. Γι' αυτό, το ίδρυμα Knight, το οποίο υποστηρίζει τις τέχνες στις ΗΠΑ, θεωρώντας ότι μόνο θεσμικές αλλαγές θα είχαν μακροχρόνιο αποτέλεσμα,

ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '90 την πρωτοβουλία Magic of Music (1994-2004), χορηγώντας χρήματα σε συμφωνικές ορχήστρες για να τις ενθαρρύνει να αναλάβουν στοχευμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες πέρα από το πεδίο των συνηθισμένων λειτουργιών τους (Wolf 2006). Τα αποτελέσματα της πρωτοβουλίας αυτής μας παρέχουν σήμερα σημαντικά ευρήματα. Η πρωτοβουλία έθεσε τρεις στόχους: 1. Να παρακινήσουν τις ορχήστρες να αξιολογήσουν τον εαυτό τους, 2. Να αναγνωρίσουν ευκαιρίες για συστημική αλλαγή που θα ενδυναμώσει τον οργανισμό, 3. Να σχεδιάσουν δημιουργικές προσεγγίσεις που θα αντιμετωπίζουν εγγενείς ανάγκες, συστημικά προβλήματα ή νέες ευκαιρίες. (Williams 2013: 6-7). Κάποια από τα ευρήματα της πρωτοβουλίας του Ιδρύματος Knight είναι:

1. Τα προβλήματα των ορχηστρών προέρχονται όχι από τη μουσική που παίζουν, αλλά από τα συστήματα διανομής που χρησιμοποιούν
2. Οι ορχήστρες που δεν είναι σχετικές με τις κοινότητές τους απειλούνται όλο και περισσότερο με εξαφάνιση
3. Η μετασχηματιστική αλλαγή στις ορχήστρες εξαρτάται από τη συλλογική και συντονισμένη προσπάθεια όλων των μελών της (μουσικό διευθυντή, μουσικούς, διοίκηση κ.α.)
4. Δεν υπάρχει μαγική συνταγή η οποία θα αντιμετωπίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ορχήστρες.
5. Το χρήμα είναι μόνο ένα μικρό μέρος αυτού που μπορεί να προσφέρει ένας αφοσιωμένος χορηγός.
6. Οι χορηγοί πρέπει να είναι ξεκάθαροι με τον εαυτό τους και με τους οργανισμούς σχετικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Williams 2013: 12)

Άλλα παραδείγματα καλών πρακτικών από το εξωτερικό είναι δράσεις που χρηματοδοτήθηκαν από το Ίδρυμα Wallace. Το Ίδρυμα Wallace έχει έδρα τη Νέα Υόρκη και είναι ένας εθνικός φιλανθρωπικός οργανισμός που επιδιώκει να βελτιώσει τις ευκαιρίες των μειονεκτούντων παιδιών για εκπαίδευση και να προωθήσει τη σημασία της τέχνης για όλους. Το ίδρυμα έχει μια ασυνήθιστη προσέγγιση: χρηματοδοτεί πρότζεκτ για τη δοκιμή καινοτόμων ιδεών για την επίλυση σημαντικών κοινωνικών προβλημάτων, διεξάγει έρευνα για να βρει τι λειτουργεί και τι όχι και να καλύψει βασικά γνωστικά χάσματα, και στη συνέχεια ανακοινώνει τα αποτελέσματα για να βοηθηθούν και άλλοι οργανισμοί.



Οι *Εννέα Αποτελεσματικές Πρακτικές για τη Δημιουργία Κοινού για τις Τέχνες* είναι ένας οδηγός που βασίστηκε στην δουλειά δέκα πολιτιστικών οργανισμών οι οποίοι έλαβαν χρηματοδότηση από το Ίδρυμα Wallace μεταξύ 2006 και 2012 για να αναπτύξουν πρωτοβουλίες δημιουργίας κοινού. Μια ανάλυση των προσπαθειών τους, που διαμορφώθηκαν από έρευνα κοινού και στη συνέχεια αξιολογήθηκαν, αποκάλυψε τους εξής εννέα παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία τους (Harlow 2014):

1. Αναγνωρίστε την ανάγκη για αλλαγή: Ανταποκριθείτε στις προκλήσεις του κοινού και στις ευκαιρίες που έχουν σημασία για το μέλλον του οργανισμού.
2. Προσδιορισμός του κατάλληλου κοινού-στόχου: Εστίαση σε μία ομάδα που είναι δεκτική στη συγκεκριμένη μορφή τέχνης και τον οργανισμό.
3. Καθορισμός των εμποδίων που πρέπει να αρθούν: Τα εμπόδια ανάμεσα στον οργανισμό και την ομάδα-στόχο είναι πρακτικά θέματα όπως η τιμολόγηση των εισιτηρίων, οι αντιλήψεις των ανθρώπων ή η ίδια η εμπειρία του κοινού;
4. Μην βασίζεστε σε εικασίες. Χρησιμοποιήστε έρευνα κοινού για την κατανόηση των απόψεων της ομάδας-στόχου σχετικά με τον οργανισμό και τη μορφή τέχνης.
5. Εξετάστε προσεκτικά τη σχέση οργανισμού και ομάδας-στόχου: Αναπτύξτε ένα όραμα για το πώς το κοινό-στόχος θα αλληλεπιδρά με τον οργανισμό σας.
6. Παροχή πολλαπλών εισόδων: Προσφέρετε ποικιλία ενδιαφερουσών εμπειριών για να εισαγάγετε το κοινό-στόχο στον οργανισμό σας και στην συγκεκριμένη μορφή τέχνης.
7. Βεβαιωθείτε ότι η διοίκηση και το προσωπικό του οργανισμού κατανοούν και συμφωνούν με την νέα στρατηγική και τον ρόλο τους σε αυτήν.
8. Ενσωματώστε την μάθηση: Πειραματιστείτε, αξιολογήστε, προσαρμόστε αναλόγως, επαναλάβετε.
9. Προετοιμαστείτε για την επιτυχία: Προνοήστε για τον μεγαλύτερο φόρτο εργασίας που θα έρθει και τις νέες δεξιότητες του προσωπικού που θα χρειαστούν για να καλυφθούν οι ανάγκες του νέου κοινού.

## **7.2 Προτάσεις για δράσεις**

### **1. Έμφαση στα εκπαιδευτικά προγράμματα (παιδιών, νέων και ενηλίκων)**

Πριν από κάποια χρόνια, τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ορχήστρας οργανώνονταν σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού και κάλυπταν όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης, προσχολική, δημοτική και μέση. Περιλάμβαναν επισκέψεις των μουσικών στα σχολεία, μουσικο-εκπαιδευτικά εργαστήρια, σχολικές εκπαιδευτικές συναυλίες καθώς και οικογενειακές συναυλίες. Αυτή τη στιγμή γίνονται εκπαιδευτικές οικογενειακές συναυλίες περίπου μία φορά κάθε τρίμηνο, η πλειοψηφία όμως των άλλων προγραμμάτων έχει σταματήσει. Δεδομένης της έλλειψης κλασικής μουσικής παιδείας στην Κύπρο, η δημιουργία και συνέχιση προγραμμάτων προβολής και εκπαίδευσης για παιδιά και νέους είναι απαραίτητη αν θέλει η ορχήστρα να έχει μελλοντικό κοινό, δημιουργώντας σταθερούς και μακροχρόνιους δεσμούς με το κοινό της, οι οποίοι είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή της. Εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να αφορούν τόσο τα παιδιά και τα σχολεία όσο και ενήλικες και άτομα με ειδικές ανάγκες.

#### **Εκπαιδευτικά Προγράμματα Ενηλίκων**

Θα μπορούσαν να οργανωθούν προγράμματα/σεμινάρια για ερασιτέχνες μουσικούς με τη συμμετοχή μελών της ορχήστρας, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα που διοργανώνει με επιτυχία κάθε χρόνο η Συμφωνική Ορχήστρα της Βαλτιμόρης (Wakin 2012). Πρόκειται για ένα πρόγραμμα διάρκειας μίας εβδομάδας όπου ερασιτέχνες μουσικοί παίρνουν μαθήματα υψηλού επιπέδου στη μουσικότητα, την τεχνική, στις μεθόδους εξάσκησης κ.α., και παίζουν μαζί με τα μέλη της ορχήστρας. Με αυτό τον τρόπο η ορχήστρα αποκομίζει έσοδα και δημιουργεί δεσμούς με το κοινό, με το οποίο επιτυγχάνει ένα διαφορετικό είδος συμμετοχής. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο προσελκύονται χρηματοδότες αφού η ορχήστρα γίνεται γνωστή σε περισσότερο κόσμο και κάποιοι από τους συμμετέχοντες πολύ πιθανόν να γίνουν μελλοντικοί σπόνσορες.

### **2. Βελτίωση της διαδικτυακής εικόνας του Οργανισμού**

Δεδομένης της ραγδαίας ανάπτυξης της χρήσης του διαδικτύου και της προτίμησης του κοινού της ΣΟΚ για τη διαδικτυακή ενημέρωση (σύμφωνα με την έρευνα η οποία παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 6, το 81,4% του κοινού της ΣΟΚ χρησιμοποιεί ως κύριο

μέσο ενημέρωσης το διαδίκτυο) η διαδικτυακή παρουσία του οργανισμού είναι ίσως ο καθοριστικότερος παράγοντας για την εικόνα του.

Τα τελευταία δύο χρόνια έχει γίνει πολύ μεγάλη πρόοδος στη διαδικτυακή εικόνα του Οργανισμού, με πολύ σημαντικό σταθμό την εγκαινίαση της νέας ιστοσελίδας τον Σεπτέμβριο του 2016. Παρ'όλα αυτά, υπάρχουν αρκετά πράγματα που θα μπορούσαν να γίνουν:

- Βελτίωση της διαδικτυακής εμπειρίας της ιστοσελίδας με διαδραστικά πολυμέσα
- Ανάρτηση στην ιστοσελίδα τα βιογραφικά των μουσικών για να τους γνωρίσει το κοινό
- Δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς εισιτηρίων και για άλλες πόλεις και όχι μόνο για τη Λευκωσία
- Να δημοσιευτούν και συναυλίες στο κανάλι της ΣΟΚ στο YouTube εκτός από τα διαφημιστικά σποτ
- Ανανέωση της σελίδας της ΣΟΚ στο Twitter
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: κυκλοφορία αποσπασμάτων από τις συναυλίες σε βίντεο από την ίδια την ορχήστρα, σαν διαφημιστικά.
- Να γίνονται διαφημίσεις σε ιστοσελίδες άλλων οργανισμών και με τη σειρά της η ΣΟΚ να αναρτήσει διαφημίσεις στη δική της ιστοσελίδα.
- Να δημιουργηθεί στην ιστοσελίδα online κατάστημα με ηχογραφήσεις της Σ.Ο.Κ. και αναμνηστικά, που θα βοηθήσουν στο να αποκτήσει ο οργανισμός ισχυρότερο brand identity.

### **3. Συνεργασίες, προγράμματα και χορηγίες**

Συνεργασίες με ομίλους, πανεπιστήμια, κοινοπραξίες ορχηστρών, ακαδημίες και λυρικό τραγούδι/όπερα, μπαλέτα, θέατρα και δημιουργία παράλληλων εκδηλώσεων, όπως συνεργασία με εκθέσεις, γκαλερί, μουσεία κτλ. Αξιοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων. Αυτή τη στιγμή τα αξιοποιεί μόνο η Ορχήστρα Νέων, αλλά όχι η ΣΟΚ. Επίσης αναζήτηση διαφορετικών πηγών εσόδων προσελκύοντας περισσότερους χορηγούς για να έχει η

ΣΟΚ αυξημένες πιθανότητες βιωσιμότητας και μικρότερη εξάρτηση από την κρατική χορηγία.

#### **4. Συνεχής αυτοαξιολόγηση και ετοιμασία εκθέσεων με στοιχεία που θα δημοσιεύονται και θα είναι διαθέσιμα στο κοινό**

Εάν σε έναν οργανισμό δεν υπάρχει συνεχής αυτοαξιολόγηση και ο οργανισμός επαναπαυθεί στις δοκιμασμένες, επαναλαμβανόμενες για χρόνια μεθόδους, τυχόν προβλήματα ή κρίσεις θα του δημιουργήσουν μεγάλο πρόβλημα και θα τον βρουν απροετοίμαστο να αντιδράσει. Συνεπώς, ποτέ δεν πρέπει η ορχήστρα να είναι ικανοποιημένη, διότι αυτό μπορεί να απειλήσει τη βιωσιμότητά της. (Williams 2013: 30)

Ένα βήμα προς αυτή την κατεύθυνση θα ήταν να δημοσιεύει η ΣΟΚ έκθεση ανά έτος ή διετία που να αναφέρεται στα αποτελέσματα των δράσεών της και στα οικονομικά της αποτελέσματα, αναφέροντας συγκεκριμένα στοιχεία. (Βλ και περίπτωση Φινλανδίας που δημοσιεύει λεπτομερώς κάθε χρόνο τα οικονομικά στοιχεία των ορχηστρών).

#### **5. Καινοτομία**

Οι σύγχρονες ορχήστρες έχουν συνειδητοποιήσει ότι επωφελούνται από την καινοτομία και εντείνουν συνεχώς τις προσπάθειές τους προς αυτή την κατεύθυνση δοκιμάζοντας νέες προσεγγίσεις και εξερευνώντας μη συμβατικές ιδέες (Teravac 2010:6-7).

Ένα παράδειγμα καινοτομίας (βλ. Williams 2013: 30) που έφερε την ορχήστρα πιο κοντά στο κοινό της είναι η περίπτωση της Συμφωνικής Ορχήστρας του Χιούστον, που συνεργάστηκε με τη ΝΑΣΑ και δημιούργησε το 2010 το πρότζεκτ The Planets-an HD Odyssey (Οι Πλανήτες-Μία Οδύσσεια σε Υψηλή Ανάλυση) όπου προβάλλονταν κατά τη διάρκεια της συναυλίας, με τη συναυλία ως soundtrack, σε οθόνες αποκλειστικές εικόνες υψηλής ευκρίνειας από το διάστημα που παραχώρησε η ΝΑΣΑ. Ήταν ένα πρότζεκτ που στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία και το έργο παρουσιάζεται μέχρι σήμερα.

## Αρνητικά της καινοτομίας

Αρκετές φορές οι ορχήστρες, αγωνιζόμενες να αποκτήσουν νέο κοινό, χάνουν την εύνοια του παραδοσιακού τους κοινού. Επαναπροσδιορίζονται περισσότερο ως οργανισμοί που υπηρετούν την κοινότητα και την κοινωνία, παρά ως μουσικοί οργανισμοί και απομακρύνονται από το ρόλο τους ως θεματοφύλακες μιας μουσικής παράδοσης. Ορχήστρες αναγκάζονται να τείνουν προς την ποπ κουλτούρα και να κάνουν κύρια δραστηριότητά τους την προσέλκυση κοινού. Οι καινοτομίες πολλές φορές δεν αποφέρουν τα αποτελέσματα που έλπιζαν οι ορχήστρες σχετικά με την προσέλκυση νέων ακροατηρίων, παρ' όλα αυτά αισθάνονται υποχρεωμένες να τις πραγματοποιήσουν. Στην προσπάθεια «εκδημοκρατισμού» της συναυλιακής εμπειρίας ώστε να προσελκύσει το ευρύτερο κοινό, «τώρα έχουν ένα κοινό που βλέπει την κλασική μουσική ως μία μόνο μεταξύ πολλών επιλογών ψυχαγωγίας, και όχι ως πολύ διασκεδαστική σε σύγκριση με την ελαφριά ποπ και τις ταινίες δράσης.» Δεν λαμβάνουν υπόψη ότι η εκτίμηση της μουσικής προϋποθέτει δουλειά και ότι η ανταμοιβή της δεν έρχεται άμεσα αλλά αθροιστικά με τα χρόνια. Περιθωριοποιείται ο σοβαρός ακροατής, διότι το ενδιαφέρον ρεπερτόριο είναι πιο δύσκολο να παιχτεί και πιο δύσκολο να διαφημιστεί (Kennicott 2013).

Ένα παράδειγμα του ότι η καινοτομία και η χρήση της τεχνολογίας δεν έχει πάντα θετικά αποτελέσματα είναι η περίπτωση της Philadelphia Orchestra η οποία εγκατέστησε οθόνες που προβάλλουν κοντινά πλάνα των μουσικών την ώρα της συναυλίας, για να αισθάνεται το κοινό πιο κοντά τους. Αυτό δεν ήταν επιτυχημένο, καθώς το κοινό θεώρησε ότι αποσπούσε την προσοχή από τη συναυλία (Williams 2013: 7-8).

Η προσπάθεια να αποκτήσει η ορχήστρα πιο εμπορικό χαρακτήρα (με κίνδυνο να απολέσει την καλλιτεχνική της ταυτότητα) έχει ακόμα μία αρνητική συνέπεια: μπορεί να διχάσει τους εργαζόμενους της ορχήστρας. Ως καλλιτεχνικοί οργανισμοί, οι συμφωνικές ορχήστρες απασχολούν τόσο καλλιτέχνες-μουσικούς όσο και διοικητικούς υπαλλήλους. Τα δύο αυτά διαφορετικά είδη επαγγελματιών έχουν πολλές φορές διαφορετικό όραμα για την ταυτότητα και λειτουργία του οργανισμού. Συχνά, για τη διοίκηση προέχει ο οικονομικός παράγοντας αντί για τον καλλιτεχνικό, και η προσπάθειά της να εκσυγχρονίσει τον οργανισμό συναντά την αντίσταση των μουσικών. Μία τέτοια αντιπαράθεση μεταξύ μουσικών και διοίκησης με αφορμή τις αντικρουόμενες απόψεις

σχετικά με την ταυτότητα του οργανισμού (εμπορικός vs καλλιτεχνικός) οδήγησε στην απεργία των μουσικών της Atlanta Symphony Orchestra το 1996 (Glynn 2000: 285-286).

## **6. Επικοινωνιακή πολιτική και αντιμετώπιση του κοινού**

Το μάρκετινγκ της ορχήστρας θα πρέπει να στοχεύσει στο να δημιουργηθούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της, δηλαδή με το κοινό της. Σε αυτό μπορούν να συμβάλουν επιστημονικές έρευνες και στόχευση σε ειδικές ομάδες κοινού. Για παράδειγμα, διαπιστώσαμε ότι στο κοινό της ΣΟΚ δεν εκπροσωπούνται ιδιαίτερα οι νεότερες ηλικιακά ομάδες και οι φοιτητές. Επομένως η επικοινωνιακή στρατηγική θα πρέπει να στοχεύσει στην προσέλκυσή τους.

Ένας άλλος στόχος της επικοινωνιακής πολιτικής των ορχηστρών και άλλων πολιτιστικών οργανισμών τα τελευταία χρόνια είναι να γίνει το κοινό πιο ενεργό. Όπως αναφέρεται και στην Αποστολή του ΙΣΟΚ, ζητούμενο είναι η «περαιτέρω εμπλοκή της κοινωνίας στις μουσικές δραστηριότητες». Σήμερα η σχέση των πολιτιστικών οργανισμών με το κοινό τους έχει γίνει πιο πολύπλοκη. «Το κοινό γίνεται όλο και περισσότερο μορφωμένο και έμπειρο, γεγονός το οποίο το κάνει να συμμετέχει και να είναι ενεργό, ικανό να προσπερνάει θέσεις εξουσίας». Αυτό το είδος κοινού χρειάζεται μία καινούργια έννοια της καλλιτεχνικής εμπειρίας, στην οποία το κοινό είναι ενεργό συστατικό μέρος του καλλιτεχνικού γεγονότος ή διαδικασίας. Η επαφή με το κοινό είναι η μεγάλη πρόκληση της σύγχρονης τέχνης και οι πολιτιστικοί οργανισμοί θα πρέπει να εργαστούν προς την κατεύθυνση της παρακίνησης της ενεργού συμμετοχής του κοινού (Tomka 2012: 169).

Ειδικά στην περίπτωση της κλασικής μουσικής, το κοινό αναγκάζεται να είναι απαθές και υπάρχουν πολλοί άγραφοι κανόνες (πού πρέπει να χειροκροτά κανείς και που όχι, ησυχία και επίσημη ατμόσφαιρα που κάνει πολλούς να μην αισθάνονται άνετα). Το κοινό είναι υπερβολικά ευλαβικό (Dare 2012) και δίνεται μία εντύπωση ελιτιστικής και σχεδόν σνομπ κουλτούρας. Αντιθέτως, την εποχή που η συμφωνική μουσική ήταν δημοφιλής τα πράγματα ήταν διαφορετικά: Σε συναυλίες στα 1890 αναφέρεται ότι το κοινό ζητωκραύγαζε και ανέβαινε στις καρέκλες του (Horowitz 2012: 168). Κατά την

Livingstone (2003:168) «τον 19<sup>ο</sup> αιώνα οι κριτικοί φοβούνταν τα ενεργά ακροατήρια: τον εικοστό, την παθητικότητά τους».

Κατά τον Tomka, «η λέξη κοινό αντιπροσωπεύει το πλήθος, χωρίς προσωπικότητα και υποκειμενικότητα. ... Το κοινό είναι μονίμως παθητικό. Δεν ανεβαίνει ποτέ στη σκηνή, ούτε επικοινωνεί με τους καλλιτέχνες και δεν επηρεάζει το έργο τέχνης, ούτε κατά τη διάρκεια ούτε πριν ούτε μετά. Ένα παθητικό ακροατήριο, χωρίς πρόσωπο και όνομα, το οποίο παρακολουθεί το έργο από το σκοτάδι, ανίκανο να επηρεάσει με οποιονδήποτε τρόπο. Δεν υπάρχει καμία συνεργασία με το ακροατήριο. Παρατηρώντας αυτά αναρωτιέται κανείς: χρειαζόμαστε καθόλου το κοινό;» (Tomka 2012: 177). Γι' αυτό χρειαζόμαστε μία καινούργια αντιμετώπιση του κοινού. Ολοένα και αυξανόμενος αριθμός πολιτιστικών οργανισμών αρχίζουν να ασχολούνται και να δίνουν έμφαση στη συμμετοχή. Σε όλες αυτές τις πρακτικές, τα ακροατήρια γίνονται ενεργά άτομα με αξία και γνώσεις, που συμμετέχουν και συνδημιουργούν νοήματα, δράσεις και καλλιτεχνικές εμπειρίες. «Οι επαγγελματίες του πολιτισμού, οι καλλιτέχνες και οι ερευνητές πρέπει να ανακτήσουν το ενδιαφέρον τους για το κοινό. Πρέπει να κατασκευάσουν νέες έννοιες του κοινού. Μία έννοια ενός ενεργού, δυναμικού, ικανού και κριτικού ακροατηρίου το οποίο σχολιάζει, συνεργάζεται, θέτει ερωτήματα και δίνει απαντήσεις. Πρέπει επίσης να μετακινηθούμε από το πλήθος στο άτομο και από την ιεραρχία στην ισότητα και τελικά από το αποστασιοποιημένο στο κοντινό και φιλικό.» (Tomka: 178) Για να γίνουν οι τέχνες μέσο για ευρύτερη δημοκρατική και πολιτική αλλαγή.

Μία πρόταση θα ήταν να καλέσει η ΣΟΚ το κοινό σε ανοιχτή συζήτηση για το πώς θα βελτιωθεί η εμπειρία τους. Από την άλλη, «απλώς ρωτώντας τους πελάτες τι θέλουν είναι απίθανο να αποδώσει πραγματικά καινοτόμες ιδέες» "(Hill et. al. 2003: 3) «Ενώ ο πελάτης είναι ο κρίσιμος παράγοντας στην εξίσωση (επειδή φέρνει πόρους στον οργανισμό), η φύση του προϊόντος και οι στόχοι του οργανισμού χρειάζονται επίσης προσεκτική εξέταση στην ανταλλαγή-είτε εμπορική είτε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Έτσι, ενώ ο καλλιτεχνικός σχεδιασμός/προγραμματισμός δεν μπορεί να κυριαρχείται από τις δυνάμεις της αγοράς, το μάρκετινγκ πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας του καλλιτεχνικού προγραμματισμού. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους υποστηρίζουμε ότι το μάρκετινγκ είναι μια δημιουργική διαδικασία.»(Hill et. al. 2003: 3)

Τελικά, η αύξηση του κοινού δεν θα λύσει το οικονομικό πρόβλημα της ορχήστρας αλλά θα συμβάλει στην επίτευξη και των οικονομικών και των καλλιτεχνικών στόχων της.

## 7. Άλλες δράσεις

Κάτι που ήδη σκέφτεται η ΣΟΚ είναι η αύξηση τιμής του εισιτηρίου στις μεγάλες συναυλίες που είναι δημοφιλείς ή/και διοργάνωση δύο ίδιων συνεχόμενων συναυλιών όταν προβλέπεται να είναι δημοφιλείς.<sup>15</sup>

Επίσης τη διοργάνωση pre-concert talks ( παρουσίαση-ομιλία για το περιεχόμενο της συναυλίας πριν τη συναυλία), όμως πιθανόν το κοινό να μην διαθέτει χρόνο για κάτι τέτοιο.

Άλλες δράσεις που θα μπορούσαν να γίνουν είναι: ομιλία απευθείας από τον μαέστρο στο κοινό, που θα παρέχει πληροφορίες για το πρόγραμμα της συναυλίας, συντομευμένες συναυλίες κατά τις απογευματινές ώρες, παρουσίαση στην τηλεόραση (και σε άλλα κανάλια εκτός του ΡΙΚ) για να κινήσουν το ενδιαφέρον του ευρύτερου κοινού και να το προσελκύσουν στις παραστάσεις και διαφοροποίηση των τιμών των εισιτηρίων, να χρεώνουν δηλαδή ακριβότερα εισιτήρια για τις καλύτερες θέσεις (Flanagan 2012: 179). Τέλος, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν εθελοντές και να γίνει χρήση του crowd funding για παραγωγές.

---

<sup>15</sup> Κατά τον Flanagan (2012: 180) όμως, τα προβλήματα είναι ότι επιπρόσθετες συναυλίες επιφέρουν επιπρόσθετα έξοδα και ότι όταν οι συναυλίες προσφέρουν μεγαλύτερο αριθμό κονσέρτων, η προσέλευση ανά συναυλία μειώνεται.



# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος

Οι συμφωνικές ορχήστρες, ένας θεσμός που υπάρχει ήδη από τον 17<sup>ο</sup> αιώνα, όπως όλα δείχνουν θα αντιμετωπίσει στις επόμενες δεκαετίες κίνδυνο εξαφάνισης. Αν και η κατάσταση των ορχηστρών είναι καλύτερη σε ορισμένες χώρες, πουθενά σχεδόν οι συμφωνικές ορχήστρες δεν καλύπτουν τα έξοδα λειτουργίας τους από τα έσοδα των παραστάσεών τους και είναι υποχρεωμένες να αναζητήσουν έσοδα υπό μορφή χορηγιών, είτε από το κράτος είτε από τον ιδιωτικό τομέα, ανταγωνιζόμενες άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς και εξαρτώμενες από τα εκάστοτε οράματα της πολιτιστικής πολιτικής των κρατών και από τις προτιμήσεις του κοινού που αλλάζουν. Πολλές παρουσιάζουν ελλείμματα στον προϋπολογισμό τους και όλες απειλούνται από τις οικονομικές συνθήκες, που δεν είναι ευνοϊκές για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Οι συμφωνικές ορχήστρες απειλούνται περισσότερο διότι το κοινό τους φθίνει και το πολιτιστικό τους προϊόν, οι συναυλίες συμφωνικής μουσικής, θεωρείται «δύσκολο» για τον μέσο καταναλωτή. Στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τα έσοδα και την εικόνα τους καινοτομώντας, διατρέχουν τον κίνδυνο να αλλοιωθεί ο χαρακτήρας τους και αυτό προκαλεί σε ορισμένες περιπτώσεις διχασμούς μεταξύ των εργαζομένων στις ορχήστρες, επηρεάζοντας τη λειτουργία τους ως οργανισμών. Στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον οι ορχήστρες πρέπει να βρουν τον τρόπο να επιβιώσουν. Η επιβίωσή τους θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από το πώς θα αντιδράσουν σήμερα, καθώς φαίνεται πως δεν υπάρχουν μεγάλα χρονικά περιθώρια.

Η ΣΟΚ δεν αποτελεί εξαίρεση. Παρ' όλο που γίνεται προσπάθεια εκσυγχρονισμού και ανοίγματος στο κοινό, το οποίο είναι κατά κύριο λόγο ευχαριστημένο, δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση σε αυτό το στάδιο να επιβιώσει χωρίς κρατική χορηγία. Αν και το ζητούμενο δεν είναι να καλύπτει το ΙΣΟΚ το εκατό τοις εκατό των εξόδων του, η ΣΟΚ προσπαθεί και θα πρέπει να γίνει πιο ανταγωνιστική, τόσο για να αυξήσει τα έσοδά της


όσο και για να επιτύχει καλύτερα τους στόχους της. Η ΣΟΚ υπηρετεί και κάνει προσβάσιμο στο κοινό ένα είδος μουσικής το οποίο προαπαιτεί κάποιου είδους καλλιέργεια για να είναι αρεστό στον ακροατή. Γι' αυτό είναι σημαντικό να στοχεύσει στην εκπαίδευση των παιδιών και των νέων, που θα αποτελέσουν το μελλοντικό της κοινό. Αυτή τη στιγμή οι νέοι 12-34 ετών αποτελούν λιγότερο από το 30% του κοινού της. Όπως προτείνεται στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσης διατριβής, η ΣΟΚ θα μπορούσε να ωφεληθεί από την αξιοποίηση καλών πρακτικών για ανάπτυξη κοινού, από τη δημιουργία επιπλέον εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την έμφαση στις συνεργασίες, τη βελτίωση της διαδικτυακής εικόνας του οργανισμού, την καλύτερη επικοινωνιακή πολιτική και χρήση των κοινωνικών μέσων για δημιουργία μιας πιο ζωντανής εικόνας του οργανισμού και την εξεύρεση επιπλέον χορηγών. Είναι πολύ σημαντικό να μην υπάρχει επανάπαυση, τάση που παρατηρείται γενικά σε ορχήστρες που εξαρτώνται από την κρατική χορηγία, αλλά να γίνεται συνεχής, ειλικρινής και δημόσια αυτοαξιολόγηση, πρακτική που αυξάνει κατά πολύ τις πιθανότητες επιτυχίας μίας ορχήστρας.

Η αριστεία της ΣΟΚ, καθώς και γενικότερα των συμφωνικών ορχηστρών, δεν αμφισβητείται. Η συμφωνική μουσική είναι ένας τομέας εξαιρετικά ανταγωνιστικός και απαιτεί υψηλού επιπέδου εκπαίδευση και αφοσίωση από εκείνους που την υπηρετούν. Το να περάσει αυτή η τέχνη στο κοινό και να εκτιμηθεί η καλλιτεχνική ποιότητα, αποφέροντας ταυτόχρονα έσοδα αρκετά για να συνεχιστεί αυτή η προσφορά, είναι ένας δύσκολος στόχος που για την επίτευξή του απαιτείται γνώση, έρευνα, μελέτη και σχεδιασμός. Η επιβίωση τόσο της ΣΟΚ όσο και των ορχηστρών διεθνώς είναι ένα στοίχημα της πολιτιστικής διαχείρισης και του μάρκετινγκ των τεχνών που θα πρέπει να κερδηθεί.

# Παράρτημα Α

## Ιδρυτική Πράξη ΙΣΟΚ

25


  
 ΠΙΣΤΟΛΟΓΗΘΕΝΤΟ  
 Γραφείο Διεύθυνσης Υπουργείου Παιδείας  
 και Θρησκευμάτων  
 Αθήνα, 10/05/16  
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

**ΙΔΡΥΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΓΙΑ ΤΟ**  
**«ΙΔΡΥΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΚΥΠΡΟΥ»**

**Πρόοιμο**

ΕΠΙΘΑΝ η Κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας (που πιο κάτω θα αναφέρεται ως το ΙΔΡΥΤΗΣ) επιθυμεί την ανάπτυξη και προώθηση της τέχνης της ορχηστρικής μουσικής, την αναβάθμιση της μουσικής ζωής και μουσικής παιδείας του τόπου, και την περαιτέρω εμπλοκή της κοινωνίας στις μουσικές δραστηριότητες και.

ΕΠΙΘΑΝ για την αρτιότερη προώθηση των ως άνω σκοπών και επιδιώξεων ο ΙΔΡΥΤΗΣ θεωρεί σκόπιμη τη δημιουργία ενός ειδικού μη κερδοσκοπικού Ιδρύματος Ανάπτυξης και Προώθησης των δραστηριοτήτων της Ορχήστρας, το οποίο θα αναλάβει τη συνέχιση των μέχρι σήμερα δραστηριοτήτων, ενεργειών και δραστηριοτήτων των Κρατικών Ορχηστρών Κύπρου,

**ΓΙΑ ΤΟΥΤΟ,**

1. Ο ΙΔΡΥΤΗΣ (ενεργών δια του Υπουργού Παιδείας και Πολιτισμού) με την παρούσα Ιδρυτική Πράξη Κοινοπραξίας Ίδρυμα με την επωνυμία «ΙΔΡΥΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΚΥΠΡΟΥ» (που στο εξής θα αναφέρεται ως το «Ίδρυμα») με έδρα τη Λευκωσία.

**Σκοποί**

2. Οι σκοποί του Ίδρύματος είναι η ανάπτυξη και προώθηση της τέχνης της ορχηστρικής μουσικής, η αναβάθμιση της μουσικής ζωής και μουσικής παιδείας του τόπου, και η περαιτέρω εμπλοκή της κοινωνίας στις μουσικές δραστηριότητες καθώς και εν γένει η συμβολή στην κοινωνικοοικονομική πρόοδο μέσω σε συνθήκες εντάξει διαπολιτισμικού διαλόγου και ειδικότερα, αλλά χωρίς περιορισμό της γενικότητας των πιο πάνω, με τις πιο κάτω δράσεις:

(α) Την υλοποίηση της Απόφασης του Υπουργικού Συμβουλίου με Αριθμό 63.727 και ημερομηνία 3/5/2006 για δημιουργία «Ιδρύματος Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου», το οποίο θα αναλάβει τη συνέχιση των μέχρι σήμερα δραστηριοτήτων, ενεργειών και δραστηριοτήτων των Κρατικών Ορχηστρών Κύπρου (Κρατικής Ορχήστρας Κύπρου και Κρατικής Ορχήστρας Νέων Κύπρου).

(β) Τη συμβολή με κάθε πρόσφορο δυνατό τρόπο στην άνοδο του μουσικού επιπέδου.

(γ) Τη συμβολή στη διάδοση του έργου Κυπρίων και άλλων συνθετών.

1

24

(δ) Την προώθηση και διάδοση της σύγχρονης κυπριακής μουσικής δημιουργίας.

(ε) Την προώθηση και προβολή των μουσικών παραδόσεων του τόπου μας.

(στ) Το συσχετισμό και τη σύνδεση των δραστηριοτήτων της Ορχήστρας με την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη και με την ευρύτερη κοινωνία.

(ζ) Την προώθηση της μουσικής παιδείας με την οργάνωση συναυλιών που θα απευθύνονται στο ευρύτερο κοινό και ιδιαίτερα στους νέους και θα προωθούν τη δημιουργική συμμετοχή του κοινού.

(η) Την αξιοποίηση του Τουρισμού ως μέσου ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της Ορχήστρας τόσο στο πολιτιστικό όσο και στο καλλιτεχνικό επίπεδο.

(θ) Τη συνεργασία μέσω στα πλαίσια των πιο πάνω σκοπών με άλλες Ορχήστρες και άλλα δίκτυα ευρωπαϊκά ή διεθνή με ανάλογους τομείς δραστηριότητας.

(ι) Τη δημιουργία και ανάπτυξη επαγγελματικής χοροδίας, η οποία να συνεργάζεται με την Ορχήστρα για κοινές παραγωγές.

(ια) Γενικά τη διενέργεια κάθε άλλης πράξης ή δραστηριότητας την οποία το Διοικητικό Συμβούλιο θα θεωρεί ότι έχει σχέση ή συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του Ίδρύματος και / ή στην αποτελεσματικότερη άσκηση των εξουσιών του.

3. Η ανάμειξη του Ίδρύματος σε Κοιμητικό ή εν γένει Πολιτική εκδήλωση ή δραστηριότητα απαγορεύεται.

**Αφιερωμένη Περιουσία**

4. Για τους σκοπούς του Ίδρύματος αφιερώνεται η εξής περιουσία:

(α) Ποσό £1.220.000 ή οποιοδήποτε άλλο ποσό, που θα έχει εγκριθεί στους Κρατικούς Προϋπολογισμούς του έτους 2007.

(β) Οποιοδήποτε κρατική ή χαλιτική γη ήθελε παραχωρηθεί στο Ίδρυμα πριν και μετά την παρούσα Ιδρυτική Πράξη.

**Πόροι**

5. Οι πόροι του Ίδρύματος είναι:

(α) Επιχορήγηση από την Κυβέρνηση το ύψος της οποίας θα καθορίζεται στους εκάστοτε προϋπολογισμούς.

(β) Έσοδα από δραστηριότητες του Ίδρύματος και παροχές Υπηρεσιών.

2

- 23
- (γ) Οποιοδήποτε εισορήσει, δωρεάς, κληροδοτήματα και επιχορηγήσεις δημοσίων ή ιδιωτικών οργανισμών ή ιδιωτών.
  - (δ) Οποιαδήποτε άλλη οικονομική ενίσχυση δυνατό να ελεγχθεί από οποιοδήποτε με πρωτοβουλία του Ιδρύματος.
  - (ε) Τόκοι από καταθέσεις.
- Διοίκηση του 6. (1)** Το Ίδρυμα διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που θα αποτελείται από εννέα (9) μέλη, τα οποία θα διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο όπως καθορίζονται πιο κάτω:
- (α) Ο εκάστοτε Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, ex officio ως Πρόεδρος.
  - (β) Ο εκάστοτε Διευθυντής των Πολιτιστικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, ex officio ως μέλος.
  - (γ) Ο εκάστοτε υπεύθυνος λειτουργίας των Πολιτιστικών Υπηρεσιών, εκτός στον τομέα της μουσικής, ex officio ως μέλος.
  - (δ) Έξι (6) από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα είναι άτομα με ειδικά ενδιαφέρον στον τομέα της μουσικής και με ειδικές γνώσεις και αναγνωρισμένη πείρα σχετικά με τους σκοπούς του Ιδρύματος.
  - (ε) Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου καταρτίζονται σε σχέση στην πρώτη συνεδρία και εκλέγουν τον Ανταρμόδιο, το Γενικό Γραμματέα και τον Ταμία.
- (2) Η θητεία του Προέδρου και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι έτησια. Τα έξι (6) μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, που δεν είναι ex officio δίνονται να επανεξελεσθούν για μια ακόμη θητεία.
- (3) Το Διοικητικό Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία εάν παρίστανται πάνω (5) τουλάχιστον από τα μέλη του, και οι αποφάσεις του λαμβάνονται κατά πλειοψηφία των παρόντων και ψηφίζονται μέλη. Σε περίπτωση ισοψηφίας, ο Πρόεδρος θα έχει δεύτερη ή νικήσα ψήφο.
- Κανονισμοί 7.** Το Διοικητικό Συμβούλιο καταρτίζει και εκδίδει οικονομικούς κανονισμούς και κανονισμούς που ρυθμίζουν τη λειτουργία του Ιδρύματος και καθορίζουν τις αρμοδιότητες και λοιπούς όρους υπηρέτησης των υπαλλήλων ή άλλων οργάνων του Ιδρύματος.

- 26
- Δίαιση 8.** Σε περίπτωση διάλυσης του Ιδρύματος για οποιοδήποτε λόγο, όλη ή κινή η ακίνητη περιουσία του κατά το χρόνο της διάλυσης θα περιέρχεται στην κυριότητα της Κυπριακής Δημοκρατίας, για να διατεθεί για σκοπούς άλλους, παρόμοιους με τους σκοπούς του Ιδρύματος, ή για άλλους σκοπούς όπως η Κυβέρνηση της Δημοκρατίας δυνατόν να καθορίσει.
- Οργανισμός του Ιδρύματος 9.** Ο Οργανισμός του Ιδρύματος είναι ο εμφανισμένος στον Πίνακα Α, ο οποίος επισυνάπτεται στην παρούσα Ιδρυτική Πράξη και ο οποίος θεωρείται αναπόσπαστο τμήμα της παρούσας Ιδρυτικής Πράξης.

Λευκωσία, 24 Οκτωβρίου 2006

**Ο ΙΔΡΥΤΗΣ**  
**ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
**ΔΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ**  
**ΠΕΥΚΥΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑΝΗ**

*Handwritten signature*

**ΟΙ ΜΑΡΤΥΡΕΣ**

1. *F. Moizisten*
2. *Nina Georgiada*

- 21
- ΠΙΝΑΚΑΣ Α**  
 (Άρθρο 9 της Ιδρυτικής Πράξης)  
**ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ «ΙΔΡΥΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΚΥΠΡΟΥ» ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ**
- Ίδρυση, Επωνυμία** 1. Καθιερώνεται δυνάμει των άρθρων 27 και εκ. Του Περί Σωματείων και Ίδρυμάτων Νόμου του 1972 (57/1972), όπως αυτός τροποποιήθηκε με το Νόμο 85(1) του 1997 (που πιο κάτω θα αναφέρεται ως "Ο Νόμος") και τις πρόνοιες της παρούσας Ιδρυτικής Πράξης ΙΔΡΥΜΑ.
- Το Ίδρυμα είναι κοινοφελές και όχι κερδοσκοπικό και τελεί υπό την εποπτεία του Προέδρου της Κυπριακής Δημοκρατίας.
- Έδρα** 2. Η έδρα του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ είναι η Λευκωσία.
- Σκοποί** 3. (1) Οι σκοποί του Ιδρύματος είναι η ανάπτυξη και προώθηση της τέχνης της ορχηστρικής μουσικής, η αναβάθμιση της μουσικής ζωής και μουσικής παιδείας του τόπου, και η περαιτέρω εμπλοκή της κοινωνίας στις μουσικές δραστηριότητες καθώς και να γίνει η συμβολή στην κοινωνικοοικονομική πρόοδο μέσα σε συνθήκες ανάπτυξης διαδραστικού διάλογου και ειδικότερα, αλλά χωρίς περιορισμό της γενικότητας των πιο πάνω, με τις πιο κάτω δράσεις:
- (α) Την υλοποίηση της Απόφασης του Υπουργικού Συμβουλίου με Αριθμό 63.727 και ημερομηνία 3/5/2006 για δημιουργία «Ιδρύματος Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου», το οποίο θα αναλάβει τη συνάρτηση των μέχρι σήμερα αρμοδιοτήτων, ενεργειών και δραστηριοτήτων της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου (Κρατικής Ορχήστρας Κύπρου και Κρατικής Ορχήστρας Νέων Κύπρου).
  - (β) Τη συμβολή με κάθε πρόσφορο δυνατό τρόπο στην άνοδο του μουσικού επαγγέλματος.
  - (γ) Τη συμβολή στη διάδοση του έργου Κυπρίων και άλλων συνθέτων.
  - (δ) Την προώθηση και διάδοση της σύγχρονης κυπριακής μουσικής δημιουργίας.
  - (ε) Την προώθηση και προβολή των μουσικών παραδόσεων του τόπου μας.

- 26
- (στ) Το αναγνωριστικό και τη σύνδεση των δραστηριοτήτων της Ορχήστρας με την ερμηνεία οικονομική ανάπτυξη και με την ερμηνεία κοινωνική.
- (ζ) Την προώθηση της μουσικής παιδείας με την οργάνωση συναντήσεων που θα αποδίδονται στο προωθητικό κοινό και ιδιαίτερα στους νέους και θα προωθούν τη δημιουργική συμμετοχή του κοινού.
- (η) Την αξιοποίηση του Τουρισμού ως μέσο ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της Ορχήστρας τόσο στο πολιτιστικό όσο και στο καλλιτεχνικό επίπεδο.
- (θ) Τη συνεργασία μέσα στα πλαίσια των πιο πάνω σκοπών με άλλες Ορχήστρες και άλλα δίκτυα επαγγελματικά ή διεθνή με ανάλογους τομείς δραστηριότητας.
- (ι) Τη δημιουργία και ανάπτυξη επαγγελματιών χορωδίας, η οποία να συνεργάζεται με την Ορχήστρα για κοινές παραγωγές.
- (2) Επαρμόδιετα με τους σκοπούς που αναφέρονται στην υποπαράγραφο (1) της παρούσας παραγράφου και τις σχετικές με αυτούς εξουσίες, το ΙΔΡΥΜΑ θα έχει τις ακόλουθες εξουσίες ή/και αρμοδιότητες:
- (α) Τη διοργάνωση μουσικών εργαστηρίων, διαλέξεων και σεμιναρίων και την παραγωγή και οργάνωση συναντήσεων, μουσικών παραγωγών ή και άλλων μουσικών εκδηλώσεων.
  - (β) Τη χρήση οποιοδήποτε μέσου ηλεκτρονικού ή και άλλου για την προώθηση ή αναμνηστική μουσικής και στην παραγωγή και πλήρη οποιοδήποτε εκδομένου υλικού που σχετίζεται με τη μουσική και τη δραστηριότητα της Ορχήστρας.
  - (γ) Τη δημιουργία μουσικού αρχείου και μουσικής βιβλιοθήκης και την προώθηση εκδόσεων σχετικών με το έργο, την αποστολή και τη δράση του Ιδρύματος.
  - (δ) Τη χρήση και εισπραχθεί, οποιοδήποτε το Διοικητικό Συμβούλιο θέλει κρίνει σκόπιμο, δικαιωμάτων ή αμοιβών για υπηρεσίες που παρέχει στα πλαίσια των σκοπών του.
  - (ε) Την εργοδότηση ή απασχόληση σε μόνιμη ή έκτακτη βάση, οποιοδήποτε προσωπικού ή συμβούλων, με όρους, που καθορίζει εκάστοτε το Διοικητικό

Συμβούλιο προς εξουπλήρωση των σκοπών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ .

(στ) Τη σύσταση υποεπιτροπών από ομάδες εμπειρογνομένων.

(ζ) Την αγορά, αποδοχή υπό τύπο δωρεάς, λήψη απόκτηση ή κατοχή, με μίσθωση, υπομίσθωση ή άδεια, ή με ανταλλάγμα ή δωροδοκία (για οποιοδήποτε δικαίωμα ή συμφέρον), κάθε φύσης και περιγραφής κινητής και ακίνητης ιδιοκτησίας (ανεξάρτητα εάν αυτή είναι βεβαρωμένη) με οποιαδήποτε εμπράγματο βέρος ή δικαίωμα τρίτου ή όζο), η οποία είναι αναγκαία, συμφέρει ή συμβάλλει στην εκτέλεση σκοπούδων από τους σκοπούς του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ, με την προϋπόθεση ότι τα πιο πάνω θα γίνονται αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.

(η) Την απόκτηση, μίσθωση, πώληση, κατασκευή, κατοχή, επιδιόρθωση, μετατροπή, συντήρηση, ανταλλαγή ή απόκτηση και εκχώρηση οποιασδήποτε δικαιωμάτων αγοράς, ιδιοκτησίας ή μίσθωσης κάθε είδους εξοπλισμού, μεταφορικών μέσων, μηχανημάτων, εξαρτημάτων, εργαλείων, συσκευών, υλικών και αντικειμένων, τα οποία είναι χρήσιμα ή αναγκαία για τη διεξαγωγή ή προώθηση ή και εκτέλεση σκοπούδων από τους σκοπούς του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ και την αγορά, λήψη ή μίσθωση υπηρεσιών τρίτων ή αναγκών για τη διεξαγωγή, προώθηση ή και εκτέλεση των σκοπών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.

(θ) Την ανέγερση, συντήρηση, μετατροπή, επέκταση, λειτουργία, διαχείριση, εκτέλεση, διακοπή, έλεγχο, καταδίκη, αντικατάσταση οποιασδήποτε οικοδομής ή εγκατάστασης και κάθε φύσης διευκόλυνσης ή κατασκευής, όπως το ΙΔΡΥΜΑ ήθελε κρίνει επιθυμητό για τους σκοπούς και τη σχετική με αυτή συντηρητική ή επιδιορθωτική.

(ι) Την εκποίηση ολόκληρης ή μέρους της ακίνητης ιδιοκτησίας του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ, η οποία δεν είναι πλέον αναγκαία για τους σκοπούς του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ή την επιβίωση ή υποθήκευση ολόκληρου ή μέρους της ακίνητης ιδιοκτησίας του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ σύμφωνα με τους όρους που καθορίζονται εκάστοτε από το Ύψωμα.

(ιστ) Την προαγωγή της εγγραφής ή αναγνώρισης του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ σε οποιαδήποτε χώρα ή τόπο.

(ιζ) Γενικά τη διενέργεια κάθε άλλης πράξης ή δραστηριότητας, την οποία το Διοικητικό Συμβούλιο θεωρεί ότι έχει σχέση ή συμβάλλει στην επίτευξη των Σκοπών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ, ή και στην αποτελεσματική άσκηση των Ξυνομένων του.

(3) Όλοι οι σκοποί και εξουσίες που αναφέρονται πιο πάνω αποβλέπουν στην εφαρμογή της Ιδρυτικής Πράξης ημερομηνίας ..... η οποία δύναιται του προαναφερθέντος Νόμου 57/1972 ενταξήσεται από τον Έφορο Σωματείων και Ιδρυμάτων στο Μητρώο Ιδρυμάτων στις ..... και όλοι ή οποιοδήποτε από τους Σκοπούς τους θα ερμηνεύονται και εφαρμόζονται από το κράτος αυτής της Ιδρυτικής Πράξης, ή τυχόν τροποποιήσεται της, που δυνατό να γίνει δύναιται του προαναφερθέντος Νόμου 57/1972.

(4) Οι Σκοποί, που εκτίθενται σε οποιαδήποτε υποπαράγραφο της παρούσας παραγράφου είναι να μην τυγχάνουν περιοριστικής ερμηνείας, αλλά της όση το δυνατό ευρύτερης ερμηνείας, εκτός εάν ρητά προκρίνεται διαφορετικά από το κείμενο ή από τις πρόνοιες της Ιδρυτικής Πράξης.

Χρήση περιουσίας και εισοδημάτων του Ιδρύματος

4. Η περιουσία και τα εισοδήματα του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ θα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για την προαγωγή και πραγματοποίηση των Σκοπών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ, και κανένα μέρος από αυτά δε θα κληρονομάται, ή θα μεταβιβάζεται άμεσα ή έμμεσα ως κληρονομία, κέρδος, δώρο ή δωροδοκία, στον Πρόεδρο ή σε οποιοδήποτε Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ή σε άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα ή Αρχή.

Νοείται ότι τίποτε από όσα αναφέρονται στην παράγραφο αυτή δεν μπορεί να ερμηνευθεί ότι εμποδίζει την καταβολή μισθών για προσφερόμενες υπηρεσίες ή την πληρωμή εύλογης αμοιβής σε εμπειρογνομένα ή υπάλληλο του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ή σε οποιοδήποτε πρόσωπο, που προσλαμβάνεται από το ΙΔΡΥΜΑ ως ανταμοιβή υπηρεσιών, που παρεσχέθησαν στο ΙΔΡΥΜΑ, όση δε εμποδίζει την πληρωμή τόσο πέρα σε επίδοιο, που δεν υπερβαίνει το εκάστοτε καθοριζόμενο από το νόμο ως επιπλέον ανώτατο ετήσιο ποσοστό επίδοιο για πρόσωπα, που δύναιται στο ΙΔΡΥΜΑ ή την κληρωμή εύλογου ενδοκίου για ακίνητα, που μισθώνονται στο ΙΔΡΥΜΑ.

Νοείται περαιτέρω ότι κανένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου δεν μπορεί να διορίζεται σε έμμοθη θέση, και

(α) Τη βελτίωση, διαχείριση, έλεγχο, ανάπτυξη, εκμετάλλευση, ανταλλαγή, εκμίσθωση, υποθήκευση, επιβίωση, πώληση, εκποίηση, χορήγηση δωρεών και παραχώρηση δικαιωμάτων και προνομίων που αφορούν τα περιουσιακά στοιχεία, στοιχεία ενεργητικού και δικαιώματα του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ή με οποιοδήποτε τρόπο χρήση των περιουσιακών στοιχείων του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ και υποθήκευση μέσων, τα οποία κατά την κρίση του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ είναι επιπλέον για τη γνωστοποίηση και διαφήμιση των σκοπών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ και την καλλιέργεια της εκάστοτε και της καλής του φήμης.

(β) Τη διάθεση αναγκοτικών (με άδεια ή χωρίς άδεια), σε άτομα που παρακολουθούν εκδηλώσεις που διοργανώνονται από το ΙΔΡΥΜΑ.

(γ) Την αγορά ή εννοκία περιουσίας οποιασδήποτε είδους.

(δ) Την προσέλευση και αποδοχή χρηματοδοτήσεων, δωρεών, παροχών, συνδρομών, χορηγείων και γενικά οικονομικών και άλλων ενισχύσεων για την προώθηση των σκοπών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ με τυχόν όρους και ανταλλάγματα, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο ήθελε εκάστοτε αποφασίζει.

(ε) Την αίτηση και προώθηση, μέσω των αρμοδίων οργάνων, της ψήφισης οποιασδήποτε Νόμου ή έκδοσης οποιασδήποτε Διατάγματος ή Κανονισμού ή της έκδοσης εσωτερικού Κανονισμού ή της έγκρισης απόφασης ή Κανονισμού ή της ελεγχόμενης οποιασδήποτε άδειας, όση να μπορούται το ΙΔΡΥΜΑ να επιτύχει οποιαδήποτε τροποποίηση στην όλη διαδρομή του ή για οποιαδήποτε άλλο επισυβλή, κατά την κρίση του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ σκοπό, ή η ένσταση σε κάθε διαδικασία ή αίτηση η οποία δυνατό να επιφέρει άμεσα ή έμμεσα τους Σκοπούς του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ, και η σύναξη και εκτέλεση οποιασδήποτε συμφωνίας με οποιαδήποτε Κυβερνητική ή Δημοκρατική, Τοπική ή άλλη Αρχή ή Οργανισμό, ή Ένωση, ή Οργάνωση ή πρόσωπο, που εφόσον και/ή δεχθείται στην Κρίση ή το εξωτερικό, και που δυνατό να θεωρηθεί ότι μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη όλων ή μερικών από τους Σκοπούς του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.

καμία απολύτως άμεσα ή έμμεσα χρηματική ή οποιαδήποτε άλλη αμοιβή ή ενταξήσεται της δικαίωμα, δεν θα δίδεται στον Πρόεδρο ή σε οποιοδήποτε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.

Μεταβολή του Ιδρύματος

5. (1) Ουδένια τροποποίηση των Σκοπών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ επιτρέπεται εκτός όση προνοείται από τον προαναφερθέντα Νόμο 57 του 1972 και ούδεμία πρόταση για τροποποίηση του παρόντος Οργανισμού εγείρεται από το Διοικητικό Συμβούλιο ή προτίθεται σε αρμόδιο Διαπιστήριο για έγκριση, εκτός όση προνοείται στον προαναφερθέντα Νόμο, και επιπρόσθετα αλλά απαραίτητα, εκτός εάν τυχρόνται οι πρόνοιες της υποπαράγράφου (2).

(2) Το Διοικητικό Συμβούλιο εξετάσεται όση αναδιάρθρωσης του παρόντος Οργανισμού είτε ανεπαγγέλται ή μετά από πρόταση της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας. Εάν το Διοικητικό Συμβούλιο ενεργώντας με απόφαση υπέρ της οποίας συγκαταγράθησαν ενάντια τουλάχιστον τρεις εγκρίσεις της αρμόδιας τροποποιήσεται στον παρόντα Οργανισμό, οι εγκριθείσες σχετικά προτάσεις θα υποβάλλονται στην Κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας για τελική έγκριση.

Έκθεση και Λειτουργία του Ιδρύματος

6. Το ΙΔΡΥΜΑ συστήνεται και λειτουργεί σύμφωνα με τον προαναφερθέντα περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Νόμο 57 του 1972 και δύναιται της Ιδρυτικής Πράξης του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ, η οποία καθορίζεται στον Έφορο Σωματείων και Ιδρυμάτων στις .....

Διοίκηση και Διαχείριση του Ιδρύματος

7. Η διοίκηση και διαχείριση του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ, δύναιται από τις πρόνοιες του παρόντος Οργανισμού.

Διοίκηση του Ιδρύματος

8. (1) Το Ύψωμα διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που θα αποτελείται από εννιά (9) μέλη, τα οποία θα διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο όση καθορίζονται πιο κάτω:

- (α) Ο εκάστοτε Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, εκ officio ως Πρόεδρος.
- (β) Ο εκάστοτε Διευθυντής των Πολιτιστικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, εκ officio ως μέλος.
- (γ) Ο εκάστοτε υπεύθυνος λειτουργίας των Πολιτιστικών Υπηρεσιών, εκτός στον τομέα της μουσικής, εκ officio ως μέλος.
- (δ) Έξ (6) από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα είναι άτομα με ειδικό ενδιαφέρον στον τομέα της μουσικής και με ειδική γνώση και αναγνωρισμένη κείρα σχετικά με τους σκοπούς του Ιδρύματος.

15

(4) Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου καταρτίζονται σε σώμα στην πρώτη συνεδρία και εκλέγουν τον Ανταρμόδιο, το Γενικό Γραμματέα και τον Ταμία.

(2) Η θητεία του Προέδρου και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ετήσια. Τα έξι (6) μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου που δεν είναι ex officio, θύονται να επανεξελεσθούν για μια ακόμη θητεία.

(3) Το Διοικητικό Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία εάν παρίσταται πάνω (5) τουλάχιστο από τα μέλη του και οι αποφάσεις του λαμβάνονται κατά πλειοψηφία των παρόντων και ψηφίζονται μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας, ο Πρόεδρος θα έχει δεύτερη ή νικητική ψήφο.

(4) Χρειαί θέσης δεν καθιστά άκυρη οποιαδήποτε απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου που λήφθηκε προ της πλήρωσης της κενής θέσης, εφόσον κατά τη λήψη της απόφασης υπήρχε η αναγκαία απαρτία.

(5) Η θητεία του μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τιμητική και δεν θα καταβάλλεται καμία αμοιβή για τη συμμετοχή του στις συνεδρίες του Διοικητικού Συμβουλίου. Το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται εφόσον να καλύπτει τα πραγματικά έξοδα των μελών του.

(6) Κατά τις συνεδρίες του Διοικητικού Συμβουλίου τηρούνται πρακτικά τα οποία καταγράφονται σε ειδικό βιβλίο και υπογράφονται από τον προεδρεύοντα της συνεδρίας.

(7) Το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται να μεταβιβάζει οποιαδήποτε από τις εξουσίες, δικαιώματα ή αρμοδιότητες του σε ένα ή περισσότερα από τα μέλη του ή σε υπαλλήλους του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ή σε εκπαιδευτές που καταρτίζονται και διαβιβάζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο προς το σκοπό αυτό.

**Πρόεδρος** 9. (1) Ο Πρόεδρος εκπροσωπεί το ΙΔΡΥΜΑ έναντι οποιασδήποτε δημοσίας, δικαστικής, διοικητικής, δημοτικής, κοινοτικής ή οποιασδήποτε άλλης αρχής και γενναίως έναντι οποιασδήποτε τρίτου.

(2) Νοείται ότι ο Πρόεδρος δύναται να αναθέσει την εκπροσώπηση του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ είτε γενναίως είτε για συγκεκριμένα ενέργεια ή περίπτωση ή για ορισμένο τομέα σε άλλο ή άλλα πρόσωπα.

(3) Αποτεί εποπτεία επί όλων των υπηρεσιών και δραστηριοτήτων του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.

16

(4) Σε περίπτωση απουσίας ή καλύματος του Προέδρου τούτον αναπληροί ένας από τους Συμβούλους, ο οποίος ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

**Γενικός Γραμματέας** 10. (1) Ο Γενικός Γραμματέας εκτελεί καθήκοντα εισηγητή στο Διοικητικό Συμβούλιο για οποιαδήποτε θέμα εκτός οικονομικών θεμάτων, για λήψη απόφασης. Ειδικών για τη σύνταξη του προϋπολογισμού λαμβάνει οδηγίες από τον Πρόεδρο και συμπράττει με τον Ταμία για την κατάθεση του.

(2) Επιμελείται της σύνταξης των πρακτικών των συνεδριών του Διοικητικού Συμβουλίου.

(3) Μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.

(4) Υποβάλλει κατά τη λήξη κάθε χρόνου έκθεση πεπραγμένων του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ στο Διοικητικό Συμβούλιο.

(5) Σε περίπτωση απουσίας ή καλύματος του Γενικού Γραμματέα, τούτον αναπληροί ένας από τους Συμβούλους ο οποίος ορίζεται για το σκοπό αυτό από το Διοικητικό Συμβούλιο.

**Ταμίας** 11. (1) Ο Ταμίας εκτελεί καθήκοντα εισηγητή στο Διοικητικό Συμβούλιο για κάθε οικονομικό θέμα προς λήψη απόφασης.

(2) Αποτεί εποπτεία υπό τις οδηγίες του Προέδρου επί της οικονομικής διαχείρισης του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.

(3) Συντάσσει με το Γενικό Γραμματέα υπό τις οδηγίες του προέδρου τον προϋπολογισμό του επόμενου οικονομικού έτους και τον υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο για έγκριση.

(4) Υποβάλλει κατά το τέλος κάθε οικονομικού έτους τον απολογισμό, και τον ισολογισμό του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ στο Διοικητικό Συμβούλιο για έγκριση και μεριμνά για την τήρηση των απαιτούμενων από τον Νόμο λογιστικών βιβλίων και λογαριασμών.

(5) Σε περίπτωση απουσίας ή καλύματος του Ταμία, τούτον αναπληροί ένας από τους Συμβούλους ο οποίος ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

**Οικονομικό έτος** 12. Το οικονομικό έτος του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ αρχίζει την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου και λήγει την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου κάθε έτους.

**Προϋπολογισμός** 13. (1) Καταρτίζεται ετήσιος προϋπολογισμός για κάθε οικονομικό έτος.

13

(2) Όλα τα στοιχεία εσόδων και δαπανών του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ περιλαμβάνονται σε προτάσεις προϋπολογισμού, που καταρτίζονται για κάθε οικονομικό έτος και εμφανίζονται στον Προϋπολογισμό.

(3) Τα έσοδα και οι δαπάνες, που εμφανίζονται στον Προϋπολογισμό, θα είναι ισολογιστικά.

(4) Τα έσοδα και οι δαπάνες θα είναι εκκαταρτημένα στο επίσημο νόμισμα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

(5) Οι δαπάνες, που εμφανίζονται στον Προϋπολογισμό, θα εξουσιοδοτούνται για ένα οικονομικό έτος σύμφωνα με το παρόν Κανονισμό.

(6) Οι δαπάνες θα καταβάλλονται μέσω από διαφορετικά κεφάλαια δαπανών, ανάλογα με την φύση ή το σκοπό τους και θα υποδομηθούν, καθώς και κωδικοποιηθούν αναγκαίο, σύμφωνα με τους Οικονομικούς Κανονισμούς.

(7) Εάν κατά την έναρξη του οικονομικού έτους ο Κρατικός Προϋπολογισμός δεν έχει ακόμα εγκριθεί, ποσό αντίστοιχο με ένα δωδεκαμήσιο του προηγούμενου οικονομικού έτους της κρατικής χορηγίας θα πρέπει να διατίθεται κάθε μήνα, σύμφωνα με τις πρόνοιες των Οικονομικών Κανονισμών, νοουμένου ότι δεν θα τίθεται στη διάθεση του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ποσό που να υπερβαίνει το 1/12 ποσού που προνοείται στο Σχέδιο του Κρατικού Προϋπολογισμού που είναι υπό προετοιμασία.

**Λογιστικός Έλεγχος** 14. (1) Ο Γενικός Ελεγκτής της Κυπριακής Δημοκρατίας προβαίνει στο λογιστικό έλεγχο του Ιδρυματός.

(2) Ο σκοπός του λογιστικού ελέγχου είναι να διαπιστωθεί κατά ποσό όλα τα έσοδα έχουν παραληφθεί και όλες οι δαπάνες έγιναν με κανονικό και νόμιμο τρόπο και ότι η οικονομική διαχείριση υπήρξε ορθή. Ο λογιστικός αυτός έλεγχος θα στηρίζεται στους καταγεγραμμένους λογαριασμούς και, εάν παρῶς ανάγκη, μπορεί να γίνεται αυτοστηρίχτη.

(3) Ο Γενικός Ελεγκτής θα υποβάλει την έκθεσή του στο Διοικητικό Συμβούλιο και τον Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας κάθε χρόνο.

**Οικονομικοί Κανονισμοί** 15. (1) Το Διοικητικό Συμβούλιο, κατόπιν εισήγησης του Προέδρου του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ή οποιασδήποτε μέλους του, θα εγκρίνει Οικονομικούς Κανονισμούς, οι οποίοι θα καθορίζουν, μεταξύ άλλων, ειδικώς τα πιο κάτω:

(i) τη διαδικασία καταρτίσεως και εκτέλεσης του ετήσιου Προϋπολογισμού

12

(ii) τη διαδικασία παραποσίσεως και επελεγκτικού ελέγχου των λογαριασμών, και

(iii) τη διαδικασία προετοιμασίας των τριετών Οικονομικών Προβλέψεων.

(2) Οι Οικονομικοί Κανονισμοί μεροφών να προνοούν αναφορικά με την μεταφορά δαπανών από το ένα κεφάλαιο στο άλλο ή από μία υποδιάρθρωση σε άλλη.

**Κατάθεση Λογαριασμών στον Έφορο** 16. Το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται, σύμφωνα με τις πρόνοιες του περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Νόμου, στο τέλος κάθε έτους να καταρτίζει τους πιο κάτω λογαριασμούς τους οποίους θα καταθέτει προς τον Έφορο Σωματείων και Ιδρυμάτων, μέσα σε ένα μήνα από την κατάρτιση τους:

(α) Λογαριασμό του αναβέβητου εισοδήματος του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ κατά τη διάρκεια του έτους που λήγει στις 31 Δεκεμβρίου.

(β) Λογαριασμό κάθε περιουσιακού κατά την έναρξη του έτους και όλων των εισπραχθέντων χρημάτων κατά τη διάρκεια του έτους.

(γ) Λογαριασμό όλων των ποσών που οφείλονται στο ΙΔΡΥΜΑ ή οφείλει το ΙΔΡΥΜΑ και των σχετικών πληροφοριών κατά την ίδια περίοδο.

**Διάθεση** 17. Σε περίπτωση διάλυσης του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ για οποιαδήποτε λόγο, όλη η κινητή ή ακίνητη περιουσία την οποία το ΙΔΡΥΜΑ κατέχει κατά το χρόνο της διάλυσης θα περιέρχεται στην κυριότητα της Κυπριακής Δημοκρατίας για να διατεθεί για σκοπούς άλλους. Παρόμοιος με τους Σκοπούς του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ή για τίποιους σκοπούς όπως η Κυβέρνηση της Δημοκρατίας δύναται να Καθορίσει.

**Συρραγία** 18. Το ΙΔΡΥΜΑ διαθέτει δική του οργαγία, η οποία φούδεται από το Γραμματέα και τοποθετείται σε κάθε αποστολή ή έγγραφο του ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ με την ευθέση του Γραμματέα μετά από γενική ή ειδικευμένη εξουσιοδότηση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Λευκωσία, 24 Οκτωβρίου 2006

**Ο ΙΔΡΥΤΗΣ**  
ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΔΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΜΟΥ  
ΠΕΥΚΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑΝΗ

ΟΙ ΜΑΡΤΥΡΕΣ

1. *Ε. Μωυσιάδης*

2. *Μίνα Σουλφιδά*

# Παράρτημα Β

## Ερωτηματολόγιο



Έρευνα Κοινού στο πλαίσιο της Μεταπτυχιακής Διατριβής της φοιτήτριας Παναγιώτας Μπελεγράτη,  
ΑΦΤ 11401431

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ *ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ*

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΔΡ. ΕΦΗ ΚΥΠΡΙΑΝΙΔΟΥ

ΘΕΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ: « Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου: Ανάλυση της προσέγγισης μάρκετινγκ του οργανισμού και προτάσεις για μία στρατηγική ανάπτυξης κοινού»

Ημερομηνία:.....

1. Φύλο/Sex:

Άνδρας /Male

Γυναίκα/ Female

2. Ηλικία/Age:

-12

12-17

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65-74

75+

3. Υπηκοότητα/Citizenship: .....

4. Εθνικότητα/Nationality: .....

5. Κύρια Γλώσσα/Primary language: .....

6. Τόπος Διαμονής/Residence: .....

7. Ανώτατο επίπεδο μόρφωσης/ Highest level of education you have completed:

Δημοτικό/Primary School

Γυμνάσιο/Junior High School

Λύκειο / High School

Τεχνική-Επαγγελματική Εκπαίδευση/ Vocational-Technical School

Πτυχίο/Bachelor's degree

Μάστερ/Master's degree

Διδακτορικό/Doctoral degree

Άλλο/Other:.....

8. Επάγγελμα-Τομέας Δραστηριότητας /Occupation-Activity Sector:

.....

Ολική Απασχόληση/Full time

Μερική απασχόληση/Part time

9. Άλλες ασχολίες/Hobbies: .....

10. Οικογενειακή κατάσταση/Marital status: .....

11. Αρ. τέκνων κάτω των 18/No of children under 18 years old: .....

12. Πόσο συχνά παρακολουθείτε οικογενειακές συναυλίες της Σ.Ο.Κ. με τα παιδιά σας;/ How often do you attend CySO family concerts with your children?

Δεν ισχύει/NA



- Ποτέ /Never
- Σπάνια/Rarely
- Μερικές φορές/ Occasionally
- Συχνά/Often
- Πολύ συχνά/Very often

**13. Συνήθως παρακολουθείτε μουσικές εκδηλώσεις/Do you usually attend music concerts:**

- Μόνος/ By myself
- Με φίλους/With friends
- Με οικογένεια/ With family
- Με οργανωμένο γκρουπ (παρακαλώ διευκρινίστε)/ With organized group (please specify):.....
- Άλλο/Other: .....

**14. Πόσο συχνά παρακολουθείτε συναυλίες της Σ.Ο.Κ./How often do you attend CySO concerts?**

- Λιγότερο από 1 φορά το χρόνο/Less than once a year
- 1-4 φορές το χρόνο/1-4 times per year
- 5-10 φορές το χρόνο/5-10 times per year
- Πάνω από 1 φορά το μήνα/More than once a month
- Πάνω από 1 φορά την εβδομάδα/More than once a week

**15. Πόσο συχνά παρακολουθείτε άλλες μουσικές εκδηλώσεις; /How often do you attend other concerts?**

- Λιγότερο από 1 φορά το χρόνο/Less than once a year
- 1-4 φορές το χρόνο/1-4 times per year
- 5-10 φορές το χρόνο/5-10 times per year

- Πάνω από 1 φορά το μήνα/More than once a month
- Πάνω από 1 φορά την εβδομάδα/More than once a week

**16. Μουσικές προτιμήσεις/Music preferences:**

- Ποπ/Pop
- Ροκ/Rock
- Κλασική μουσική/Classical music
- Όπερα/Opera
- Παραδοσιακή μουσική/Traditional music
- .....
- .....
- .....
- .....

**17. Ποιες ημέρες της εβδομάδας προτιμάτε να παρακολουθείτε μουσικές εκδηλώσεις;/On which days of the week do you prefer to attend music concerts?**

- Δευτέρα / Monday
- Τρίτη / Tuesday
- Τετάρτη / Wednesday
- Πέμπτη / Thursday
- Παρασκευή /Friday
- Σάββατο / Saturday
- Κυριακή / Sunday

**18. Πώς ενημερωθήκατε για την συναυλία;/ How were you informed about this concert?**

- Ιστοσελίδα Σ.Ο.Κ./CySO Website

- Σελίδα της Σ.Ο.Κ. στο Facebook/CySO Facebook page
- Σελίδα της Σ.Ο.Κ. στο Twitter/ CySO Twitter page
- Τηλεόραση/TV
- Ράδιο/Radio
- Εφημερίδα/Newspaper
- Διαδίκτυο και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης/Internet and Social Media
- Λίστα Ενημέρωσης/Mailing List
- Άλλο/Other:.....

**19. Γνωρίζετε προσωπικά κάποιον από την Ορχήστρα;/Do you know personally someone from the Orchestra?**

- Ναι/Yes                       Όχι/No

**20. Ποιο είναι το κύριο μέσο που χρησιμοποιείτε για την ενημέρωσή σας; / What is your main source of information?**

- Διαδίκτυο/Internet
- Τηλεόραση/TV
- Ραδιόφωνο /Radio
- Εφημερίδα/Newspaper
- Άλλο/Other:

**21. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο για τις αγορές σας;/How often do you shop online?**

- Ποτέ /Never
- Σπάνια/Rarely
- Μερικές φορές/ Occasionally
- Συχνά/Often
- Πολύ συχνά/Very often

22. Προτιμάτε να αγοράζετε εισιτήρια για συναυλίες διαδικτυακά;/Do you prefer to buy your tickets online?

Ναι/Yes

Όχι/No

Ίσως/Maybe

23. Ποια η γνώμη σας για τη νέα ιστοσελίδα του Ιδρύματος Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου;/What is your opinion of the new CySO website? **Παρακαλώ κυκλώστε/Please circle your answer**

*(1)=όχι καλό/poor (2)=μέτριο/ fair (3)= καλό/good( 4)=πολύ καλό/ very good (5)=εξαιρετικό/excellent*

1                      2                      3                      4                      5

24. Ποια η γνώμη σας για τη συγκεκριμένη συναυλία;/ What is your opinion of this concert?

**Παρακαλώ κυκλώστε/Please circle your answer**

*(1)=όχι καλό/poor (2)=μέτριο/ fair (3)= καλό/good( 4)=πολύ καλό/ very good (5)=εξαιρετικό/excellent*

Εύκολη πρόσβαση/Easy access	1	2	3	4	5
Ευκολία αγοράς εισιτηρίου/ Ticket easy to buy	1	2	3	4	5
Τιμή εισιτηρίου/Ticket price	1	2	3	4	5
Ώρα έναρξης/ Start time	1	2	3	4	5

25. Θα θέλατε να παρακολουθήσετε ξανά στο μέλλον συναυλίες της Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου;/Would you like to attend more CySO concerts in the future?

Ναι/Yes

Όχι/No

Ίσως/Maybe



# Βιβλιογραφία

Bernstein, J. S., 2006. *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bloomington Symphony Orchestra Season Survey-Audience, στο <https://www.surveymonkey.com/r/9MNR7YS?sm=G507nfjlp4uXyMfklb3SPw%3D%3D> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Botstein, L., 2012. The Symphony Orchestra: What is to be done?. *Peabody Magazine, Spring* 2012, στο [http://www.peabody.jhu.edu/past\\_issues/spring12/botstein.html](http://www.peabody.jhu.edu/past_issues/spring12/botstein.html) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Bourdieu, P., 2009. *Η Διάκριση. Κοινωνική Κριτική της Καλαισθητικής Κρίσης*. Μετάφραση: Κική Καψαμπέλη. Εκδόσεις Πατάκη.

Bromley Symphony Orchestra Survey, May 2011, στο <https://www.bromleysymphony.org/survey> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Cambridge Symphony Orchestra Cambridge, Ontario, Canada, 2013. Audience Survey, στο <http://www.cambridgeorchestra.ca/2013-audience-survey-please-submit-by-dec-2013/> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Carr, E. and Paul M., 2011. *Breaking the Fifth Wall: Rethinking Arts Marketing for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Patron Publishing.

Chan T.W. and Goldthorpe, J. H., 2010. Social status and cultural consumption, στο Chan, T.W. ed., 2010. *Social Status and Cultural Consumption*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-27

Chartrand, H.H, McCaughey, C., 1989. The arm's length principle and the arts: an international perspective-past, present and future. *Who's to Pay for the Arts: The International Search for Models of Support*, M.C. Cummings Jr & J. Mark Davidson Schuster (eds.) American Council for the Arts, N.Y.C, στο <http://www.compilerpress.ca/Cultural%20Economics/Works/Arm%201%201989.htm> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Cuche, D., 2001. *Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες*, Τυπωθήτω, Αθήνα

Cyprus Symphony Orchestra Foundation, 2016. *Proposal for Collaboration. Cyprus Symphony Orchestra Foundation and the Embassy of the People's Republic of China in the Republic of Cyprus*

- Dare, R., 2012. The awfulness of classical music explained. *The Huffington Post*, 29 May, στο <http://www.huffingtonpost.com/richard-dare/classical-music-concerts-b-1525896.html> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Davis, C. H. and Michelle, C., 2011. Q Methodology in Audience Research: Bridging the Qualitative/Quantitative 'Divide'?. *Participations, Journal of Audience & Reception Studies*, Volume 8, Issue 2, pp. 559-593.
- Dobrin, P., 2012. Philadelphia Orchestra Association exits bankruptcy. *The Inquirer Daily News*, 31 July, στο [http://www.philly.com/philly/blogs/entertainment/fine\\_arts/Philadelphia-Orchestra-Association-exits-bankruptcy.html](http://www.philly.com/philly/blogs/entertainment/fine_arts/Philadelphia-Orchestra-Association-exits-bankruptcy.html) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Dubois, V., 2013. Cultural Policy Regimes in Western Europe, *à paraître dans l'International encyclopedia of social and behavioral sciences*, 2014, <halshs-00836422>, στο [https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/836422/filename/CultPol\\_IEBSS\\_HAL.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/836422/filename/CultPol_IEBSS_HAL.pdf) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Flanagan, R.J., 2008 Symphony Musicians and Symphony Orchestras, στο [https://www.princeton.edu/~artspol/orchestras/suggested\\_readings/Flanagan\\_musicians.pdf](https://www.princeton.edu/~artspol/orchestras/suggested_readings/Flanagan_musicians.pdf) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Flanagan, R.J., 2008 The economic environment of American Symphony Orchestras. Report to the Andrew Mellon Foundation, στο <http://netedu.xauat.edu.cn/sykc/hjx/content/ckzl/2/6.pdf> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Flanagan, R.J., 2012. *The Perilous Life of Symphony Orchestras: Artistic Triumphs and Economic Challenges*. New Haven and London: Yale University Press
- Galinsky, A. D. and Lehman, E. V., 1995. Emergence, divergence, convergence: Three models of symphony orchestras at the crossroads, *The European Journal of Cultural Policy*, 2:1, pp. 117-139
- Glynn, M.A., 2000. When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, Vol. 11, No. 3, Special Issue: Cultural Industries: Learning from Evolving Organizational Practices (May - Jun.), pp. 285-298, διαθέσιμο στο <http://www.jstor.org/stable/2640262> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Harlow, B., 2014. *The Road to Results: Effective Practices for Building Arts Audiences* [Report]. New York, NY: Bob Harlow Research and Consulting, LLC, στο <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Pages/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.aspx> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Hill, L., O' Sullivan C. and O' Sullivan, T., 2003. *Creative Arts Marketing* (2nd ed), Oxford
- Horowitz, J., 2012. *Moral Fire: Musical Portraits from America's Fin de Siècle*. University of California Press

- Walsh, M., 2001. Is The Symphony Orchestra Dying? *Time Magazine*, 24 June, στο <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,162020,00.html>
- Kennicott, P., 2013. America's Orchestras are in Crisis. *New Republic*, 26 August, στο <https://newrepublic.com/article/114221/orchestras-crisis-outreach-ruining-them> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Klamer, A., Petrova, L., Mignosa, A., 2006. *Financing the Arts and Culture in the European Union-Study*, Policy Department Structural and Cohesion Policies, Brussels, European Parliament, στο [http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing the Arts and Culture in the EU.pdf](http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Lange, M., Luksetich, W. and Jacobs, P., 1986. Managerial Objectives of Symphony Orchestras. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 7, No. 4, pp. 273-278.
- Livingstone, S., 2003. *Media audiences, interpreters, users*. London: LSE Research Online
- Massi, M. and Harrison, P., 2009. The Branding of Arts and Culture. An International Comparison, *Deakin Business Review*, vol. 2, no. 1, pp. 19-31.
- Morrison, R., 2014. Ivan Fischer: Symphony Orchestras have only a few decades left. *The Times Classical Music*, στο <http://www.thetimes.co.uk/tto/arts/music/classical/article4174308.ece#> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Mulcahy, K.V. 2006. Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches. *The Journal of Arts Management, Law and Society* 35:4, 319-330
- New York Philharmonic, 1999. *A Short History of the Symphony Orchestra*, στο [http://www.nyphilkids.org/lockerroom/history\\_f-r.html](http://www.nyphilkids.org/lockerroom/history_f-r.html)
- O' Brien, D., 2014. *Cultural Policy: Management, Value and Modernity in the Creative Industries*. Routledge.
- Peterson, A. R. and Kern, M. R., 1996. Changing highbrow taste: from snob to omnivore. *American Sociological Association, American Sociological Review*, 61, pp. 900-907. Vol. 61, No. 5 (Oct., 1996), pp. 900-907
- Philenews / ΚΥΠΕ, 2015. Γ.Ελεγκτής: Ενδεχομένως θέμα ασυμβίβαστου για μέλος του ΔΣ της Συμφωνικής Ορχήστρας .Τι αναφέρει στην έκθεσή του. Ο Φιλελεύθερος, 10 Δεκ., στο <http://www.philenews.com/el-gr/koinonia-aidiseis/160/289854/gelegktis-endechomenos-thema-asyvnivastou-gia-melos-tou-ds-tis-symfonikis-orchistras> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]
- Pickering, M. ed., 2008. *Research Methods for Cultural Studies*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Sandow, G., 2009. Where we stand (more). *Artsjournal.com* [blog] 7 January. Διαθέσιμο στο



[http://www.artsjournal.com/sandow/2009/01/numbersseems\\_like\\_the\\_classica.html](http://www.artsjournal.com/sandow/2009/01/numbersseems_like_the_classica.html)  
[Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Service, T., 2013. Funding Cuts force Merger of Germany's SWR Symphony and Stuttgart Radio Orchestras. *The Guardian*, 26 November, στο <https://www.theguardian.com/music/tomserviceblog/2013/nov/26/cuts-merger-swr-symphony-stuttgart-radio-orchestras>

The Philadelphia Orchestra, 2012. *The Philadelphia Orchestra Association Announces Confirmation of Its Plan of Reorganization to Exit Chapter 11 Bankruptcy Protection*. Press release, 28 June 2012, στο <https://www.philorch.org/sites/default/files/attachment/POR%20Confirmation%20Press%20Release%20%28FINAL%206.28.12%29.pdf> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Toffler, A., 1992. *Κατανάλωση και Κουλτούρα* (μτφρ The culture consumers (1964), Χριστιάνα Σακελαροπούλου). Αθήνα: Κάκτος

Tomka, G., 2012. Do We Need Audience at All? Analyzing Narratives about Audience. *The Cultural Component of Citizenship: an Inventory of Challenges*, Brussels: European House for Culture, pp.164-180.

Tuomisto, M., 2006. "Private Funding keeps Finnish Music Festivals Alive", *Finnish Music Quarterly*, στο <http://www.fmq.fi/2006/06/public-funding-favours-the-established-artistic-institutions-but-private-funding-keeps-finnish-music-festivals-alive/> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Wakin, D. J., 2012. Band Camp for Grown-Ups, *The New York Times*, July 13 <http://nyti.ms/M56XtX> <http://www.bsomusic.org/education-community/programs-for-adults/academy-programs/bso-academy-week.aspx> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Williams, M., 2013. *Promoting Symphony Sustainability: A Case Study Of The Houston Symphony's The Planets – An Hd Odyssey Film Project*, M.A. Thesis. The University of Akron.

Wolf, T., 2006. *The Search for Shining Eyes. Audiences, Leadership and Change in the Symphony Orchestra Field*, Knight Foundation, στο <http://www.knightfoundation.org/reports/magic-music-final-report-search-shining-eyes> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Zakaras, L. and Lowell J. F., 2008. *Cultivating Demand for the Arts: Arts Learning, Arts Engagement, and State Arts Policy*. RAND

Zan, L., 2006. *Managerial Rhetoric and Arts Organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Zeithaml V.A., Parasuraman A. & Berry L.L., 1990. *Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press

Αγγελίδου, Α., 2015. Η Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου στο «Πάρκο της Μουσικής». *Ιστοσελίδα ΚΥΠΕ*, Λευκωσία 25 Μαΐου, στο

<http://www.cna.org.cy/webnews.aspx?a=d823ab1a6beb435e90f6fd57fda1cd94> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Αθανασοπούλου, Α., Δάλλας, Κ., Μακρή, Α., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Α. 2003. *Πολιτιστική Επικοινωνία. Τόμος Β Μέσα Επικοινωνίας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Αποστολίδου, Β., 1994. Ο Raymond Williams και η Αγγλική Σχολή Μελέτης της Κουλτούρας», στο Williams. R., Κουλτούρα και Ιστορία. Αθήνα: Γνώση, σσ11-65

Αυδίκος, Β., 2014. *Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

Ζορμπά, Μ., 2014. *Πολιτική του Πολιτισμού. Ευρώπη και Ελλάδα στο Δεύτερο Μισό του 20ού αι*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη

Θεοδούλου-Χαραλάμπους, Έ., 2004. *Οι Κρατικές Ορχήστρες Κύπρου σε μια Νέα Προοπτική*. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου – Πολιτιστικές Υπηρεσίες.

Ιστοσελίδα Ιδρύματος Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου <http://www.cyso.org.cy/> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Ιστοσελίδα Φινλανδικού Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού [http://www.okm.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/rahoitus\\_ja\\_ohjaus/index.html?lang=en](http://www.okm.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/rahoitus_ja_ohjaus/index.html?lang=en) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Ιστοσελίδα Taking Part Survey <https://www.gov.uk/guidance/taking-part-survey#what-the-survey-covers> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Κανάλι Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου στο YouTube. <https://www.youtube.com/channel/UCbrakMGW5wnGy-E6MHkZq6Q> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Κάστορας, Σ., 2002. *Πολιτιστική Επικοινωνία. Τόμος Α Αρχές και Μέθοδοι Επικοινωνίας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Μπελεγράτη, Π., 2015, *Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου: Ανάλυση και Αξιολόγηση της Προσέγγισης Μάρκετινγκ του Οργανισμού*, μεταπτυχιακή εργασία στο πλαίσιο της ενότητας ΠΠΑ522. Λευκωσία: ΑΠΚΥ

Μουσεώς, Μ., 2012. Σκανδαλώδης διαχείριση του μουσικού εργαστηρίου εγχόρδων. *Πολίτης*, 14 Δεκ. στο <http://www.parathyro.com/?p=17213> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Ολυμπίου, Σ., 2014. Καταγγελίες σοκ από Γενικό Ελεγκτή και γονείς για το Μουσικό Εργαστήρι Εγχόρδων. RIK News, 17 Οκτ., στο <http://www.riknews.com.cy/index.php/news/kinonia/item/3977-kataggelies-sok-apo-geniko-elegkti-kai-gonioys-gia-to-mousiko-ergastiri-egxordon> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Παλαιχωρίτης, Π., 2015, *Έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης και η Σημασία του Πολιτισμού στην Αναπτυξιακή Διαδικασία. Στρατηγική Ανάπτυξης του Ιδρύματος Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου μέσα από Αξιολόγηση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων*, μεταπτυχιακή εργασία στο πλαίσιο της ενότητας ΠΠΑ522. Λευκωσία: ΑΠΚΥ

Πασχαλίδης, Γ., 1999. Εισαγωγή στην έννοια του πολιτισμού, στο *Η έννοια του πολιτισμού. Όψεις του Ελληνικού πολιτισμού*, τόμ. Α', Πάτρα: ΕΑΠ

Πασχαλίδης, Γ., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Α., 2002. *Οι διαστάσεις των πολιτιστικών φαινομένων*, τόμ. Α', Εισαγωγή στον Πολιτισμό. Πάτρα: ΕΑΠ

Σελίδα Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου στο Facebook.  
<https://www.facebook.com/cyprussymphony> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Σελίδα Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου στο Twitter.  
<https://twitter.com/CyprusSymphony> [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Στατιστική Υπηρεσία Φινλανδίας, 2015. [5.3 Incomes and expenditure of the member orchestras of the Association of Finnish Symphony Orchestras 2015](http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/engl0004.htm), στο [http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset\\_julkaisut/kulttuuritilasto/html/engl0004.htm](http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/engl0004.htm) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Στατιστική Υπηρεσία Φινλανδίας, 2015. [Incomes and expenditure of the member orchestras of the Association of Finnish Symphony Orchestras 2015](http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/engl0004.htm). Διαθέσιμο στο [http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset\\_julkaisut/kulttuuritilasto/html/engl0004.htm](http://pxweb2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/engl0004.htm) [Τελ. πρόσβαση 13 Ιουνίου 2017]

Τσουρβάκας, Γ., 2012. *Μάνατζμεντ Επικοινωνιακών και Πολιτιστικών Οργανισμών*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Χατζηπροκόπη Βυρίδη, Π., 2016. *Προβολή*. Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου