

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη***

## **Μεταπτυχιακή Εργασία**



**Πολιτισμική Διαχείριση και Βιώσιμη Ανάπτυξη. Το  
Πολιτιστικό Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου και οι  
Προοπτικές του στην Τοπική Κοινωνία και τον Τουρισμό, ως  
Πολιτιστικό Ίδρυμα και Συνεδριακό Κέντρο.**

**Μαρία Κωνσταντινίδου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Κυριακάκης**

**Μάιος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη***

## **Μεταπτυχιακή Εργασία**

**Πολιτισμική Διαχείριση και Βιώσιμη Ανάπτυξη. Το  
Πολιτιστικό Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου και οι  
Προοπτικές του στην Τοπική Κοινωνία και τον Τουρισμό, ως  
Πολιτιστικό Ίδρυμα και Συνεδριακό Κέντρο.**

**Μαρία Κωνσταντινίδου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Κυριακάκης**

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

**Μάιος 2018**



ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## **Περίληψη**

Με αφορμή το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου Κρήτης, το οποίο μετά από σαράντα τρία χρόνια βρίσκεται πλέον σε φάση ολοκλήρωσης και εν μέρει λειτουργίας, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, μέσα από βιβλιογραφική έρευνα, συνεντεύξεις και αυτοψία στο χώρο, προσπαθεί να αναδείξει θέματα γύρω από το πεδίο της Πολιτιστικής Διαχείρισης. Προτείνει τρόπους λειτουργίας ενός πολιτιστικού οργανισμού σε μία δυναμική περιφερειακή πόλη όπως είναι το Ηράκλειο, με σκοπό τη βιωσιμότητα του, οικονομική και κοινωνική δεδομένου της χαμηλής πολιτιστικής κατανάλωσης, η οποία παρατηρήθηκε έπειτα από ανάλυση διαφόρων παραγόντων και παρουσίαση ερευνών. Επίσης αναδεικνύονται ο σημαντικός ρόλος του τουρισμού και των συνεδρίων για τα περιφερειακά πολιτιστικά κέντρα αλλά και τα μειονεκτήματα ενός τόσο ογκώδες πολιτιστικού κέντρου όπως είναι το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου, τα οφέλη του οποίου προς την κοινωνία και την αναβάθμιση ενός σύγχρονου προφίλ της πόλης, θα μπορούσαν να επιτευχθούν και με μικρότερου όγκου πολιτιστικά κέντρα.

## **Summary**

On the occasion of the Cultural and Convention Center of Heraklion in Crete, which is after forty-three years ready to fully operate, this thesis, through bibliography research, interviews and autopsy in the Center, is trying to highlight issues around the field of Cultural Management. The thesis is proposing ways of managing a cultural organization in a dynamic regional city such as Heraklion towards its economic and social sustainability, given the circumstances of the low markers of cultural consumption that was observed, after analyzing various factors and presenting surveys. The thesis also highlights the important role of tourism and conferences on regional cultural centers as well as the disadvantages of such a big place, as the Cultural and Convention Center in Heraklion, whose benefits to the society and the gentrification of a modern city profile could be achieved with smaller places.

## **Ευχαριστίες**

Σε αυτό το σημείο αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους ανθρώπους, χωρίς τη συμβολή των οποίων η ολοκλήρωση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος δε θα ήταν εφικτή από πλευράς μου. Πρώτα από όλα τη μητέρα μου για την προτροπή της να ξεκινήσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα και τον πατέρα μου για την ουσιαστική οικονομική του στήριξη. Στον ίδιο σημαντικό βαθμό θα ήθελα να αναγνωρίσω την υπομονή των παιδιών μου, Πολυξένης και Ρέας για την πνευματική μου, κατά διαστήματα, απουσία από την καθημερινότητα τους αλλά και το σύντροφο μου Μάνθο για την υποστήριξη του.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου Ιωάννη Κυριακάκη αλλά και όλους τους διδάσκοντες με τους οποίους πορεύτηκα, όπως τον υπεύθυνο του προγράμματος, κο Δερμεντζόπουλο, την κα Μαρκέλλου, την κα Μαυραγάνη, την κα Σακελλαριάδη, τον κο Αλεξόπουλο και τον κο Παπαϊωάννου.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Σκοποί Διατριβής.....	1
Μεθοδολογία.....	2
Δομή.....	3
<b>Κεφάλαια</b>	
<b>1 Οι έννοιες της Διαχείρισης και της Οικονομίας στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς.....</b>	<b>4</b>
1.1 Πολιτισμός και Διαχείριση.....	4
1.2 Πολιτισμός και Οικονομία.....	6
<b>2 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Μάρκετινγκ Πολιτιστικών Οργανισμών.....</b>	<b>9</b>
2.1 Διαχειριστικό Σχέδιο.....	9
2.1.1 Στάδια Στρατηγικού Πλάνου.....	10
2.1.2 Κύριες Αρχές Διαχείρισης.....	11
2.2 Έννοια και Αναγκαιότητα.....	11
2.3 Στόχοι και Προϋποθέσεις.....	12
2.3.1 Ανάπτυξη Κοινού.....	13
2.4 Παράγοντες και Στατιστικά Στοιχεία Πολιτιστικής Κατανάλωσης.....	14
<b>3 Πολιτιστικός Τουρισμός.....</b>	<b>17</b>
3.1 Ορισμοί και Πολυπλοκότητα.....	17
3.2 Επιπτώσεις.....	18
3.3 Μάρκετινγκ Πολιτιστικού Τουρισμού.....	19
3.4 Συνεδριακός Τουρισμός.....	22
<b>4 Υφιστάμενη Κατάσταση Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου Κρήτης.....</b>	<b>25</b>
4.1 Ιστορική Εξέλιξη.....	25
4.1.1 Οικονομικά Στοιχεία Κατασκευής.....	27
4.2 Θέση και Αντιθέσεις.....	28
4.3 Χωροταξικό Πλαίσιο.....	30
4.4 Περιβάλλον Διοίκησης και Δράσεις.....	31
<b>5 Ανάλυση Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου Κρήτης.....</b>	<b>33</b>
5.1 Ανάλυση PEST.....	33
5.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	33
5.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	34
5.1.3 Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον.....	36
5.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	39
5.2 Εκπαιδευτικό Περιβάλλον.....	39
5.3 Ανάλυση SWOT για το ΠΣΚΗ.....	40
5.4 Δυσαντιλήψεις.....	44
5.5 Επισκόπηση Παρόμοιων Οργανισμών.....	45
5.5.1 Κατάλογος Έρευνας Πολιτιστικών Οργανισμών.....	45
5.5.2 Συμπεράσματα Έρευνας Πολιτιστικών Οργανισμών.....	46
<b>6 Η πρόκληση της Βιωσιμότητας για το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου.....</b>	<b>47</b>
6.1 Όραμα, Αποστολή, Σκοπός, Αξίες.....	47



6.2	Το ΠΣΚΗ να είναι προσβάσιμο σε όλους.....	50
6.3	Οικονομική Βιωσιμότητα.....	51
6.4	Η πρόκληση της Κατάκτησης του Εγχώριου Κοινού.....	51
6.5	Μετατροπή Τουριστικών Στατιστικών στοιχείων σε Πολιτιστικό Κοινό του ΠΣΚΗ.....	52
6.6	Συνεδριακές Προοπτικές για το ΠΣΚΗ.....	56
6.7	Πρώθηση Προϊόντων και Επικοινωνία με το Κοινό.....	58
6.8	Συσχέτιση Χώρων και Δραστηριοτήτων.....	62
6.9	Προτεινόμενο Περιβάλλον Διαχείρισης.....	69
7	<b>Συμπεράσματα</b> .....	71
7.1	Συγκερασμός Δυνάμεων.....	71
7.2	Ολιστική προσέγγιση.....	71
7.3	Η σημασία του Όγκου.....	72
	<b>Επίλογος</b> .....	74
	<b>Παραρτήματα</b> .....	75
<b>A</b>	<b>Έρευνα Πολιτιστικών Οργανισμών</b> .....	75
A.1	Κέντρο Πολιτισμού – Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος.....	75
A.2	Εθνική Λυρική Σκηνή.....	80
A.3	Πολιτιστικό Κέντρο & Θέατρο Ιδρύματος «Μιχάλη Κακογιάννη».....	80
A.4	Πολιτιστικό & Συνεδριακό Κέντρο Βέροιας.....	83
A.5	Πολιτιστικό & Συνεδριακό Κέντρο Πανεπιστημίου Πατρών.....	87
A.6	Kilden Performing Arts Center.....	88
A.7	Wallis Annenberg Center for the performing arts.....	88
A.8	Tate Gallery SAINT IVES.....	90
A.9	Moritzbastei Leipzig.....	91
<b>B</b>	<b>Η Πολιτιστική κατανάλωση στην Ελλάδα και το κοινό της Κρήτης σε αριθμούς</b> .....	92
B.1	Συχνότητα επίσκεψης σε πολιτιστικούς χώρους, θέατρα και συναυλίες στην Ελλάδα το 2011.....	92
B.2	Σημαντικά Στοιχεία Έρευνας Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών το 2013.....	92
B.3	Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Φύλο σε Ελλάδα, Ισπανία και Ιρλανδία το 2015.....	94
B.4	Χαρτογράφηση Κοινού Κρήτης.....	95
B.5	Χαρτογράφηση Κοινού Δήμου Ηρακλείου.....	97
<b>Γ</b>	<b>Παρουσίαση έρευνας για την Πολιτιστική Κατανάλωση το 2017 σε Νομό Ηρακλείου και Περιφέρεια Κρήτης</b> .....	98
<b>Δ</b>	<b>Πρόταση Ερευνών για το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου</b> .....	102
<b>E</b>	<b>Χαρακτηριστικά Εισερχόμενου Τουρισμού</b> .....	108
E.1	Στην Ελλάδα.....	108
E.2	Στην Κρήτη.....	109
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	111
	<b>Διαγράμματα</b>	
	Διάγραμμα 1. Στάδια Στρατηγικού Πλάνου ενός Πολιτιστικού Οργανισμού.....	10
	Διάγραμμα 2. Χρονοδιάγραμμα Κατασκευής ΠΣΚΗ.....	26

Διάγραμμα 3. Οι κατασκευαστικές φάσεις και τα οικονομικά τους στοιχεία.....	27
Διάγραμμα 4. Δημοτικές Επιχειρήσεις Ηρακλείου & Δράσεις της Δ.Ε.Π.Τ.Α.Η.....	32
Διάγραμμα 5. Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή για το ΠΣΚΗ.....	69
Διάγραμμα 6. Οργανωτική Δομή Προσωπικού ΚΠΙΣΝ.....	77
Διάγραμμα 7. Οργανόγραμμα Διοίκησης «Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης».....	82
Διάγραμμα 8. Οργανωτική δομή Κοινωφελούς Επιχείρησης Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας.....	84
Διάγραμμα 9. Οργανόγραμμα Προσωπικού του Πολιτιστικού Κέντρου Παραστατικών Τεχνών Wallis Annenberg.....	89

## Πίνακες

Πίνακας 1. Αρχές Διαχείρισης ενός Πολιτιστικού Οργανισμού.....	11
Πίνακας 2. Παράγοντες Επιρροής Πολιτιστικής Κατανάλωσης του Κοινού.....	14
Πίνακας 3. Επιπτώσεις του Πολιτιστικού Τουρισμού.....	18
Πίνακας 4. Τύποι Πολιτιστικού Τουρισμού και Δραστηριότητες.....	19
Πίνακας 5. Ζήτηση Πολιτιστικού Τουρισμού.....	20
Πίνακας 6. Επίπεδα Κινήτρου Πολιτιστικού Τουρίστα ανά Ποσοστό στη Συνολική αγορά.....	20
Πίνακας 7. Κίνητρο και Εμπειρία Πολιτιστικού Τουρίστα.....	21
Πίνακας 8. Στρατηγικές Προώθησης και Οργάνωσης.....	22
Πίνακας 9. Χώροι και Χωρητικότητα Π.Σ.Κ.Η.....	31
Πίνακας 10. Η Πολιτιστική Ελλάδα του 2013 σε ποσοστά.....	37
Πίνακας 11. Ανάλυση SWOT για το ΠΣΚΗ.....	41
Πίνακας 12. Πολιτιστικοί Σύλλογοι της Κρήτης ανά νομό.....	43
Πίνακας 13. Δυσαντιλήψεις σε Πολιτιστικούς Οργανισμούς και στο ΠΣΚΗ.....	44
Πίνακας 14. Κατάλογος Έρευνας Πολιτιστικών Οργανισμών.....	45
Πίνακας 15. Προτάσεις για το Όραμα, την Αποστολή, τις Αξίες και τους Στόχους του ΠΣΚΗ.....	49
Πίνακας 16. Ξενοδοχεία στην Κρήτη που δραστηριοποιούνται στο Συνεδριακό Τουρισμό.....	57
Πίνακας 17. Συσχέτιση Χώρων και Δραστηριοτήτων στο ΠΣΚΗ.....	62
Πίνακας 18. Παραδείγματα βιωσιμότητας του Κτηρίου του ΚΠΙΣΝ.....	79
Πίνακας 19. Οικονομικό έτος 2017 της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.....	80
Πίνακας 20. Κύρια οικονομικά στοιχεία ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ “ΜΙΧΑΛΗ ΚΑΚΟΓΙΑΝΝΗ” για τη Χρήση του 2017.....	83
Πίνακας 21. Υποδομές Χώρου Τεχνών Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Βέροιας.....	85
Πίνακας 22. Οικονομικά Στοιχεία Κοινωφελούς Επιχείρησης Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας για τα έτη 2015 και 2016.....	86
Πίνακας 23. Τιμοκατάλογος Χρήσης Χώρων Πολιτιστικού & Συνεδριακού Κέντρου Πανεπιστημίου Πατρών.....	87
Πίνακας 24. Συχνότητα επίσκεψης σε Πολιτιστικούς Χώρους ανά Φύλο στην Ελλάδα, 2011.....	92
Πίνακας 25. Συχνότητα επίσκεψης σε Θέατρα και Συναυλίες ανά Φύλο στην Ελλάδα, 2011.....	92
Πίνακας 26. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Φύλο σε Ποσοστό, Ελλάδα-Ισπανία-Ιρλανδία, 2015.....	94
Πίνακας 27. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Ηλικία & Φύλο σε Ποσοστό, Ελλάδα, 2015.....	94
Πίνακας 28. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Εκπαιδευτικό Επίπεδο	

σε Ποσοστό (%), Ελλάδα-Ισπανία-Ιρλανδία, 2015.....	95
Πίνακας 29. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Φύλο & Εκπαιδευτικό Επίπεδο σε Ποσοστό (%), ΕΕ - Ελλάδα, 2015.....	95
Πίνακας 30. Διαχωρισμός Εκπαιδευτικών Επιπέδων.....	95
Πίνακας 31. Πληθυσμός Κρήτης ανά Φύλο και Ομάδες Ηλικιών.....	95
Πίνακας 32. Εκπαιδευτικό Επίπεδο στην Κρήτη.....	96
Πίνακας 33. Πληθυσμός Ηρακλείου ανά Φύλο και Ομάδες Ηλικιών.....	97
Πίνακας 34. Πληθυσμός Δήμου Ηρακλείου ανά Οικογενειακή Κατάσταση & Υπηκοότητα.....	97
Πίνακας 35. Ανάλυση Δείγματος Έρευνας.....	98
Πίνακας 36. Διαμόρφωση Κατηγοριών της Κοινωνικοοικονομικής Τάξης στην Έρευνα.....	99
Πίνακας 37. Ερώτηση Πολλαπλών Επιλογών.....	100
Πίνακας 38. Αποτελέσματα Έρευνας στο Νομό Ηρακλείου.....	100
Πίνακας 39. Αποτελέσματα Έρευνας στη Περιφέρεια Κρήτης.....	101
Πίνακας 40. Σύγκριση Γενικών Χαρακτηριστικών Εισερχόμενου Τουρισμού στην Ελλάδα για το 2015 και 2016.....	108
Πίνακας 41. Σύγκριση Ποιοτικών Χαρακτηριστικών Εισερχόμενου Τουρισμού στην Ελλάδα για το 2015 και 2016.....	108
Πίνακας 42. Τύπος Διακοπών στην Ελλάδα το 2015 και το 2016 για Ευρωπαίους και μη Ευρωπαίους.....	109
Πίνακας 43. Ποσοστό Αφίξεων Αλλοδαπών Τουριστών στο Αεροδρόμιο Ηρακλείου για το έτος 2016 ανά Χώρα Προέλευσης.....	109
Πίνακας 44. Ποσοστό Αφίξεων Αλλοδαπών Τουριστών με Charters στο αεροδρόμιο Χανίων για το έτος 2016 ανά χώρα Προέλευσης.....	109
<b>Εικόνες</b>	
Εικόνα 1. Εξωτερική Όψη ΠΣΚΗ.....	26
Εικόνα 2. Αεροφωτογραφία ΠΣΚΗ.....	29
Εικόνα 3. Δυτική Πλευρά ΠΣΚΗ.....	30
Εικόνα 4. Ανατολική Πλευρά ΠΣΚΗ.....	31
Εικόνα 5. Screenshot Εφαρμογής Lincoln Centre στο App Store.....	62



# Εισαγωγή

## Σκοποί Διατριβής

Το βασικό ερώτημα που θα διαπραγματευτεί και θα επιχειρήσει να απαντήσει η παρούσα διατριβή είναι κατά πόσο ένα ογκώδες πολιτιστικό κέντρο το οποίο βρίσκεται στην περιφέρεια μίας μικρής χώρας σε οικονομική κρίση αλλά εδρεύει σε ένα νησί με πλούσια αρχαιολογική κληρονομιά, η οποία έλκει πολυάριθμους τουρίστες κάθε χρόνο, μπορεί να εισέλθει σε πορεία βιωσιμότητας και να δώσει το στίγμα του σύγχρονου πολιτισμού τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές κοινό. Και κατά πόσο τελικά είναι αποτελεσματικά τα μεγάλα πολιτιστικά κέντρα έναντι μικρότερων και περισσότερων.

Αφορμή για το θέμα της παρούσας διατριβής υπήρξε το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου στην Κρήτη (ΠΣΚΗ), το οποίο βρίσκεται πριν τη τελική φάση ολοκλήρωσης του, όμως έχει ήδη αρχίσει διστακτικά να φιλοξενεί παραστάσεις και εκδηλώσεις στο χώρο του (ΔΕΠΤΑΗ<sup>1</sup> α). Θεωρήθηκε λοιπόν ότι η συγκεκριμένη χρονική στιγμή ήταν κατάλληλη για να πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική έρευνα σχετική με τα πεδία που θεωρεί η εργασία ότι πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο υπό μελέτη οργανισμός, να ερευνηθούν αντίστοιχοι οργανισμοί εντός και εκτός Ελλάδος, να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του ΠΣΚΗ, να κατατεθούν προτάσεις που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας του σε όλα τα επίπεδα και να επισημανθούν οι τομείς στους οποίους είναι επιτακτική η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Με αφορμή την ενασχόληση μας με το πολιτιστικό και συνεδριακό κέντρο Ηρακλείου, θα απαντηθούν ερωτήματα όπως:

- Αν διαθέτει τα κατάλληλα εφόδια για να πορευτεί προς τη βιώσιμη πολιτιστική διαχείριση, όπως έρευνα κοινού ώστε να λάβει γνώση για τις προτιμήσεις του.
- Αν το περιβάλλον διοίκησης του έχει μελετήσει το επιστημονικό πεδίο της πολιτιστικής διαχείρισης και αν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

---

<sup>1</sup> Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου.

- Αν γνωρίζει τα πλεονεκτήματα του τόπου, ώστε να τα χρησιμοποιήσει για την επιτυχία του κέντρου.
- Τι συμπεράσματα εξάγονται για την πολιτιστική κατανάλωση των κατοίκων του Ηρακλείου, της Κρήτης και των τουριστών που επισκέπτονται το νησί.
- Σε ποια πεδία μπορεί ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί. Θα ήταν προτιμότερο να στοχεύσει στους κατοίκους του νησιού ή να υιοθετήσει ένα πολυδιάστατο χαρακτήρα;
- Ένας πολιτιστικός οργανισμός στην αρχή της λειτουργίας του είναι προτιμότερο να παράγει ή να παρουσιάζει παραγωγές και τι είδους;
- Όσον αφορά τη προβολή των δραστηριοτήτων του, τι ενέργειες μπορεί να πραγματοποιήσει και ποιό είναι το κόστος τους;
- Μπορεί ένα σύγχρονο πολιτιστικό κέντρο που εδρεύει σε ένα νησί με τεράστια αρχαιολογική κληρονομιά να σταθεί αντάξιο αυτής και να συμβάλλει στην αύξηση του πολιτιστικού τουρισμού;
- Μπορεί ένα πολιτιστικό κέντρο να συμβάλλει στην άνοδο του πολιτιστικού επιπέδου των κατοίκων του Ηρακλείου και εν γένει της Κρήτης;
- Χρειαζόταν ένα μεγάλο πολιτιστικό κέντρο σε μία μεγάλη πόλη της περιφέρειας και αν όχι, ποιά ενέργεια θα είχε καλύτερα αποτελέσματα;

Η παρούσα διατριβή αναδεικνύει τα θετικά και αρνητικά σημεία που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος πολιτιστικός οργανισμός που εδράζεται σε μία τουριστική περιφέρεια μίας τουριστικής χώρας. Η χρησιμότητα της έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να συμβάλλει ως εργαλείο τόσο στην λειτουργία του ΠΣΚΗ στα πεδία της διαχείρισης, της έρευνας κοινού, του μάρκετινγκ όσο και στη λειτουργία άλλων δημόσιων και ιδιωτικών χώρων με συναφή δραστηριότητα είτε εντός είτε εκτός Κρήτης. Επίσης αναδεικνύει τη χρησιμότητα ή μη των μεγάλων σε μέγεθος πολιτιστικών κέντρων στις πόλεις της περιφέρειας.

## **Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία της διατριβής βασίστηκε στη βιβλιογραφική έρευνα, στην ανάλυση στατιστικών ερευνών πληθυσμού και πολιτιστικής κατανάλωσης, στην έρευνα παρόμοιων οργανισμών, στις συνεντεύξεις αρμόδιων ατόμων εντός και εκτός του υπό

μελέτη οργανισμού, καλλιτεχνών και εταιρειών παραγωγής μουσικών παραστάσεων αλλά και στην επικοινωνία με εταιρείες στατιστικών ερευνών, γραφιστικών υπηρεσιών, κατασκευής ιστοσελίδων και ανάπτυξης εφαρμογών διαδικτύου ώστε να παρουσιαστούν οικονομικές προσφορές στα πλαίσια της κατάθεσης προτάσεων για το μάρκετινγκ του οργανισμού.

## **Δομή**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι δομημένη σε 7 κεφάλαια. Στα πρώτα τρία κεφάλαια παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο που σχετίζεται με το θέμα της διατριβής. Πιο συγκεκριμένα αναπτύσσονται οι έννοιες της Διαχείρισης και της Οικονομίας, του στρατηγικού σχεδιασμού και του μάρκετινγκ στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς καθώς και θέματα γύρω από τον πολιτιστικό και συνεδριακό τουρισμό. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού από πλευράς θέσης, χωροταξικής δομής, περιβάλλοντος διοίκησης και διαχείρισης. Ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των δυσαντιλήψεων που επικρατούν στους πολιτιστικούς οργανισμούς και στο ίδιο το ΠΣΚΗ. Το πέμπτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την έρευνα αντίστοιχων οργανισμών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό με στόχο την άντληση χρήσιμων στοιχείων τα οποία δύναται να εφαρμοστούν στο ΠΣΚΗ στο δρόμο του προς τη βιωσιμότητα. Το έκτο κεφάλαιο αποτελείται ουσιαστικά από τις προτάσεις μου με σκοπό τη βιωσιμότητα του υπό μελέτη οργανισμού και το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της μεταπτυχιακής διατριβής, τα οποία οδηγούν κατά τη γνώμη μου σε συγκεκριμένους τρόπους προσέγγισης πολιτιστικής διαχείρισης τόσο του ΠΣΚΗ όσο και άλλων πολιτιστικών οργανισμών με συναφή στοιχεία.

# Κεφάλαιο 1

## Οι έννοιες της Διαχείρισης και της Οικονομίας στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες της Διαχείρισης και της Οικονομίας στο πεδίο του Πολιτισμού και κατ' επέκταση των πολιτιστικών οργανισμών. Η ενασχόληση και κατανόηση των συγκεκριμένων εννοιών θεωρούνται απαραίτητες για το ανθρώπινο δυναμικό ενός πολιτιστικού οργανισμού και κυρίως για τα άτομα τα οποία κατέχουν ανώτερες θέσεις μέσα σε αυτόν, ακόμα και αν η εκπαίδευσή τους ή η πρότερη επαγγελματική τους πορεία δεν σχετίζονται με τα συγκεκριμένα θέματα. Ειδικά στους Ελληνικούς δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς, παρατηρείται η τοποθέτηση σε διευθυντικές θέσεις, ατόμων που δεν έχουν προϋπηρεσία ή κατάρτιση στο αντικείμενο της πολιτιστικής διαχείρισης. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι δε μπορούν να την προσεγγίσουν και να αποφύγουν τα λάθη του παρελθόντος.

### 1.1 Πολιτισμός και Διαχείριση

Τόσο ο πολιτισμός όσο και η διαχείριση είναι από τις πιο πολυδιάστατες έννοιες που συναντάμε στην επιστημονική κοινότητα. Η διαδικασία ορισμού του πολιτισμού είναι συναρπαστική, υπό την έννοια ότι εάν διαφορετικά άτομα καλούνταν να απαντήσουν στην ερώτηση τι είναι πολιτισμός θα ήταν πολύ πιθανό να μη βρεθούν δύο όμοιες απαντήσεις (Ebewo και Sirayi, 2009:283). Σύμφωνα με τον Brosio, ο ορισμός του πολιτισμού πρέπει να αφεθεί στην αντίληψη των καταναλωτών και να καθοριστεί ατομικά σε σχέση με τις εμπειρίες και τις προτιμήσεις τους (Ebewo και Sirayi 2009:282). Ίσως θα ήταν θεμιτό κάθε κοινωνία να παρέχει τους δικούς της ορισμούς



για το τι είναι πολιτισμός (Ebewo και Sirayi, 2009:283). Ίσως επίσης θα ήταν θεμιτό κάθε πόλη ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και τη νοοτροπία των κατοίκων της, να ορίζει η ίδια τι θεωρεί πολιτισμό, στα πλαίσια βέβαια μίας γενικότερης κρατικής πολιτιστικής πολιτικής, έτσι ώστε να κατανοεί καλύτερα τις δραστηριότητες του και ακολούθως να τις υποστηρίζει.

Στην ιστορική αναδρομή της σχέσης των δύο εννοιών, ο πολιτισμός φαίνεται να αντιτίθεται στη διαχείριση (Bauman, 2004:64). Ο Adorno θεωρεί ότι είναι ετερόνυμη η απαίτηση να εφαρμόζονται διοικητικά στοιχεία στον πολιτισμό, διότι ο πολιτισμός, όποια μορφή και αν έχει, πρέπει να αξιολογείται με κανόνες μη εγγενείς με την έννοια της διαχείρισης (Bauman, 2004:64). Αν και υπάρχει πληθώρα ορισμών για τη διαχείριση, όλοι οι μελετητές συμφωνούν ότι περιλαμβάνει την αποτελεσματική χρήση υλικών και ανθρώπινων πηγών προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων (Ebewo και Sirayi 2009:284). Σύμφωνα με τον Beach (1980:5) εμπεριέχει οργάνωση, κατεύθυνση, συντονισμό και αξιολόγηση των ανθρώπων ενώ βάσει του Higgings (1994:7) είναι η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων με απαραίτητο το συνεχή έλεγχο της πορείας ενός οργανισμού (Ebewo και Sirayi 2009:285). Ο Reussner (2003) προσεγγίζει την αποτελεσματική πολιτιστική διαχείριση ως ένα στόχο που εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη επιτυχία, αντιγράφοντας μηχανισμούς από άλλους τομείς και αναφέρεται σε αυτή με τον όρο στρατηγική διαχείριση, διαδικασία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις περισσότερες επιχειρήσεις πολιτιστικού περιεχομένου (Ebewo και Sirayi, 2009:285).

Η πολιτιστική λοιπόν διαχείριση, όπως και η παραδοσιακή έννοια της διαχείρισης περιλαμβάνει σχεδιασμό, οργάνωση, επιλογή, επικοινωνία, συσχέτιση, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, διαπραγμάτευση, επιβράβευση και αξιολόγηση (Katsiolouides, 2002). Η ουσία της έγκειται στην εξερεύνηση των ορίων μεταξύ των διαχειριστικών, οικονομικών και καλλιτεχνικών στόχων με τους οποίους έρχονται αντιμέτωποι οι πολιτιστικοί οργανισμοί και οι διαχειριστές τους στο σύγχρονο κόσμο (Δασκαλοπούλου και Μπούνια, 2007). Στην πολιτιστική διαχείριση θεωρείται επίσης ότι εντάσσονται ζητήματα που σχετίζονται με τον πολιτιστικό τουρισμό. Σε κάθε περίπτωση, βασικός στόχος είναι η προστασία, προβολή και αξιοποίηση της πολιτιστικής και καλλιτεχνικής δημιουργίας, υλικής και άυλης μέσω του σχεδιασμού, της χρηματοδότησης και της προώθησης πολιτιστικών εκδηλώσεων κάθε μορφής (Δασκαλοπούλου και Μπούνια, 2007). Στόχο και πρόκληση αποτελεί η ανεύρεση νέων

προοπτικών και κατευθύνσεων που θα επιτρέψουν τη συνέχιση της δημιουργίας, διατήρησης και διάδοσης των πολλών και διαφορετικών μορφών πολιτιστικής έκφρασης και εμπειρίας με τρόπους που θα εξυπηρετούν το δημόσιο ενδιαφέρον (Δασκαλοπούλου και Μπούνια, 2007).

Πρωταρχικό λοιπόν βήμα για τους πολιτιστικούς οργανισμούς και τους διαχειριστές τους είναι η αποδοχή της πολυπλοκότητας της έννοιας της πολιτιστικής διαχείρισης και η κατανόηση ότι λειτουργούν σε ένα ευρύτερο περιβάλλον (Werther και Berman, 2001:35), η έρευνα του οποίου πρέπει να είναι συνεχής (Τσουρβάκας, 2013:117-120). Οι πολιτιστικοί διαχειριστές δε διαχειρίζονται μόνο το στενό περιβάλλον του πολιτιστικού οργανισμού στον οποίο λειτουργούν αλλά οι ενέργειες τους έχουν άμεσο και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στο ευρύτερο κοινό με το οποίο συναναστρέφεται ο οργανισμός.

## **1.2 Πολιτισμός και Οικονομία**

Η παραδοσιακή άποψη για τη σχέση μεταξύ πολιτισμού και οικονομίας έχει δύο διαστάσεις. Πρώτον θεωρείται ότι ο πολιτισμός είναι ένα καταναλωτικό προϊόν πολυτελείας που “αγοράζεται” είτε από ιδιώτες είτε από κράτη είτε από άλλες ομάδες, από το πλεόνασμα της οικονομικής τους ανάπτυξης. Εμπεριέχει πολιτιστική υπεραξία που αξίζει την οικονομική ενίσχυση λόγω των μη οικονομικών κερδών που αποφέρει, συνήθως δηλαδή την εκπαιδευτική ή την κοινωνική βελτίωση του ατόμου ή της κοινωνίας. Δεύτερον ο πολιτισμός θεωρείται ότι διαδραματίζει ρόλο τροποποίησης της οικονομικής ανάπτυξης. Και από τις δύο πλευρές, η προστασία και η ανάπτυξη αντιμετωπίζονται ως αντίθετα που συναντώνται μετά από συμβιβασμούς (Δασκαλοπούλου και Μπούνια, 2007). Συνήθως όμως ο πολιτισμός δε θεωρείτο εσωτερικό κομμάτι της τοπικής οικονομίας (Μπούνια, 2005:46).

Ο όρος “ζήτηση” στη θεωρία της οικονομίας, σχετίζεται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι οποίες διαφέρουν αλλά και αλλάζουν κατά περιόδους. Η συγκεκριμενοποίηση της ζήτησης στο χώρο των τεχνών ως μια οικονομική χρησιμότητα μπορεί να ακολουθήσει μία αρκετά συμβατική διαδρομή. Για παράδειγμα ο ορισμός της τιμής μίας παράστασης εξαρτάται από τον πρωταγωνιστή ή τις κριτικές που έχουν δημοσιευθεί για τη συγκεκριμένη παράσταση (Thorsby, 2001:114-115). Ο όρος “προσφορά” στη βιομηχανία των τεχνών περιλαμβάνει πληθώρα προϊόντων

προερχόμενα από παγκόσμιες επιχειρήσεις έως αυτοαπασχολούμενους μεμονωμένους παραγωγούς.

Αν και δεν υπάρχουν ξεκάθαρα όρια στον κόσμο των τεχνών, μπορεί να επισημανθεί ότι η προσφορά η οποία είναι προσανατολισμένη στο κέρδος, αφορά κυρίως δημοφιλείς μορφές τέχνης με τα οικονομικά κίνητρα να κυριαρχούν έναντι των καλλιτεχνικών αξιών στην οργάνωση της παραγωγής και τα χαρακτηριστικά προσφοράς να συνάδουν με αυτά οποιασδήποτε εμπορικής επιχείρησης (Thorsby, 2001:116). Από την άλλη πλευρά, η προσφορά που δεν είναι προσανατολισμένη στο οικονομικό κέρδος αλλά στις καλλιτεχνικές αξίες, αγκαλιάζει περισσότερο εσωτερικές μορφές τέχνης, όπως η όπερα, η τζαζ, ο κλασικός και μοντέρνος χορός (Thorsby, 2001:117). Σε κάθε περίπτωση όμως οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί, όπως το Πολιτιστικό και Συνεδριακό κέντρο Ηρακλείου, οφείλουν να έχουν και οικονομικούς στόχους πέραν των κοινωνικών και πολιτιστικών και το ζήτημα είναι εάν αυτοί θα αποτελούν το ελάχιστο όριο επιβίωσης ή θα λειτουργούν ως προτεραιότητα, με αποτέλεσμα να συγκρούονται μερικές φορές με τους κοινωνικοπολιτιστικούς στόχους.

Το γεγονός ότι στην Ελλάδα οι πολιτιστικοί οργανισμοί χρήζουν κρατικής χρηματοδότησης για την επιβίωση τους, όπως είναι γνωστό αλλά θα παρουσιαστεί και παρακάτω στην εργασία μέσω της επισκόπησης μερικών από αυτούς αλλά και η εμφάνιση χαμηλών δεικτών πολιτιστικής κατανάλωσης στις λεγόμενες υψηλές μορφές τέχνης, δείχνουν ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί δεν έχουν επιτύχει ούτε τους κοινωνικούς ούτε τους οικονομικούς τους στόχους. Μπορεί η Ελλάδα να πουλάει ακόμα από μόνη της, λόγω ήλιου, θάλασσας και τεράστιας πολιτιστικής κληρονομιάς, πλεονεκτήματα τα οποία αν δε διέθετε, πιθανόν ο τουρισμός να μην αποτελούσε κινητήρια οικονομική δύναμη της χώρας. Ένα καινούριο όμως πολιτιστικό κέντρο δε μπορεί να πουλήσει από μόνο του όπως για παράδειγμα ένα Μινωικό ανάκτορο, ούτε στους τουρίστες, ούτε στο εγχώριο κοινό, το οποίο παρά την πλούσια αρχαιολογική του κληρονομιά δε διαθέτει υψηλό πολιτιστικό επίπεδο, κάτι που διαφαίνεται και από τον κερδοσκοπικό τρόπο με τον οποίο έχει αντιμετωπίσει τον εισερχόμενο τουρισμό του. Είναι αναγκαίο να υιοθετήσει μεθόδους ανάπτυξης του κοινού ώστε να εκπληρώσει τους καλλιτεχνικούς και κοινωνικούς στόχους του αλλά και να τους ισορροπήσει σταδιακά με την οικονομική του βιωσιμότητα και γιατί όχι και με το οικονομικό του κέρδος, το οποίο όμως να μη φτάνει στην κερδοσκοπία. Μέσω των πολιτιστικών

οργανισμών η Ελλάδα δύναται να πείσει σταδιακά τους εισερχόμενους τουρίστες ότι εκτός του ήλιου, της θάλασσας και των αρχαιολογικών μνημείων, διαθέτει και την ικανότητα να παράγει σύγχρονες καλλιτεχνικές ελληνικές δημιουργίες και να αναδείξει σύγχρονες μορφές τέχνης. Άλλωστε η παθητική προσέγγιση πολιτιστικών μνημείων στα πλαίσια μίας οργανωμένης καλοκαιρινής εκδρομής, ως επιπρόσθετη παροχή, δεν είναι πλέον ικανοποιητική για τους τουρίστες, οι οποίοι θέλουν και κάτι πέραν του ήλιου και της θάλασσας. Μία ανάλογη σχέση εμπιστοσύνης πρέπει να χτιστεί και για τους πολιτιστικούς οργανισμούς που έχουν τη δυνατότητα να φιλοξενήσουν συνέδρια, όπου εδώ οι παροχές που θα συμφωνούνται και θα παρέχονται θα πρέπει να συνάδουν απόλυτα. Είναι σημαντικό οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί να εμπεδώσουν ότι δε μπορούν να πουλούν από μόνοι τους όπως συνέβαινε στην Ελλάδα για αρκετές δεκαετίες, πόσο μάλλον να εκπληρώνουν τους κοινωνικούς τους στόχους. Για την επιτυχία τους θα πρέπει να ισορροπούν μεταξύ πολιτισμού και διαχείρισης, πολιτισμού και οικονομίας.

# Κεφάλαιο 2

## Στρατηγικός Σχεδιασμός και Μάρκετινγκ Πολιτιστικών Οργανισμών

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, τόσο πρακτικά θέματα διαχείρισης ενός πολιτιστικού οργανισμού, όπως το διαχειριστικό σχέδιο που πρέπει να εκπονήσει βάσει συγκεκριμένων σταδίων και διεπόμενο από βασικές αρχές, όσο και θέματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο οφείλει να επικοινωνεί με το κοινό του, να το αφοουγκράζεται και να προσπαθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Ειδικά όταν το θετικά διακείμενο κοινό προς τις δραστηριότητες ενός πολιτιστικού οργανισμού δεν είναι πολυάριθμο, αναδύεται η ανάγκη έρευνας και ανάπτυξης του, ζητήματα τα οποία επίσης παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο.

### 2.1. Διαχειριστικό Σχέδιο

Το διαχειριστικό σχέδιο ή management plan αποτελεί ένα από τα είδη του στρατηγικού σχεδίου Όσον αφορά έναν πολιτιστικό οργανισμό περιλαμβάνει απαντήσεις στα ερωτήματα τί, πόσο (σε ποιο επίπεδο ποιότητας και ποσότητας), γιατί, για ποιόν, πού, πώς, με τι μέσα, ποιος, πότε, τι αποτελέσματα. (Varbanova, 2013:48).

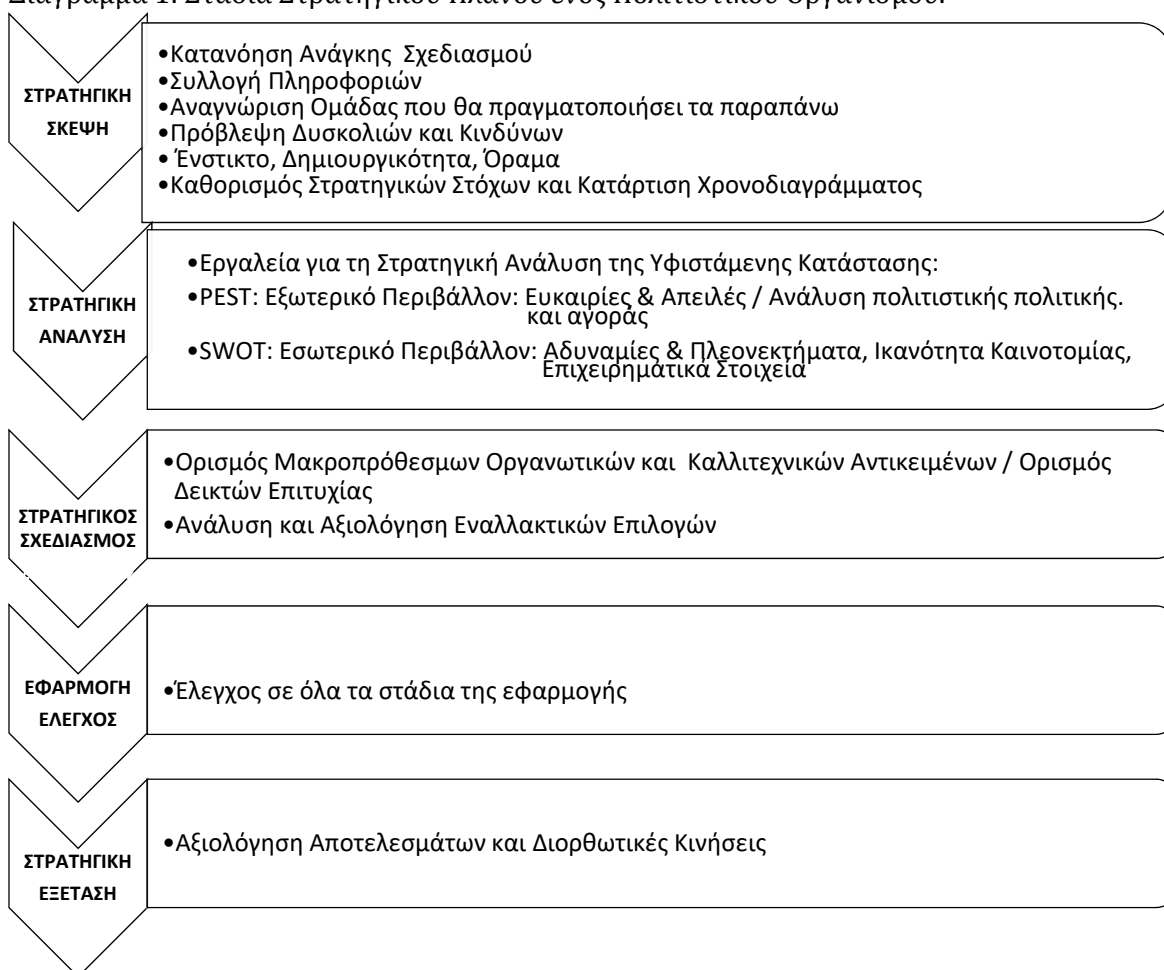
Αρχή και θεμέλιο της στρατηγικής διαχείρισης αποτελεί η ταυτότητα ενός οργανισμού, ποιος είναι, τι τον διακρίνει από τους άλλους, για ποιο λόγο υπάρχει (Varbanova, 2013:42). Στα στοιχεία της ταυτότητας περιλαμβάνονται η Αποστολή και το Όραμα του οργανισμού, οι Αξίες του, το Λογότυπο και το Σλόγκαν (Varbanova, 2013:44). Η

αποστολή, η στρατηγική και ειδικά το όραμα οφείλουν να είναι ξεκάθαρα ώστε να εμπνέουν και να οδηγούν την ηγεσία, το προσωπικό, τους εθελοντές και τους δικαιούχους στην κατανόηση του στόχου και της κατεύθυνσης του οργανισμού (Werther και Berman, 2001:30). Είναι πολύ δύσκολο το κοινό να στηρίξει με την παρουσία του έναν οργανισμό που δεν ξέρει ποιος είναι και που θέλει να φτάσει (Backer, 2009). Οι δημόσιοι Επικοινωνιακοί και Πολιτιστικοί Οργανισμοί, όπως ο υπό μελέτη οργανισμός, θέτουν κυρίως κοινωνικούς και πολιτικούς στόχους, όπως η εφαρμογή των κανόνων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η προβολή της εθνικής ταυτότητας (Τσουρβάκας, 2013). Οι στόχοι όμως αυτοί πρέπει να είναι S.M.A.R.T., δηλαδή Specific (συγκεκριμένοι), Measurable (μετρήσιμοι), Achievable (Εεπιτεύξιμοι), Realistic (Πραγματοποιήσιμοι) και Timely (Επίκαιροι) (Varbanova, 2013:70).

### 2.1.1 Στάδια Στρατηγικού Πλάνου

Τα στάδια που πρέπει να περιέχει το στρατηγικό πλάνο ενός πολιτιστικού οργανισμού παρουσιάζονται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 1: Στάδια Στρατηγικού Πλάνου ενός Πολιτιστικού Οργανισμού.



Πηγή: Varbanova, 2013 & Ιδία επεξεργασία.

## 2.1.2 Κύριες Αρχές Διαχείρισης

Το στρατηγικό πλάνο κάθε οργανισμού που ασχολείται με τις τέχνες, για να έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές οι σημαντικότερες των οποίων καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1. Αρχές Διαχείρισης ενός Πολιτιστικού Οργανισμού.

1.	Ισορροπία στόχων και διαθέσιμων πηγών
2.	Ισορροπία Δημιουργικού Προγράμματος (η κύρια διαδικασία ενός οργανισμού που ασχολείται με τις τέχνες) με τις υπόλοιπες περιοχές του στρατηγικού σχεδιασμού
3.	Διατήρηση της ελαστικότητας και της ανοικτότητας σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον
4.	Αντανάκλαση Πολυπλοκότητας Οργανισμού
5.	Συντονισμό Δραστηριοτήτων Οριζόντια και Κάθετα
6.	Εφαρμογή Συστηματικής Προσέγγισης
7.	Μακροπρόθεσμα Αποτελέσματα
8.	Διατήρηση της Συνέχειας των Σχεδίων
9.	Χρήση διαδικτυακών εργαλείων
10.	Δημιουργία Καινοτόμων στοιχείων
11.	Εφαρμογή συμμετοχικής διαδικασίας. Οι οργανισμοί τεχνών δεν είναι μόνο κτήρια αλλά δημιουργικές ομάδες

Πηγή: Varbanova, 2013, κεφ.3 & Ιδία Επεξεργασία.

## 2.2 Έννοια και Αναγκαιότητα

Στην πολιτιστική διαχείριση είναι απαραίτητη η χρήση πρακτικών σχετικών με την προώθηση των πολιτιστικών οργανισμών και των δραστηριοτήτων τους, ώστε να δίνεται πρόσβαση σε γνώση και πηγές που ενδυναμώνουν τις λειτουργίες τους (Ebewo και Sirayi, 2009:286). Η “Πολιτιστική Επικοινωνία” είναι η επικοινωνία των πολιτιστικών οργανισμών και πιο συγκεκριμένα ο τομέας των εργαλείων για την ανάλυση, την έρευνα και το σχεδιασμό της επικοινωνιακής στρατηγικής τους (Τσουρβάκας, 2013:113-114). Ο τομέας αυτός είναι διεθνώς γνωστός ως το “μάρκετινγκ των τεχνών”. Η επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού είναι άκρως απαραίτητη, όχι μόνο για να κοινοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού στα στελέχη του αλλά και για να γνωστοποιούνται στο ευρύτερο κοινό οι δράσεις του, ώστε το παραγόμενο αποτέλεσμα να γίνεται πιο ελκυστικό (Τσουρβάκας, 2013:113-114).

Βάσει των Hirschman και Colbert είναι μια ειδική περίπτωση που ξεκινά από το προϊόν και έπειτα ασχολείται με την αναζήτηση πελατών (Hill κ.ά., 2003:3) ενώ ο Diggle τονίζει

ότι το μάρκετινγκ των τεχνών πρέπει να προσελκύει το σύμφωνο αριθμό ανθρώπων στη σωστή μορφή επικοινωνίας με τον εκάστοτε δημιουργό (Hill κ.ά., 2003:2). Σε έναν πολιτιστικό οργανισμό βέβαια, η επικοινωνία μπορεί να είναι κάθε μορφής παραγωγή και προώθηση ενός αγαθού από το δημιουργό του, καθώς και η πρόσληψη από το κοινό του (Μπαντιμαρούδης, 2011:16). Είναι ένα στρατηγικό μείγμα τεσσάρων βασικών συστατικών, των λεγόμενων «four Ps'», του προϊόντος (product), της τιμής (price), της προώθησης (promotion) και του χώρου (place) (Hill κ.ά., 2003:114).

Κατά την άποψη μου, τα προϊόντα ενός πολιτιστικού οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν το περιβάλλον κοινό. Αν ένας οργανισμός λειτουργεί σε μία περιφερειακή πόλη με υψηλούς δείκτες εκπαιδευτικού επιπέδου, η επιλογή προϊόντων όπως παραστάσεις όπερας ή κλασσικού χορού, θα ήταν εφικτό να έχουν ανταπόκριση. Αν όμως εδράζουν σε ένα νομό ή σε ένα νησί με χαμηλούς δείκτες εκπαιδευτικού επιπέδου, η επιλογή προϊόντων πιο κατανοητών στο κοινό και κοντά σε αυτό, θα είχε περισσότερες πιθανότητες απήχησης, η οποία θα οδηγούσε στην επιτυχία του οργανισμού αλλά κυρίως στην σταδιακή εκπαίδευση και επιμόρφωση του κοινού αυτού ώστε στο μέλλον να προσελκύεται από πιο εσωτερικές μορφές τέχνης.

## **2.3 Στόχοι και Προϋποθέσεις**

Η πολιτιστική επικοινωνία (Μπαντιμαρούδης, 2011) προσφέρει μία διαφορετική οπτική τέχνης και κοινού (Lee, 2005:291), στοχεύοντας στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ τους (Hill κ.ά., 2003:xvii). Απαραίτητη προϋπόθεση όμως για αυτό είναι η κατανόηση του τρόπου ζωής (Μπαντιμαρούδης, 2011:101) και κατανάλωσης του πολιτισμού (Kolb, 2013:123) καθώς και η ανάλυση των παραγόντων (Hill κ.ά., 2003:12) που επηρεάζουν τις ψυχαγωγικές επιλογές του κοινού (Μπαντιμαρούδης, 2011:101).

Η στρατηγική διαχείριση του μάρκετινγκ οφείλει να περιλαμβάνει κατάτμηση πελατών, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση των δεδομένων που προκύπτουν από τα εκδοτήρια των πολιτιστικών οργανισμών, τα οποία μπορούν να εξάγουν αποτελέσματα βάσει της λεγόμενης RFM ανάλυσης, η οποία στηρίζεται στη Recency = Πρόσφατη Κατανάλωση, στη Frequency = Συχνότητα και στη Monetary = Νομισματική αξία. Μία τέτοιου είδους ανάλυση αναγνωρίζει σύμφωνα με τον Kahan, τους πρόθυμα



και εχθρικά διακεείμενους, τους μη ενεργούς πλέον και τους ιδιαίτερα ενεργούς <sup>2</sup> καταναλωτές πολιτιστικών αγαθών (Fraser, 2004:49).

### 2.3.1 Ανάπτυξη Κοινού

Το παραδοσιακό μάρκετινγκ υποδηλώνει ότι είναι πιο εύκολη η άντληση κοινού μέσω των ήδη ενεργών καταναλωτών πολιτιστικών προϊόντων ή αυτών που συμμετείχαν στο παρελθόν σε πολιτιστικές εκδηλώσεις. Οι παραπάνω είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν τις οικογένειες και τους φίλους τους ώστε να παρευρεθούν όλοι μαζί, για παράδειγμα σε μία θεατρική παράσταση. Αυτού του είδους οι πληροφορίες είναι αναγκαίες και χρήσιμες για την ανάπτυξη του κοινού κάθε πολιτιστικού οργανισμού (Fraser, 2004:49-50).

Ο Kolb (2000) αναφέρεται στην ανάπτυξη του κοινού ως έκφραση της ανάγκης να επεκταθεί το φάσμα του. Ο Maitland το ορίζει ως μια προγραμματισμένη διαδικασία που ενισχύει και διευρύνει τις εμπειρίες συγκεκριμένων ατόμων μέσω των τεχνών. Ίσως η ανάπτυξη του κοινού είναι απλά η επικέντρωση στην εισαγωγή ολοένα και υψηλότερου ποσοστού του πληθυσμού στην παρακολούθηση εκδηλώσεων οποιουδήποτε είδους (Fraser, 2004:50). Σύμφωνα με τους Mercer, Bailey, Miles και Stark, υπάρχουν διαφορετικές μορφές ανάπτυξης στην πολιτιστική κατανάλωση, ανάλογα με τον τύπο του στοχευμένου κοινού, εξαρτώμενο από το κατά πόσο είναι θετικά διακεείμενο να συμμετέχει σε μία πολιτιστική εκδήλωση (Kawashima, 2000).

Για την αδιάφορη μερίδα του κοινού προς τις τέχνες προτείνεται ο προσανατολισμός της επικοινωνιακής στρατηγικής κάθε οργανισμού στην προσπάθεια να τους πείσει ότι έχουν κρυμμένες ανάγκες για τις τέχνες και έπειτα να τους ενθαρρύνει να τις καλύψουν. Η καλλιέργεια όμως του ενδιαφέροντος για τις τέχνες σε άτομα που είναι αδιάφορα προς αυτές ώστε μακροπρόθεσμα να γίνουν καταναλωτές, δεν αποτελεί μόνο σημαντικό στόχο του μάρκετινγκ των τεχνών (Lee, 2005:301). Αποτελεί πρόκληση για τους πολιτιστικούς οργανισμούς και επιτακτική κοινωνική ανάγκη για την πολιτιστική αναβάθμιση των κατοίκων μίας περιοχής.

Η διαδικασία εκπαίδευσης στον τομέα των τεχνών πρέπει να θεωρείται ως εργαλείο αναζωογόνησης του ελεύθερου χρόνου των ανθρώπων και ως αντίδοτο στις

---

<sup>2</sup> Περισσότερες από τέσσερις επισκέψεις το χρόνο.

υπολειτουργίες των πόλεων. Έχει τη δυνατότητα να αναδημιουργεί τις πόλεις ως κοινωνικά κέντρα, να συγκεντρώνει ευχάριστα τους ανθρώπους και να αυξάνει την πολιτιστική συνείδηση συνδυάζοντας διάφορες μορφές ψυχαγωγίας και πολιτιστικών ειδών (Ebewo και Sirayi, 2009:286).

Τελικά το μάρκετινγκ ενός πολιτιστικού οργανισμού ίσως δεν είναι απλά μία λειτουργία που αναγνωρίζει το σωστό επικοινωνιακό μείγμα και εφαρμόζει στρατηγικές που εξυπηρετούν την αισθητική προοπτική του αλλά κάτι πιο περίπλοκο, μία φιλοσοφία που τοποθετεί όχι μόνο τον πελάτη στον πυρήνα των αποφάσεων (Fraser, 2004:42) αλλά την ίδια κοινωνία στην οποία λειτουργεί.

## 2.4 Παράγοντες και Στατιστικά Στοιχεία

### Πολιτιστικής Κατανάλωσης

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 2.2, είναι σημαντικό οι πολιτιστικοί οργανισμοί να κατανοούν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προτιμήσεις του κοινού αλλά και τις αλλαγές που εμφανίζουν κατά περιόδους στην κοινωνική δομή και στις αξίες του (Peterson και Kern, 1996), ώστε να επιλέγουν την κατάλληλη διαχείριση και επικοινωνιακή στρατηγική τους. Η σημαντικότητα των παραγόντων αυτών έχει οδηγήσει στην κατηγοριοποίηση και ανάλυση τους από πολλούς μελετητές και με ποικίλες απόψεις. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι κυριότερες κατηγορίες παραγόντων επιρροής της πολιτιστικής κατανάλωσης του κοινού.

Πίνακας 2: Παράγοντες Επιρροής Πολιτιστικής Κατανάλωσης του Κοινού

<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ</b>	<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ</b>	<b>ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ</b>
Πολιτιστικοί	Ηλικία	Αντιλήψεις (για τον πολιτισμό)
Ομάδες αναφοράς (οικογένεια, φίλοι, συνάδελφοι)	-Φύλο -Θρησκεία -Εθνικότητα	-Συμπεριφορές -Στάσεις & Πιστεύω -Πεποιθήσεις
Κοινωνική τάξη	Εισόδημα	-Προσωπικότητα (Κληρονομικότητα & Προσωπικές Εμπειρίες)
	Εκπαιδευτικό Επίπεδο	-Κίνητρα: Αυτοπραγμάτωση, Ψυχολογικές & Κοινωνικές Ανάγκες, Προσωπική Ανάπτυξη

Πηγή: Hill κ.ά., 2003.

Το μικροπεριβάλλον λοιπόν του ίδιου του οργανισμού και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των αγαθών του, όπως η τιμή των προϊόντων, τα παράπλευρα κόστη των καταναλωτών (μετακίνησης τους ή στάθμευσης του αυτοκινήτου τους), τα εισοδήματα και οι προσδοκίες τους για το μελλοντικό τους εισόδημα (Τσουρβάκας,

2013:333), οι προτιμήσεις τους, η συμμετοχή τους σε κινήματα όπως πολιτιστικούς συλλόγους αλλά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (Τσουρβάκας, 2013:334), οφείλουν να αποτελούν αντικείμενα ενασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού κάθε πολιτιστικού οργανισμού.

Μερικά από τα συμπεράσματα που εξάγονται από τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο πεδίο της πολιτιστικής κατανάλωσης είναι ότι:

- Παρατηρείται αυξημένη κατανάλωση στις κοινωνίες όπου η εκπαίδευση, η δημιουργικότητα και η ψυχαγωγία προωθούνται ως υψηλές αξίες (Hill κ.ά., 2003:43).
- Οι ομάδες αναφοράς (Hill κ.ά., 2003:44), το εισόδημα και το εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν θετική επιρροή (Chan και Goldthorpe, 2006:16 Μπαντιμαρούδης, 2011:100)<sup>3</sup> με το τελευταίο να αποτελεί μαζί με το περιβάλλον, σύμφωνα με τον Shaw, τις κύριες αιτίες ενασχόλησης ή μη του κοινού με τον πολιτισμό (Lee, 2005:291). Είναι λογικό άλλωστε η απόλαυση της μουσικής ή του θεάτρου και άρα η επιθυμία ενός ατόμου να ξοδέψει χρήματα στην κατανάλωση των συγκεκριμένων πολιτιστικών προϊόντων, να σχετίζεται άμεσα με τη γνώση και κατανόηση αυτών των μορφών τέχνης. Αυτή η επάρκεια αποκτάται μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας (Thorsby, 2001:115).
- Το φύλο, σε έρευνες κατανάλωσης της υψηλής κουλτούρας<sup>4</sup>, παρουσιάζει ομοιογενή αποτελέσματα με τις γυναίκες να είναι πιο δραστήριες από τους άντρες και το ίδιο να ισχύει και για τους ηλικιωμένους, αν και γενικότερα οι προσωπικοί παράγοντες εμφανίζουν διαφορές μεταξύ των χωρών (Katz-Gerro, 2006:12-14).

Μερικές από τις απόψεις που έχουν κατατεθεί στο πεδίο της πολιτιστικής κατανάλωσης είναι ότι:

- Η πολιτισμική κατανάλωση και οι κοινωνικές τάξεις σύμφωνα με το Γάλλο κοινωνιολόγο Bourdieu έχουν «ομολογική» σχέση μεταξύ τους με τις ανώτερες να αποστασιοποιούνται από το λαϊκό και μαζικό πολιτισμό και να χρησιμοποιούν την κατανάλωση προϊόντων «υψηλού» πολιτισμού ως εργαλείο και δείκτη διάκρισης από τις κατώτερες κοινωνικές τάξεις (Εμμανουήλ κ.ά, 2015).
- Η πολιτιστική κατανάλωση σύμφωνα με τους Goldthorpe και Chan δεν αιτιολογείται από μία απλή σχέση ομολογίας μεταξύ των τάξεων/ομάδων status και των μορφών της

---

<sup>3</sup> Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι άνθρωποι ξοδεύουν για τις τέχνες τα εναπομείναντα χρήματα από την κάλυψη των βιοτικών τους αναγκών (Hill κ.ά., 2003, σ.16).

<sup>4</sup> Σε χώρες όπως η Ιταλία, Δυτική Γερμανία, Σουηδία, Αμερική και Ισραήλ (Katz-Gerro, 2006, σ.14).

αλλά είναι πιο σύνθετη με τις μορφές κατανάλωσης και τους τύπους καταναλωτών να διατέμνουν συχνά διαφορετικές τάξεις.

- Τα άτομα υψηλού κοινωνικοοικονομικού status, σύμφωνα με τον Peterson, είναι “παμφάγα” και κινούνται ως καταναλωτές σε ευρύτερο φάσμα διαφοροποιημένων μεταξύ τους πολιτισμικών προϊόντων, δηλαδή καταναλώνουν τόσο είδη μουσικής που ανήκουν στο πεδίο της «υψηλής» ή «νόμιμης κατά Bourdieu κουλτούρας», όπως συμφωνική μουσική, όσο και λιγότερο «ελιτιστικά» πολιτισμικά προϊόντα (O’Brien, 2010, Εμμανουήλ κ.ά, 2015) ενώ οι χαμηλότερες εργατικές τάξεις τείνουν στη “μονοφαγία”, δηλαδή κινούνται ως καταναλωτές σε πιο περιορισμένο φάσμα μουσικών πολιτισμικών ειδών (Εμμανουήλ κ.ά, 2015).

- Για τους Clement, Fable και Schmidt-Stolting, οι προτιμήσεις των πολιτιστικών αγαθών στηρίζονται σε υποκειμενικά κριτήρια (γούστο, συναισθηματική κατάσταση, διάθεση της στιγμής κ.ά.), αξιολογούνται όμως τις περισσότερες φορές με βάση τον κοινωνικό αντίκτυπο που προκαλούν (Τσουρβάκας, 2013:26).

- Πέρα των παραπάνω όμως οφείλουμε να αναφέρουμε και την άποψη του Cave, ότι υπάρχει αβεβαιότητα στη ζήτηση των δημιουργικών προϊόντων με την υποδοχή του κοινού για ένα προϊόν να παραμένει απρόβλεπτη (UNDP, 2010:83).

# Κεφάλαιο 3

## Πολιτιστικός Τουρισμός

Ο πολιτισμός αποτελεί πλέον μία “αγορά” στη βιομηχανία του τουρισμού με τους Holiday Makers να αναζητούν νέες εμπειρίες και τουριστικούς πόρους εκτός του γνωστού συμπλέγματος ήλιου και θάλασσας. (Παυλογεωργάτος και Κωνστάντογλου, 2005:59). Η παρούσα λοιπόν μεταπτυχιακή διατριβή θα ήταν ελλιπής αν δεν συμπεριελάμβανε στο σώμα της στοιχεία, μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, που άπτονται του Πολιτιστικού Τουρισμού. Άλλωστε σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο πολλοί πολιτιστικοί οργανισμοί είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τον τουρισμό, όπως θα μπορούσε να είναι και ο υπό μελέτη οργανισμός, ο οποίος δύναται να παρέχει μία πληθώρα προϊόντων/πόρων στους τουρίστες και ανταποδοτικά να αποκομίζει τόσο οικονομικά οφέλη από αυτούς (Thorsby, 2001:129) όσο και να αποτελεί παράγοντα γνώσης και κοινωνικής ανάπτυξης (ICOMOS, 1999).

### 3.1 Ορισμοί και Πολυπλοκότητα

Τουρισμός και Πολιτισμός αποτελούν πολυδιάστατες και αλληλένδετες έννοιες (MacDonald και Jolliffe, 2003:310). Ο τουρισμός είναι ένα παγκόσμιο κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο το οποίο έχει τη βάση του στην ανάγκη του ανθρώπου για αναψυχή, επαφή με τη φύση και γνωριμία ξένων τόπων και πολιτισμών (Παυλογεωργάτος και Κωνστάντογλου, 2005:59). Ο πολιτισμός από την άλλη είναι ένα ιστορικό φαινόμενο, με την κάθε κοινωνία να έχει τη μοναδική της κουλτούρα, αναπτυσσόμενη ταυτόχρονα με την εξέλιξη της κοινωνικής παραγωγής (Παυλογεωργάτος και Κωνστάντογλου, 2005:61). Στην ερώτηση τι είναι πολιτιστικός τουρισμός, οι McKercher και Du Cros απαντούν ότι υπάρχουν τόσοι ορισμοί όσοι και πολιτιστικοί τουρίστες (2002). Ο Lord ορίζει τον πολιτιστικό τουρισμό ως επισκέψεις ατόμων, οι οποίοι παρακινούνται ολοκληρωτικά ή εν μέρει από το ενδιαφέρον τους για τα ιστορικά, καλλιτεχνικά και επιστημονικά στοιχεία που προσφέρει μία κοινότητα, μία περιοχή ή ένας οργανισμός (Lord, 1999) ενώ ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού δίνει

μία ευρύτατη έννοια, ως το ταξίδι που γίνεται με βασικό κίνητρο τον πολιτισμό, συνδυασμένο με εκπαιδευτικές συναντήσεις, επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους, φεστιβάλ, θεατρικές παραστάσεις και μελέτη του φυσικού περιβάλλοντος, του λαϊκού πολιτισμού και της τέχνης (W.T.O., 1985).

Υπό μία γενική έννοια λοιπόν, όλες οι δραστηριότητες του τουρισμού, είτε εγχώριες είτε διεθνή έχουν μία πολιτισμική διάσταση. Μπορεί τα κίνητρα των τουριστών για ταξίδια σε νέα μέρη να είναι η ευχαρίστηση ή η περιέργεια, αλλά οι εμπειρίες που κερδίζουν είναι γεμάτες με πολιτιστικά μηνύματα που ενδέχεται να κατανοούν και να εκτιμούν, ενδέχεται και όχι (Thorsby, 2001:129). Υπό μία στενότερη έννοια αποτελεί μία ειδική και εναλλακτική μορφή τουρισμού (Κοκκώσης, κ.ά., 2011:112), αφού διαφέρει από τον τουρισμό αναψυχής στο γεγονός ότι αναζητά την κατανόηση των ηθών και εθίμων, του φυσικού περιβάλλοντος, των πνευματικών ιδεών με στόχο την εκτίμηση του τόπου προορισμού (ICOMOS, 1997), μέσω της κατανάλωσης των πολιτιστικών προϊόντων που προσφέρονται στο συγκεκριμένο τόπο (Τσάρτας κ.ά., 2010:45), είτε αυτά αποτελούν πολιτισμικές δημιουργίες του παρελθόντος (ιστορικά και αρχαιολογικά μνημεία) είτε της σύγχρονης εποχής (αρχιτεκτονικά μνημεία) (W.T.O., 1985:202).

### 3.2 Επιπτώσεις

Σε όποια στιγμή της ιστορίας και αν ανατρέξει κανείς, τουρισμός και πολιτισμός είχαν πάντα μία συμπληρωματική σχέση (Σαραντάκου, 2010:411) με θετικές (Παυλογεωργάτος και Κωνσταντογλου, 2005, σ.60) και αρνητικές εκφάνσεις για την οικοδέσποινα κοινότητα (Thorsby, 2001:129).

Στον παρακάτω πίνακα συγκεντρώνονται μερικές από τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις του πολιτιστικού τουρισμού

Πίνακας 3: Επιπτώσεις του πολιτιστικού τουρισμού

ΘΕΤΙΚΕΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ
Ανάπτυξη της κουλτούρας των περιφερειών	Εμπορευματοποίηση Πολιτισμού
Ενδυνάμωση Τοπικών Παραδόσεων	Άμεση Καταστροφή Περιβάλλοντος
Συνεισφορά στο βιώσιμο τουρισμό	Οι Επενδύσεις στον Τουρισμό μπορεί να λειτουργήσουν εις βάρος του περιβάλλοντος
Μείωση του εποχιακού τουρισμού	Προβλήματα Φέρουσας Ικανότητας

Πηγή: Frechtling και Horvath, 1999 & Ιδία Επεξεργασία

Ο τουρισμός λοιπόν συνεισφέρει θετικά στο εισόδημα και στην απασχόληση των περιοχών που τον αποδέχονται, συμβάλλει στη δημιουργία σύγχρονων υποδομών και στη διατήρηση του πολιτιστικού αποθέματος των τόπων που αναπτύσσεται (Παυλογεωργάτος και Κωνσταντογλου, 2005:60). Το φαινόμενο όμως του μαζικού τουρισμού έχει και αρνητικές επιπτώσεις στις πόλεις προορισμού όπως είναι γνωστό, με τις φυσικές πιέσεις που ασκεί στους πολιτιστικούς χώρους αλλά και στις αξίες της κοινότητας στην περίπτωση αναίσθητων τουριστών (Thorsby, 2001:129). Έχει παρατηρηθεί επίσης ότι όταν ο μαζικός τουρισμός είναι υψηλής έντασης, χαμηλού κόστους και παρέχετε ως προσυσκευασμένο προϊόν, χαρακτηριστικά που παρατηρούμε στην Κρήτη, ο πολιτιστικός τουρισμός είναι χαμηλής έντασης, υψηλού κόστους και βασίζεται σε μεμονωμένες απαιτήσεις (Thorsby, 2001:129).

### 3.3 Μάρκετινγκ Πολιτιστικού Τουρισμού

Όσο περίπλοκη είναι η έννοια του πολιτιστικού τουρισμού, αντίστοιχα είναι και η πρακτική προσέγγιση του σε θέματα έρευνας αγοράς και στατιστικής (Csaró, 2012), τα οποία αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία του στρατηγικού πλάνου μάρκετινγκ ενός πολιτιστικού οργανισμού που θέλει να απευθυνθεί στο συγκεκριμένο κοινό. Για αυτό το λόγο η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εμπεριστατωμένα με διάφορα πεδία σχετιζόμενα με τον πολιτιστικό τουρισμό, τα οποία και παρουσιάζουμε συνοπτικά παρακάτω.

#### *Τύποι του Πολιτιστικού Τουρισμού*

Πίνακας 4. Τύποι Πολιτιστικού Τουρισμού και Δραστηριότητες

	Τύποι Πολιτιστικού Τουρισμού	Τουριστικά Προϊόντα & Δραστηριότητες
1	Τουρισμός Πολιτιστικής Κληρονομιάς	Αξιοθέατα Αρχαίας Πολιτιστικής Κληρονομιάς, Αρχιτεκτονικά Αξιοθέατα, Μουσεία, Βιβλιοθήκες, Συλλογές τεχνών
2	Πολιτιστικές Θεματικές Διαδρομές	Γαστρονομικές, Γλωσσικές, Μειονοτήτων
3	-Τουρισμός Πόλεων -Πολιτιστικές Διαδρομές	Τουρισμός Πόλεων
4	Παραδόσεις, Εθνικός Τουρισμός	Τοπικές Κουλτούρες, Παραδόσεις
5	Τουρισμός Φεστιβάλ/Γεγονότα	Μουσικά φεστιβάλ και γεγονότα κλασικής ή pop μουσικής
6	Θρησκευτικός Τουρισμός	Θρησκευτικά αξιοθέατα και τόποι προσκυνήματος
7	Δημιουργικός Τουρισμός	Παραδοσιακές Πολιτισμικές και Καλλιτεχνικές Δραστηριότητες, Παραστατικές και Οπτικοακουστικές τέχνες

Πηγή: Csaró, 2011

### *Έννοια του πολιτιστικού τουρίστα*

Αυτού του είδους ο τουρίστας νιώθει σε ικανοποιητικό βαθμό την επιθυμία να γνωρίσει τις διαφορετικές πολιτιστικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες ενός τόπου και ως εκ τούτου συμμετέχει σε πολιτιστικές δραστηριότητες (Csaró, 2012). Μπορεί βέβαια το κύριο κίνητρο για την επίσκεψη του να βασίζεται στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά του τόπου, σύμφωνα όμως με την αντίληψη του πολιτισμικού υπόβαθρου που έχει ο ίδιος. Διαφορετικού τύπου πολιτιστικά αγαθά έλκουν διαφορετικού τύπου τουρίστες (Παυλογεωργάτος και Κωνσταντογλου, 2005:65).

### *Κατηγοριοποιήσεις Πολιτιστικού Τουρίστα*

Μια σειρά ερευνητών όπως ο Richards και ο Hughes (2002) αναγνωρίζουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των πολιτιστικών τουριστών ανάλογα με το επίπεδο του κινήτρου που απολαμβάνουν, διακρίνοντας τους σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Στον Γενικό Πολιτιστικό Τουρίστα (με δευτερεύον κίνητρο τον πολιτισμό)
2. Στον Ειδικό Πολιτιστικό Τουρίστα (με αρχικό κίνητρο την πολιτιστική εμπειρία) (Σαραντάκου, 2010:52).

Ο Baywater (1993) διαχωρίζει τη ζήτηση για τον πολιτιστικό τουρισμό ως εξής:

#### *Πίνακας 5. Ζήτηση Πολιτιστικού Τουρισμού*

Τύπος Πολιτιστικού Τουρίστα	Περιγραφή
Genuine: Αυθεντικός	Διαλέγει τις διακοπές του εξαιτίας της Πολιτιστικής Ευκαιρίας
Culturally Inspired: Πολιτιστικά Εμπνευσμένος	Επισκέπτεται μία φορά στη ζωή του ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό τόπο
Culturally Attached: Πολιτιστικά Συνδεδεμένος	Επιθυμεί πολιτιστικές έλξεις στον προορισμό τον οποίο όμως επιλέγει για άλλους λόγους

Πηγή: Σαραντάκου, 2010:58

### *Επίπεδα Κινήτρου και Βαθμός Εμπειρίας*

Οι Silberberg (1995) και Lord (1999) αναγνωρίζουν 4 επίπεδα κινήτρου, υποστηρίζοντας ότι το μέγεθος της αγοράς του πολιτιστικού τουρισμού ανέρχεται στο 85% της συνολικής αγοράς.

#### *Πίνακας 6. Επίπεδα Κινήτρου Πολιτιστικού Τουρίστα ανά Ποσοστό στη συνολική αγορά*

Τύπος Τουρίστα	Μερίδιο σε %
Παρακινείται πολύ από τον πολιτισμό	15
Παρακινείται εν μέρει από τον πολιτισμό	30
Ο πολιτισμός αποτελεί μία προσθήκη	20
Συμμετέχει «τυχαία» σε μία πολιτιστική εμπειρία	20

Πηγή: Σαραντάκου, 2010



Οι McKercher και Du Gros (2002) τμηματοποίησαν πέντε τύπους πολιτιστικών τουριστών βασιζόμενοι στην σημασία που είχε ο πολιτισμός στην απόφαση τους να επισκεφθούν το συγκεκριμένο τόπο αλλά και στο βάθος της εμπειρίας τους.

Πίνακας 7: Κίνητρο και Εμπειρία Πολιτιστικού Τουρίστα

<b>Εμπειρία Κίνητρο</b>	<b>Σε βάθος</b>	<b>Επιφανειακή</b>
<b>Υψηλό</b>	Purposeful/ Σκόπιμος: Ο πολιτισμός αποτελεί το κυρίαρχο κίνητρο για την επίσκεψη ενός προορισμού και ο τουρίστας βιώνει την πολιτισμική εμπειρία σε βάθος.	Sightseeing/Περιοδεύων: Ο πολιτισμός αποτελεί κύριο λόγο επίσκεψης ενός προορισμού αλλά το επίπεδο της εμπειρίας έχει λιγότερο βάθος.
<b>Χαμηλό</b>		Casual/Περιστασιακός: Ο πολιτιστικός τουρισμός αποτελεί ένα χαμηλό κίνητρο για να ταξιδέψει και η εμπειρία είναι αντίστοιχα επιφανειακή.
<b>Σχεδόν Καθόλου</b>	Serendipitous / Τυχαίος: Ο τουρίστας που δεν ταξιδεύει για πολιτιστικούς λόγους αλλά καταλήγει να συμμετέχει σε πολιτιστικές δραστηριότητες και να έχει μία βαθιά πολιτιστική εμπειρία.	Incidental/ Τυχαίος: Ο τουρίστας που δεν ταξιδεύει για πολιτιστικούς λόγους αλλά εντούτοις συμμετέχει σε κάποιες δραστηριότητες και έχει επιφανειακή εμπειρία.

Πηγές: Csaró, 2012 Σαραντάκου, 2010

Οι παραπάνω διαχωρισμοί φανερώνουν τα ρευστά όρια των κατηγοριών και τη δυσκολία καταγραφής τους σε ομάδες. Ο μεγαλύτερος αριθμός τουριστών εμπίπτει στην τυχαία κατηγορία ενώ το μικρότερο ποσοστό μπορεί να ενταχθεί στην κατηγορία των τουριστών που ταξιδεύουν σε ένα τόπο ή έλξη με 100% πολιτιστικό κίνητρο (Csaró, 2012:205).

#### *Στρατηγικές Προώθησης ανάλογα με τον τύπο του Πολιτιστικού τουρίστα*

Οι τμηματοποιήσεις συνεισφέρουν και στην επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών ανάλογα με τη στοχευμένη ομάδα πολιτιστικών τουριστών. Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται ο τρόπος προώθησης και οργάνωσης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στις δύο μεγάλες κατηγορίες πολιτιστικών τουριστών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 8: Στρατηγικές Προώθησης και Οργάνωσης

Τύπος Πολιτιστικού Τουρίστα	Στρατηγικές Προώθησης	Στρατηγικές Οργάνωσης
Γενικός	Οι ενέργειες προβολής λαμβάνουν χώρα στον τόπο προορισμού του τουρίστα.	Συνεργασίες & Δικτύωση μεταξύ πολιτιστικών και μη πολιτιστικών προϊόντων.
Ειδικός	Οι ενέργειες προβολής γίνονται στον τόπο προέλευσης του τουρίστα.	Συνεργασίες & Δικτύωση μεταξύ πολιτιστικών προϊόντων.

Πηγές: Hughes, 2002 Silberberg, 1995 Lord, 1999 Σαραντάκου, 2010:59

Σημαντικά επίσης στοιχεία σχετικά με τον υπό μελέτη οργανισμό, τα οποία έχουν παρουσιαστεί στη διεθνή βιβλιογραφία, είναι ότι οι τουρίστες με μεσαίο και υψηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο αναζητούν περισσότερες πολιτιστικές δραστηριότητες (Κοκκώσης, κ.ά., 2011:216) και πλέον δεν αποτελούν παθητικούς δέκτες και καταναλωτές τουριστικών πληροφοριών, εμπειριών και προορισμών αλλά επηρεάζονται καθοριστικά από τις νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας τα κοινωνικά δίκτυα και τα έξυπνα τηλέφωνα για να μοιραστούν τις εμπειρίες τους σε όλες τις φάσεις του ταξιδιού τους (Sigala et al., 2012), διαδραματίζοντας έτσι καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία παραγωγής και διανομής της τουριστικής αξίας του εκάστοτε τόπου προορισμού (Sigala, 2012).

Κάθε πολιτιστικός οργανισμός λοιπόν που στοχεύει στο λεγόμενο πολιτιστικό τουριστικό κοινό, οφείλει να έχει λάβει υπόψιν του τη σχετική βιβλιογραφία, ώστε μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού του περιβάλλοντος, να προσαρμόσει το προϊόν του και στις ανάγκες της αγοράς.

### 3.4 Συνεδριακός Τουρισμός

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της αγοράς του πολιτιστικού τουρισμού που πρέπει να ληφθούν υπόψιν στη συγκεκριμένη διατριβή είναι τα επαγγελματικά ταξίδια επιχειρήσεων, όπως τα συνέδρια αλλά και η μετακίνηση νέων επισκεπτών για εκπαιδευτικούς λόγους. Ο συνεδριακός τουρισμός αποτελεί μία από τις βασικές μορφές εναλλακτικού τουρισμού μαζί με τον Πολιτιστικό και Εκπαιδευτικό Τουρισμό μεταξύ άλλων<sup>5</sup>. Περιλαμβάνει επιστημονικά, επαγγελματικά ή άλλων κατηγοριών συνέδρια (Παυλογεωργάτος και Κωνσταντογλου, 2005:69) και θεωρείται το ταξίδι

<sup>5</sup> Άλλες μορφές εναλλακτικού τουρισμού είναι ο Οικοτουρισμός, ο Αγροτουρισμός, ο Αθλητικός Τουρισμός και ο Τουρισμός Περιπέτειας και Θεραπείας.

συγκεκριμένων ομάδων τουριστών με κίνητρο την επιστήμη. Ομοίως ο εκπαιδευτικός τουρισμός έχει ως κίνητρο την εκπαίδευση (Κοκκώσης, κ.ά., 2011:199), με τη διοργάνωση σεμιναρίων, την οποία αναλαμβάνουν ως επί το πλείστον πανεπιστήμια, ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, κρατικοί φορείς αλλά και επιχειρήσεις. Σημαντική επίσης είναι η συνεισφορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην οργάνωση πληθώρας εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ανταλλαγών (Κοκκώσης, κ.ά., 2011:199).

Ένα από τα χαρακτηριστικά του συνεδριακού τουρισμού είναι η περιορισμένη χρονική του διάρκεια<sup>6</sup> (ICCA, χ.χ.) και συχνά ο συνδυασμός του με κάποια άλλη μορφή τουρισμού, όπως για παράδειγμα με τον πολιτιστικό τουρισμό (Yozcu και Icoz, 2010), συμβάλλοντας έτσι στη βιωσιμότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού, όσο και στην μείωση της εποχικότητας του τουριστικού προορισμού με ότι αυτό συνεπάγεται, όπως θέσεις απασχόλησης, οικονομικά και κοινωνικά οφέλη για την τοπική κοινωνία.

Το μάρκετινγκ ενός συνεδριακού κέντρου δε διαφέρει ιδιαίτερα από το μάρκετινγκ ενός άλλου προϊόντος ή υπηρεσίας, προϋποθέτει όμως έρευνα του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όπως ποια είδη συνεδρίων λαμβάνουν χώρα την περίοδο που χρειάζεται το ίδιο το κέντρο την προσέλευση τους, σε ποιες εταιρείες πρέπει αντίστοιχα να απευθυνθεί και ποιο είδος συνεδρίων αποτελεί επαναλαμβανόμενη τακτική άρα υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες συχνών διοργανώσεων. Και τελικά ποιοι είναι αυτοί που αποφασίζουν για το που θα γίνει ένα συνέδριο (BTA, 2002:03).

Επίσης είναι σημαντικό οι εγκαταστάσεις ενός συνεδριακού κέντρου να παρέχουν κατάλληλες συνθήκες για τους συμμετέχοντες, όπως σωστή θερμοκρασία στο χώρο, καθαριότητα και ανάλογη διαρρύθμιση για εύκολη μετακίνηση και πρόσβαση σε χώρους υγιεινής. Οι διαστάσεις για κάθε καθήμενο θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 0,8 τ.μ. αν πρόκειται για αμφιθεατρικό χώρο και 1,6 τ.μ. αν πρόκειται για χώρο σε μορφή τάξης (BTA, 2002:03, 09). Η δυνατότητα εστίασης, η παροχή ρεύματος και internet είναι επίσης πολύ σημαντικά στοιχεία που θα συμβάλλουν στην θετική ανταπόκριση ενός διοργανωτή συνεδρίων, όπως επισημαίνει και ο πρώην πρόεδρος του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, κος Αλεξίου (Τρύφωνα, 2016).

---

<sup>6</sup> Διαρκεί 2 έως 4 ημέρες.

Αρχικά λοιπόν πρέπει να οριστεί τι έχει να προσφέρει ένα συνεδριακό κέντρο, να προσδιορίσει το τμήμα της αγοράς που θα στοχεύσει και τέλος να προωθήσει το προϊόν στους εν δυνάμει πελάτες. Η προώθηση βέβαια στους οργανωτές των συνεδρίων δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση (ΒΤΑ, 2002:01). Μπορεί να διαθέτεις το καλύτερο συνεδριακό κέντρο στον κόσμο αλλά αν δεν το προωθήσεις σωστά, δε θα επιτύχει ποτέ (ΒΤΑ, 2002:03). Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος μεταξύ άλλων χωρών, άλλων πόλεων στην ίδια χώρα αλλά και στην ίδια την περιοχή ενός συνεδριακού κέντρου, μια και τόσο τα πανεπιστήμια και τα ιδιωτικά κολλέγια προσφέρουν συνεδριακές υπηρεσίες όσο και τα ξενοδοχεία, τα οποία εστιάζουν ιδιαίτερα στο συνεδριακό τουρισμό (ΒΤΑ, 2002:01). Ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμα μεγαλύτερος όταν μιλάμε για τουριστικές περιοχές με πληθώρα καταλυμάτων που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν χώρους συνεδρίων, εστίαση και διανυκτέρευση χωρίς καμία μετακίνηση και ταλαιπωρία για τους επισκέπτες, όπως συμβαίνει και στην υπό μελέτη περίπτωση.

Σε μεγάλο βαθμό οι υπεύθυνοι συνεδριακών κέντρων θεωρούν ότι σημασία έχει να γεμίζουν οι χώροι όσο το δυνατόν περισσότερες φορές, ανεξαρτήτως του είδους της συγκέντρωσης, είτε πρόκειται για εταιρικά πάρτυ, για προώθηση προϊόντων, για συνέδρια πάσης φύσεως ή για εκπαιδευτικά σεμινάρια. Το θέμα όμως είναι ότι έχει σημασία ο τρόπος χρήσης των χώρων (ΒΤΑ, 2002:01), ειδικά όταν ο χώρος αυτός είναι και πολιτιστικός και οι δραστηριότητες του έχουν άμεσο αντίκτυπο στο προφίλ της πόλης. Τα αποτελέσματα που μπορούν να επέλθουν είναι πολλαπλά. Ναι μεν δημιουργούνται θέσεις εργασίας και έσοδα, ναι μεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σε ένα βαθμό η εποχικότητα του τουρισμού (ΙΤΕΠ, 2014), φαινόμενο ιδιαίτερα έντονο στην Κρήτη αλλά σε μία γενικότερη εθνική προσπάθεια ανόρθωσης της οικονομίας (Τρύφωνα, 2016), ένας πολιτιστικός και συνεδριακός οργανισμός, μπορεί να συντελέσει σημαντικά στη διάχυση κοινωνικών ωφελημάτων στις τοπικές κοινωνίες.

# Κεφάλαιο 4

## Υφιστάμενη Κατάσταση

### Πολιτιστικού και Συνεδριακού

### Κέντρου Ηρακλείου Κρήτης

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της διατριβής παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου όσον αφορά την ιστορική του εξέλιξη, τη θέση του, τους χώρους και το πλαίσιο χρήσεων τους, το διοικητικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί αλλά και την οικονομική του πορεία.

#### 4.1 Ιστορική Εξέλιξη

Το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου εφεξής ΠΣΚΗ ή Κέντρο, είναι ένα σύγχρονο συγκρότημα κτηρίων στην περιοχή «Κομμένο Μπεντένι» εντός της παλαιάς πόλης του Ηρακλείου Κρήτης (ΔΕΠΤΑΗ α).

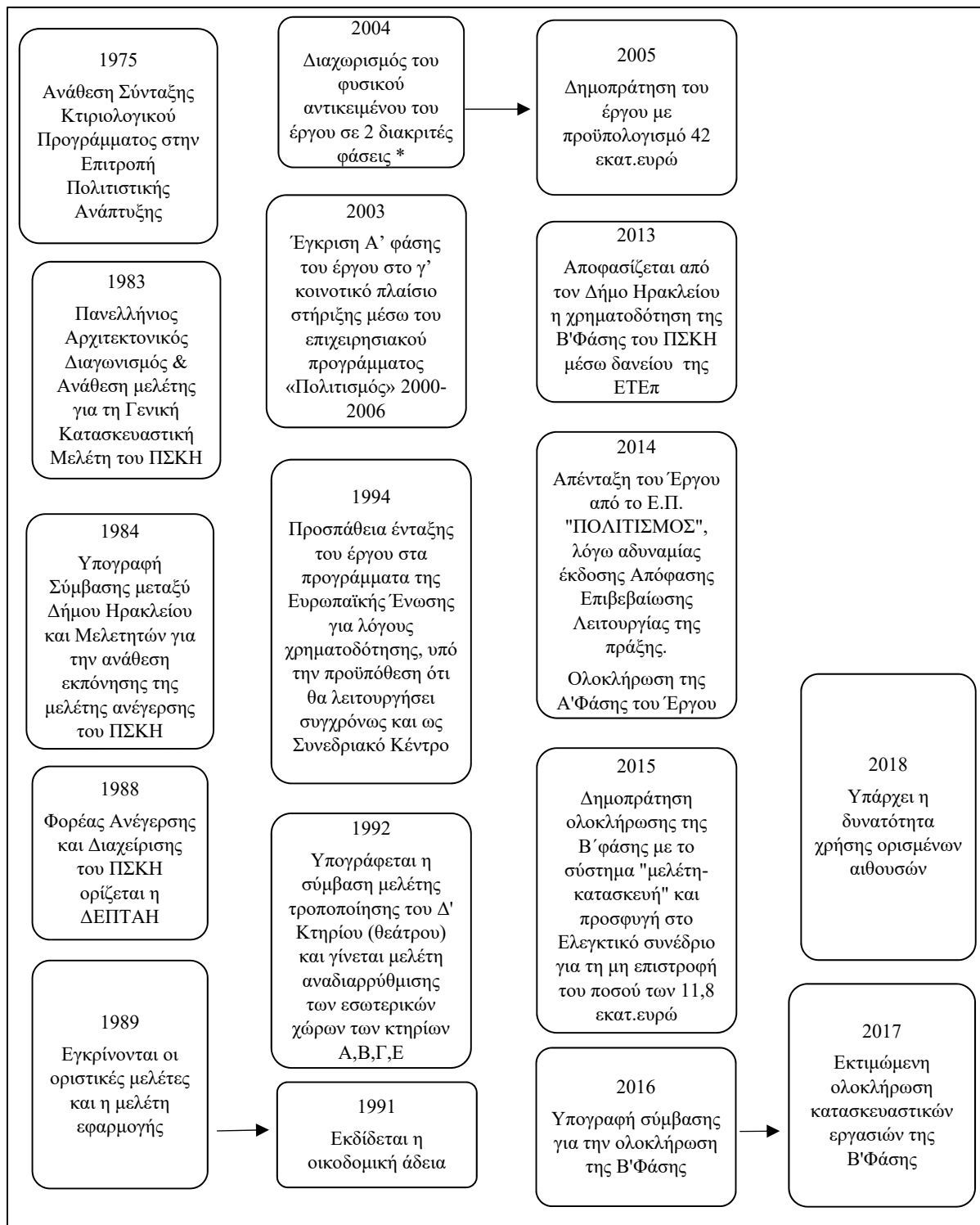
Εικόνα 1. Εξωτερική όψη ΠΣΚΗ



Πηγή: Προσωπικό Αρχείο

Η πρόταση για την κατασκευή του ανέρχεται στο 1975 και ανήκει στον Ανδρέα Καλοκαιρινό (ΔΕΠΤΑΗ β). Το παρακάτω χρονοδιάγραμμα καταδεικνύει τη μακρόχρονη πορεία ενός παλαιού οράματος, το οποίο μετά από σαράντα τρία ολόκληρα χρόνια βρίσκεται πλέον σε φάση ολοκλήρωσης και μερικής λειτουργίας.

Διάγραμμα 2: Χρονοδιάγραμμα Κατασκευής ΠΣΚΗ



Πηγή: ΔΕΠΤΑΗ & Ιδία Επεξεργασία

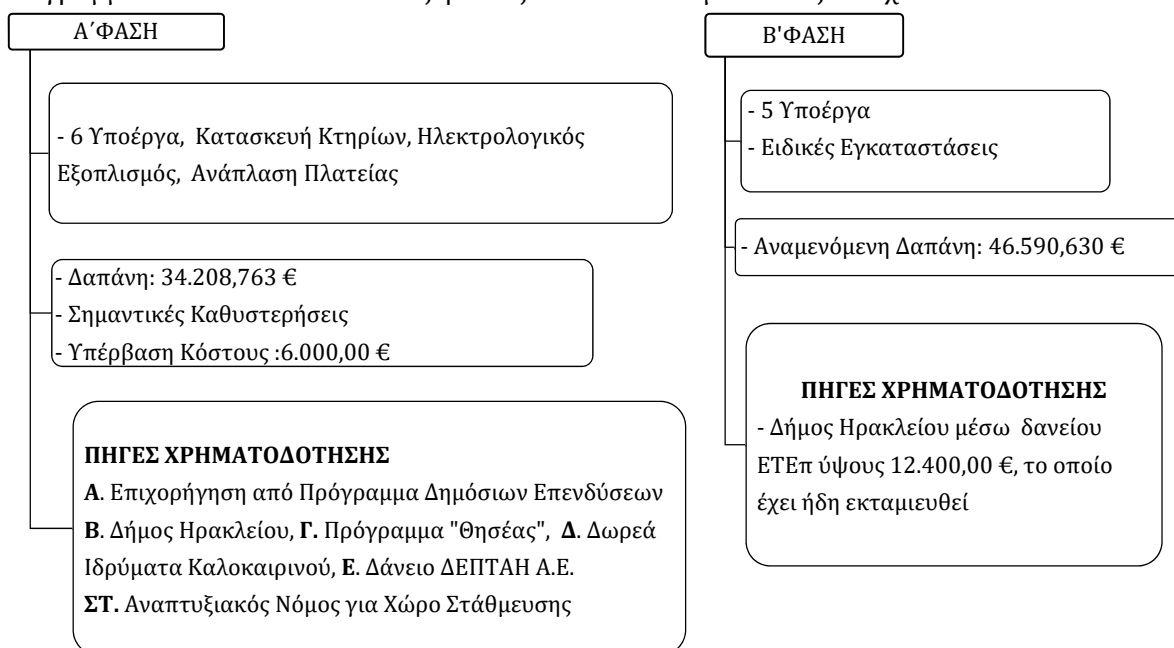
Το παραπάνω διάγραμμα συνδέεται με πολλούς παράγοντες, οικονομικούς, πολιτικούς, όπως εναλλαγές δημοτικών αρχών, με τους οποίους δε θα ασχοληθεί η παρούσα

διατριβή. Κομβικό όμως σημείο της παραπάνω ιστορικής εξέλιξης είναι το γεγονός ότι την κατασκευή του κέντρου και τη διαχείριση του επιμελείται η ΔΕΠΤΑΗ Α.Ε., η Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου, μια αμιγής δημοτική επιχείρηση, της οποίας το ενδεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο ορίζεται από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου (Δήμος Ηρακλείου, χ.χ.). Οποιαδήποτε εναλλαγή δημοτικής αρχής, όπως έγινε στο Ηράκλειο το 2014 (Καθημερινή, 2014) ή διένεξη στο εσωτερικό της, όπως έγινε το 2016 με την τοποθέτηση νέου προέδρου στη ΔΕΠΤΑΗ (Δαφερμάκη, χ.χ.), επηρεάζουν άμεσα την πορεία και τη λειτουργία του κέντρου. Το ίδιο όμως είναι πιθανόν να συνέβαινε αν το κέντρο, όπως συμβαίνει με τα περισσότερα πολιτιστικά κέντρα της χώρας μας, βρισκόταν υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού και όχι υπό την πλήρη ευθύνη του δήμου Ηρακλείου (Ekriti, 2016). Όπως συνέβη με το πολιτιστικό και συνεδριακό κέντρο Κομοτηνής «Μελίνα Μερκούρη», η ανέγερση του οποίου ξεκίνησε το 2007 με φορέα χρηματοδότησης το υπουργείο Πολιτισμού και προέβλεπε την κατασκευή δύο κτηρίων με διακριτές λειτουργίες. Τελικά κατασκευάστηκε το ένα (Ιωαννίδης, 2006), ανεστάλη η λειτουργία του το 2015 και δεν έχει καταφέρει να επαναλειτουργήσει (Συμεωνίδου, 2016).

#### 4.1.1 Οικονομικά στοιχεία Κατασκευής

Όπως είδαμε στο προηγούμενο διάγραμμα, η κατασκευή του έργου χωρίστηκε σε δύο φάσεις. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικά τα έργα της κάθε φάσης και τα οικονομικά τους στοιχεία όσον αφορά τη δαπάνη και τη χρηματοδότηση τους.

Διάγραμμα 3: Οι κατασκευαστικές φάσεις και τα οικονομικά τους στοιχεία



Πηγή: ΔΕΠΤΑΗ & Ιδία Επεξεργασία

Σε αυτό το σημείο οφείλω να αναφέρω ότι η επιχορήγηση από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων στα πλαίσια της ένταξης του έργου στο Γ'ΚΠΣ προέβλεπε δαπάνες ύψους €17 εκατ., ποσό το οποίο αποτελούσε τα 2/3 της δαπάνης της Α' Φάσης. Όταν το έργο απεντάχθηκε από το πρόγραμμα "Πολιτισμός" είχαν ήδη εκταμειωθεί €11,8 εκατ.

## 4.2 Θέση και Αντιθέσεις

Το ΠΣΚΗ καταλαμβάνει ένα οικοδόμημα συνολικής μικτής επιφάνειας (υπόγειοι και υπέργειοι χώροι) 28.487 τ.μ., κτισμένο επί τριγωνικού οικοπέδου ιδιοκτησίας του Δήμου, επιφάνειας 5.670 τ.μ. Περιβάλλεται από τα Ενετικά τείχη και συνδέεται με αερογέφυρα με τον τάφο του Νίκου Καζαντάκη. Χωροθετείται στην παλαιά συνοικία του Λάκκου, η οποία χαρακτηρίζεται από στενά δρομάκια και παλαιά κτήρια. Η είσοδος στο ΠΣΚΗ βρίσκεται στην ευρείας κυκλοφορίας λεωφόρο Νικολάου Πλαστήρα και η θέση του απέχει μόλις 1χλμ. από το κέντρο της πόλης. Η ρυμοτομία όμως της περιοχής δεν καθιστά εύκολη τη μετάβαση του επισκέπτη από και προς το κέντρο της πόλης.

Εικόνα 2: Αεροφωτογραφία ΠΣΚΗ



Πηγή: ΔΕΠΤΑΗ α

Όπως επισημαίνει σε επιστολή διαμαρτυρίας του ο πρόεδρος του Τμήματος Κοινωνιολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης Γιάννης Ζαϊμάκης, για την ανέγερση του κέντρου καταστράφηκαν πολλά υλικά στοιχεία του παρελθόντος. Ισοπεδώθηκε ένας δρόμος σύμβολο, που παλαιότερα συνέδεε το Λάκκο με τη νοτιοδυτική ενδοχώρα του νομού αλλά και με τις βορειοδυτικές συνοικίες της πόλης μέσω καρόδρομου που οδηγούσε στην Εύλινη Τάμπια και από εκεί στα σταφιδεργιστάσια και τα ταμπακαριά,



χώρους με τους οποίους ο Λάκκος είχε σταθερό διάυλο επικοινωνίας. Επιπλέον ο δρόμος αυτός ήταν ο χώρος διέλευσης των άγγλων στρατιωτών που κατέβαιναν από τις εγκαταστάσεις στο Λάκκο για να ψυχαγωγηθούν στα ωδικά καφενεία. Σύμφωνα με τον καθηγητή αλλά και αρκετές προσωπικότητες του επιστημονικού χώρου αφανίστηκε η ιστορική συνοικία Πηγάιδα στις βόρειες παρυφές του Λάκκου, το Νοσοκομείο των Μολυσματικών Ασθενειών στην ανατολική είσοδο του Λάκκου, ιστορικά κτήρια στην οδό Σπιναλόγκας και ανάμεσα τους το Νοσοκομείο των Αφροδισίων<sup>7</sup>. Στη θέση τους ξεφύτρωσαν πολυκατοικίες και ένα ογκώδες Πολιτιστικό Κέντρο του Δήμου που υψώνεται αταίριαστα πάνω από τα ερείπια μιας λαϊκής συνοικίας στο όνομα μιας εφήμερης λογικής εξωραϊσμού του αστικού τοπίου (Efsyn, 2018). Σχήμα οξύμωρο η καταστροφή τμήματος της ιστορίας της πόλης του Ηρακλείου για την προώθηση του πολιτισμού από το ΠΣΚΗ.

Επίσης δεν έχει δοθεί η απαραίτητη προσοχή στον περιβάλλοντα χώρο του ΠΣΚΗ, ειδικά στη βόρεια και δυτική πλευρά του, οι οποίες απεικονίζονται στις παρακάτω εικόνες.

Εικόνα 3: Δυτική Πλευρά ΠΣΚΗ



Πηγή: Προσωπικό Αρχείο

---

<sup>7</sup> Οι παλιές Γυναικείες Φυλακές.

Εικόνα 4: Ανατολική Πλευρά ΠΣΚΗ



Πηγή: Προσωπικό Αρχείο

Εντούτοις τα τελευταία τρία χρόνια, μέσω της δράσης “The Lakkos Project”, η οποία ξεκίνησε από ιδιωτική εθελοντική πρωτοβουλία αλλά πλέον υποστηρίζεται ενεργά από το Δήμο Ηρακλείου, συντελείται μία προσπάθεια αναβάθμισης της περιοχής στα πλαίσια της οποίας πραγματοποιούνται δράσεις όπως η τοποθέτηση παρτεριών με δέντρα και λουλούδια σε σημεία που καταλάμβαναν σταθμευμένα αυτοκίνητα και ο ελαιοχρωματισμός σπιτιών (Lakkos project, χ.χ.). Η μεμονωμένη όμως αυτή προσπάθεια σε καμία περίπτωση δε μπορεί να αντιστρέψει την προηγούμενη καταστροφή.

### 4.3 Χωροταξικό Πλαίσιο

Στη συνολική έκταση του οικοπέδου στεγάζονται πέντε κτήρια και ένας υπόγειος πολυεπίπεδος χώρος στάθμευσης. Έπειτα από την ολοκλήρωση της Β' φάσης του έργου η μέγιστη ημερήσια χωρητικότητα του ΠΣΚΗ, υπό την προϋπόθεση της ταυτόχρονης λειτουργίας όλων των χώρων και με εξαίρεση τα εργαστήρια, τα καταστήματα αλλά και το φουαγιέ, το οποίο λειτουργεί ως βοηθητικός χώρος της Κεντρικής Αίθουσας Πολλαπλών Χρήσεων, εκτιμάται στα 3000 άτομα.

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις του ΠΣΚΗ και στο κτήριο το οποίο στεγάζονται ενώ η χωρητικότητα και το εμβαδόν τους παρουσιάζονται ελλιπώς λόγω αδυναμίας συγκέντρωσης στοιχείων.

Πίνακας 9: Χώροι και Χωρητικότητα Π.Σ.Κ.Η.

<b>ΧΩΡΟΙ</b>	<b>ΚΤΗΡΙΟ</b>	<b>ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΕΜΒΑΔΟΝ σε τ.μ.</b>
Μικρό Θέατρο	A	155 θέσεις	
Αίθουσα Πολλαπλών Χρήσεων	B	175-250 θέσεις	
Εργαστήριο Φωτογραφίας & Καλλιτεχνικά Εργαστήρια	A		
Υπαίθρια Στεγασμένη Γλυπτοθήκη	A		
Υπόγειος Χώρος Στάθμευσης	A	250 αυτοκίνητα	
Χώρος Πληροφοριών Έκδοσης Εισιτηρίων	A		
Γραφεία: Ταξιδίων, Ενοικίασης Αυτοκινήτων, Κράτησης Ξενοδοχείων	B		
Εστιατόριο Αναψυκτήριο	B	1030 άτομα	1101
Εστιατόριο	Γ		
ΑΤΜ	B		
Καταστήματα	B		280
Υπόγειος Χώρος Στάθμευσης	B	219	
Χώροι εκδηλώσεων	Γ	230 με δυνατότητα διαχωρισμού σε 2-3 αίθουσες	
Εργαστήρια Εκθεσιακοί Χώροι	Γ	500 άτομα	544
Αίθουσες σεμιναρίων	Γ		
Χώρος Μεταβλητής Λειτουργίας			
Χώρος Ασφαλείας	Γ		
Κεντρική Αίθουσα Πολλαπλών Χρήσεων	Δ	801 θέσεις	
Εργαστήρια Αποθήκες	Δ		
Καμαρίνια Αίθουσες Δοκιμών	Δ		
Αίθουσα Συναυλιών	E	237 θέσεις	
Αίθουσα συνεντεύξεων & VIP Φουαγιέ	E	1325 άτομα	1987
Γραφεία Διοίκησης	E		

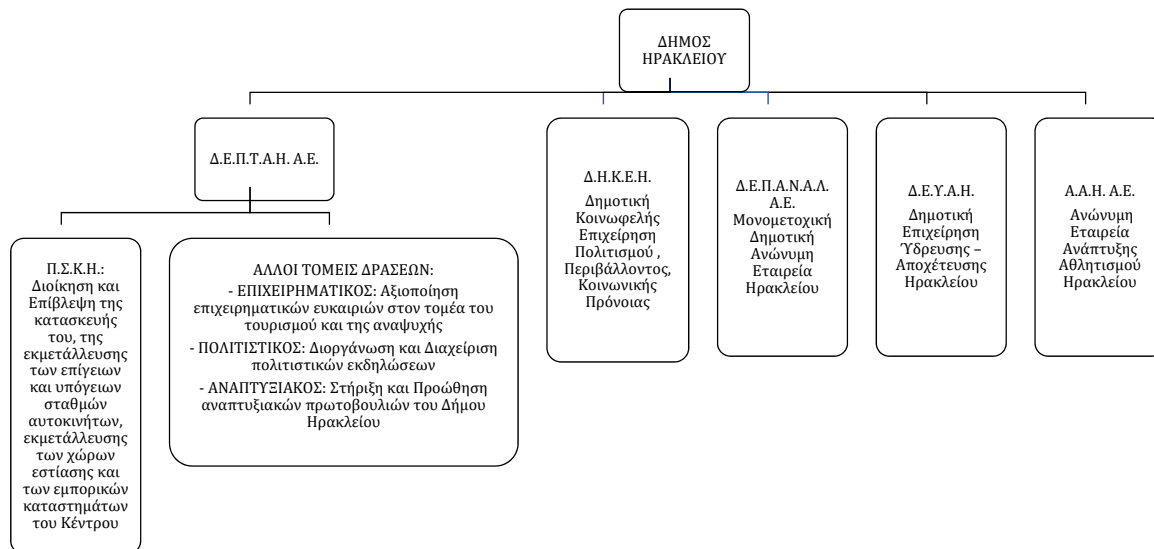
Πηγή: ΔΕΠΤΑΗ & Ιδία Επεξεργασία

Αυτό που είναι σημαντικό επίσης να σημειώσουμε είναι ότι το κέντρο καταλαμβάνει ένα οικοδόμημα ιδιαίτερα μεγάλης έκτασης ενώ μόνο τα εστιατόρια, τα καταστήματα, οι εκθέσεις και το φουαγιέ καλύπτουν 3912 τ.μ.

#### 4.4 Περιβάλλον Διοίκησης και Δράσεις

Ο Δήμος Ηρακλείου, συμπληρωματικά της εσωτερικής του δομής συνδέεται με πέντε Δημοτικές Επιχειρήσεις όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 4: Δημοτικές Επιχειρήσεις Ηρακλείου & Δράσεις της Δ.Ε.Π.Τ.Α.Η.



Πηγή: Δήμος Ηρακλείου & Ιδία Επεξεργασία

Όπως προαναφέρθηκε, το ΠΣΚΗ υπάγεται οργανωτικά στη ΔΕΠΤΑΗ Α.Ε., η Αποστολή και οι Δράσεις της οποίας συνοψίζονται στον παραπάνω πίνακα. Ως προς τον εταιρικό της χαρακτήρα είναι Ανώνυμη Εταιρεία με τους εκπροσώπους των μετόχων να ορίζονται από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Ηρακλείου κατά 99% και την Περιφερειακή Ένωση Δήμων Κρήτης κατά 1%. Η ΔΕΠΤΑΗ έχει 11μελές διοικητικό συμβούλιο, 50 υπαλλήλους με συμβάσεις αορίστου χρόνου ενώ το καλοκαίρι προσλαμβάνονται άλλοι 50 περίπου εποχιακοί υπάλληλοι. Ένα μικρό μέρος διοχετεύεται για τη λειτουργία του Κέντρου.

# Κεφάλαιο 5

## Ανάλυση ΠΣΚΗ

Ένα σημαντικό στάδιο στη διαχείριση των πολιτιστικών οργανισμών είναι η γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τόσο του μακρό όσο και του μικροπεριβάλλοντος τους (Τσουρβάκας, 2013:323).

### 5.1 Ανάλυση PEST

Η μορφή του αγγλικού αρκτικόλεξου PEST προκύπτει από τις λέξεις Political, Economic, Social και Technological (NETMBA, χ.χ.) και αναφέρεται στο μακροπεριβάλλον ενός οργανισμού (Τσουρβάκας, 2013, κεφ.4). Στην περίπτωση του ΠΣΚΗ θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε έπειτα από μία σύντομη ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου πως αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες, Οικονομικοί, Πολιτικοί, Κοινωνικοπολιτιστικοί και Τεχνολογικοί επηρεάζουν τις δραστηριότητες, τη λειτουργία και τη μελλοντική του απόδοση.

#### 5.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Είναι ξεκάθαρα διατυπωμένο ότι η πολιτισμική παραγωγή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εκάστοτε πολιτικό σύστημα και την προσέγγιση της πολιτισμικής πολιτικής που ακολουθείται και γι' αυτό το πολιτικό περιβάλλον πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν από τους πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς αυτό θέτει το πλαίσιο λειτουργίας τους (Τσουρβάκας, 2013:323). Συνθήκες όπως η πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, η φορολογική και εργασιακή νομοθεσία επιδρούν άμεσα σε αυτούς (Varbanova, 2013:89).

#### *Ελλάδα*

Τα τελευταία εξήντα χρόνια η Ελλάδα έχει αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα πολιτικής σταθερότητας. Από το 1974 έχει σταθερό πολίτευμα προεδρευόμενης κοινοβουλευτικής δημοκρατίας, σημαδεμένο όμως από την μεταπολεμική ιστορία

(Βούλγαρης, 2008) και από την αστάθεια, με τη συχνή διενέργεια εκλογών και απεργιών, παράγοντες που προκαλούν την αρνητική εικόνα της χώρας προς τα έξω και την αδυναμία προσέλκυσης ποιοτικών τουριστών με ενδιαφέρον στις πολιτιστικές δραστηριότητες (Avraham, 2014:62).

Το Σεπτέμβριο του 2015 η παράταξη Σύριζα κέρδισε τις εκλογές και σχημάτισε κυβέρνηση με το κόμμα των Ανεξαρτήτων Ελλήνων. Η κυβέρνηση αναμένεται να αντιμετωπίσει ακόμα περισσότερες δυσκολίες λόγω της εφαρμογής σκληρών μεταρρυθμιστικών μέτρων και είναι πολύ πιθανόν να λάβουν χώρα πρόωρες εκλογές στη διάρκεια του 2018 (Economist, χ.χ.). Εκφράζεται λοιπόν μεγάλη ανησυχία για τις επιπτώσεις που θα προκαλούσε ένας νέος γύρος πολιτικής αστάθειας στην Ελλάδα (Κουκάκης, 2018).

### **5.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα οικονομικά στοιχεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες μίας εταιρίας, όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια και τα ποσοστά της ανεργίας. Ως γνωστόν το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε δυσμενή κατάσταση με την παγκόσμια κρίση να επιφέρει μεγαλύτερα προβλήματα στο εσωτερικό της. Η χώρα μας βιώνει δημοσιονομική κρίση από το 2009 και η εφαρμογή πολλαπλών μέτρων προκειμένου να επιτευχθεί μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος, έχει οδηγήσει τη χώρα σε ύφεση. Η μεγαλύτερη επίπτωση που προέκυψε είναι η ραγδαία αύξηση της ανεργίας, κυρίως στις νεαρές ηλικίες, γεγονός που επιφέρει ανασφάλεια στους καταναλωτές και έλλειψη ρευστότητας στην ελληνική αγορά, η οποία σε αντίθεση με τις Ευρωπαϊκές, δεν έχει καταφέρει να δείξει ιδιαίτερα στοιχεία ανάκαμψης (Μπασαράς, 2012). Η επιβολή των capital controls τον Ιούνιο του 2015 (News247, 2015), τα οποία εκτιμάτο αρχικά ότι θα παραμείνουν έως το δεύτερο εξάμηνο του 2016 (Protothema, 2015) αλλά ισχύουν ακόμα με κάποιες ελαφρυντικές τροποποιήσεις, δυσχεραίνουν περισσότερο την κατάσταση των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο πεδίο του πολιτισμού, οι οποίοι είναι και οι πιο ευάλωτοι σε περιόδους κρίσης (Βουδούρη, 2013:13). Πιο συγκεκριμένα την περίοδο 2008-2014 η οικονομική κρίση επηρέασε τόσο βαθιά τον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα στην Ελλάδα, μειώνοντας την προστιθέμενη αξία του κατά 55,1%, τον αριθμό των εργαζομένων κατά 29,5% και τον αριθμό των επιχειρήσεων κατά 27,9% ενώ την ίδια περίοδο τα παραπάνω μεγέθη στην Ε.Ε. των εικοσιοχτώ χωρών σημείωναν άνοδο κατά 28,6%, 9,2% και 36,5% αντίστοιχα (ΙΠΑ,

2017). Για το 2017, με βάση τα διαθέσιμα προσωρινά στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) στο 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2017 παρουσίασε αύξηση κατά 0,3% σε σχέση με το 2<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2017 ενώ σε σύγκριση με το 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2016 αυξήθηκε κατά 1,3% (ΕΛΣΤΑΤ α, 2017).

Όσον αφορά τον πολιτισμό, στη δειγματοληπτική έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποιήθηκε από την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία για το έτος 2016, η μεγαλύτερη μείωση δαπανών σε σχέση με το 2015 παρατηρήθηκε στα διαρκή αγαθά με 7,5% ενώ ακολούθησε η δαπάνη για αναψυχή και πολιτισμό με μείωση 6,4% (ΕΛΣΤΑΤ β, 2017).

Σε μελέτη για τη χαρτογράφηση της Πολιτιστικής-Δημιουργικής Βιομηχανίας που εκπονήθηκε στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε για το 2014 ότι η κατανομή της πολιτιστικής και δημιουργικής παραγωγής, απασχόλησης και αριθμού επιχειρήσεων στις 13 Περιφέρειες της χώρας είναι ιδιαίτερα άνιση, με την Περιφέρεια Αττικής να παράγει το 75,5% της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ) των Πολιτιστικών και Δημιουργικών Βιομηχανιών στην Ελλάδα και την Περιφέρεια της Κρήτης να βρίσκεται στη τρίτη θέση με μόλις 2,7% μερίδιο στην ΑΠΑ της χώρας (ΙΠΑ, 2017).

Όσον αφορά τον τουρισμό, η συνολική συμβολή του στο ΑΕΠ το 2017 θα προσεγγίσει το 20% σύμφωνα με εκτιμήσεις της Alpha Bank, η οποία σε εβδομαδιαίο της δελτίο επισημαίνει ότι ο τουρισμός θα είναι καθοριστικής σημασίας στην ανάκαμψη της οικονομίας και στη μείωση του ελλείμματος των εξωτερικών συναλλαγών για το 2017 (Καθημερινή, 2017).

Όσον αφορά την Κρήτη, τα ποσοστά της ανεργίας μειώθηκαν το 2017 σε σχέση με το 2016. Τους καλοκαιρινούς μήνες Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο τα ποσοστά διαμορφώθηκαν σε 17,3%, 16,2% και 15,6% αντίστοιχα ενώ το προηγούμενο έτος τα ποσοστά για τους ίδιους μήνες ήταν 22%, 22,2% και 22,3%. Από την ίδια έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ, για τον Οκτώβριο του 2017, προκύπτει ότι η Κρήτη σημείωσε τη μεγαλύτερη μείωση ανεργίας σε σχέση με τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας, με το ποσοστό της να κατεβαίνει στο 14,8% από 20,1% που ήταν τον Οκτώβριο του 2016 (ΕΛΣΤΑΤ γ, 2017). Η βελτίωση στους δείκτες απασχόλησης στην Κρήτη οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επιμήκυνση της τουριστικής σεζόν, καθώς το νησί αποτέλεσε το 2017 έναν από τους κορυφαίους ταξιδιωτικούς προορισμούς των μεγάλων ευρωπαϊκών tour operators,

συγκεντρώνοντας μεγάλο μερίδιο ζήτησης από ξένες αγορές τουριστών (Παρακρητικά, 2018). Για το 2018, η αισιοδοξία για την οικονομία αυξάνεται μια και βρίσκεται σε πορεία ανάκαμψης σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο<sup>8</sup> (Χατζηνικολάου, 2018) και οργανισμούς αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας όπως η Standard & Poor, αυτό όμως δεν έχει ακόμα οδηγήσει σε αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των πολιτών, σύμφωνα με την Ελληνική Ομοσπονδία Επιχειρήσεων (Spilioroulou και Vlachou, 2018) ενώ αρνητικά σενάρια πολιτικής αστάθειας και μη εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων, θα μπορούσαν να προκαλέσουν και πάλι αναταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές (ΒΗΜΑ, 2018).

### **5.1.3 Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον ενός οργανισμού περιλαμβάνει την κουλτούρα, το μορφωτικό επίπεδο, τον τρόπο ζωής και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών, με τα τελευταία να αποτελούν καθοριστικά σημεία επιρροής πολιτιστικής συμμετοχής και κατανάλωσης (Βουδούρη, 2013:32-33). Η κατανόηση της ευρύτερης κουλτούρας του κοινού, της αντίληψης του για πολιτιστικά ζητήματα ή της συμμετοχής του σε αυτά (Varbanova, 2013:45), διαμορφώνουν και τον τρόπο διαχείρισης ενός πολιτιστικού οργανισμού.

Δυστυχώς το ελληνικό κοινό έχει περιορισμένες πολιτιστικές δαπάνες σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Βουδούρη, 2013:32-33). Αν λάβουμε υπόψιν μας σχετική έρευνα του 2011, (Παράρτημα Β.1), όπου το 25% των Ελλήνων επισκέπτονται σε μειωμένη έως μέτρια συχνότητα (1-6 επισκέψεις) τους πολιτιστικούς χώρους ενώ μόνο το 2,2% έχουν συχνή συμμετοχή (Eurostat, 2011), τότε για την Κρήτη, αυτό μεταφράζεται αναλογικά βάσει της τελευταίας απογραφής πληθυσμού του ίδιου έτους (Παράρτημα Β.4) σε περίπου 155.756 και 13.700 κατοίκους αντίστοιχα ενώ για την πόλη του Ηρακλείου σε περίπου 43.498 και 3.827 κατοίκους (Παράρτημα Β.5). Όσον αφορά θέατρα και συναυλίες, η εικόνα είναι πιο βελτιωμένη βάσει της ίδιας έρευνας, με τη συχνότητα από 1 έως 6 επισκέψεις να ανέρχεται στο 44% και τη συχνή συμμετοχή (πάνω από 6 επισκέψεις) στο 4,5% (Παράρτημα Β.1). Αυτό θα μπορούσε να μεταφραστεί αναλογικά για την Κρήτη σε 274.000 και 28.000 κατοίκους αντίστοιχα και για την πόλη του Ηρακλείου, σε 76.500 και σε 7.800 κατοίκους.

---

<sup>8</sup> Το Ταμείο εκτιμά ότι η ελληνική οικονομία θα «τρέξει» με ρυθμό 2,6% ενώ από το 2022 θα κινηθεί σε χαμηλά επίπεδα του 1% με την προϋπόθεση ότι οι μεταρρυθμίσεις δεν θα εφαρμοστούν (Χατζηνικολάου, 2018).



**Σε έρευνα του Ευρωβαρόμετρου για το 2013**, η Ελλάδα βρίσκεται στις χαμηλότερες θέσεις και στο πεδίο «υψηλής» και «πολύ υψηλής» συμμετοχής σε πολιτιστικές δραστηριότητες.

Πίνακας 10: Η Πολιτιστική Ελλάδα του 2013 σε ποσοστά

ΠΟΣΟΣΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΧΡΟΝΟ
5%	Στα πεδία «υψηλής» και «πολύ υψηλής» συμμετοχής σε πολιτιστικές δραστηριότητες
63%	«Χαμηλή Συμμετοχή» σε πολιτιστικές δραστηριότητες
74%	Δεν έχει συμμετάσχει σε καμία πολιτιστική δραστηριότητα
83%	Δεν έχει επισκεφθεί κάποιο μουσείο ή γκαλερί
23%	Έχει επισκεφθεί μία φορά συναυλία
6%	Έχει επισκεφθεί όπερα, μπαλέτο ή κάποια χορευτική παράσταση
54%	Είναι απίθανο να παρακολουθήσουν κάποιο πολιτιστικό πρόγραμμα
40%	Δήλωσαν ότι για τις θεατρικές παραστάσεις ο παράγοντας μη επίσκεψης είναι ο οικονομικός
32%	Δήλωσαν ότι για τις συναυλίες ο παράγοντας μη επίσκεψης είναι το οικονομικό εμπόδιο
22%	Δήλωσαν ότι για τις συναυλίες ο παράγοντας μη επίσκεψης είναι οι περιορισμένες επιλογές
5%	Επιθυμούν να παρακολουθήσουν συναυλίες που παράγονται από μία άλλη Ευρωπαϊκή χώρα
4%	Επιθυμούν να παρακολουθήσουν χορευτικές παραστάσεις που παράγονται από μία άλλη Ευρωπαϊκή χώρα
1%	Επιθυμούν να παρακολουθήσουν θεατρικές παραστάσεις που παράγονται από μία άλλη Ευρωπαϊκή χώρα

Πηγή: European Commission, 2013 & Ιδία Επεξεργασία

Οι βασικοί λόγοι μη συμμετοχής σε πολιτιστικές δραστηριότητες σε όλες τις χώρες είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος και η έλλειψη χρόνου ενώ για την Ελλάδα προστίθεται και ο σημαντικός παράγοντας της έλλειψης οικονομικών πόρων λόγω της κρίσης. Η Ισπανία και η Ιρλανδία όμως, παρά τις οικονομικές δυσχέρειες που έχουν εμφανίσει, παρουσίαζαν πολύ μεγαλύτερα ποσοστά «υψηλής» συμμετοχής το 2013 (European Commission, 2013:5,10-11) και το ίδιο καταγράφηκε και το 2015 από τη Eurostat (Eurostat, 2015) (Παράρτημα Β.3), όπου στην Ελλάδα η συμμετοχή σε ζωντανές παραστάσεις με συχνότητα 1-3 φορές το χρόνο ανερχόταν στο 29% δηλαδή αναλογικά 180.000 κάτοικοι για την Κρήτη και 50.000 για το Ηράκλειο ενώ στη συχνή συμμετοχή (πάνω από 4 φορές τον χρόνο) τα ποσοστά δε ξεπερνούν το 5% (31.000 κάτοικοι για τη Κρήτη και 8.700 για τη πόλη του Ηρακλείου). Το 71,8% που ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν επισκεφθεί τουλάχιστον μία φορά τον τελευταίο χρόνο μία ζωντανή παράσταση, αριθμός που μεταφράζεται για την Κρήτη σε 28.600 κατοίκους περίπου (με

βάση το συνολικό αριθμό αποφοίτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όπου είναι 39.850) και για την πόλη του Ηρακλείου, αν θεωρήσουμε ότι της αντιστοιχεί το 28% όλου του νησιού, σε 11.100 κατοίκους περίπου. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συχνής συμμετοχής (τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο) σε ζωντανές παραστάσεις, εμφανίζονται στις γυναίκες στις ηλικίες 16-34 ετών (8,65% μέσο όρο) και στους άντρες στην ηλικιακή ομάδα 16-24 (7,6%). Οι μεγαλύτερες ηλικίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα υποψήφιο κοινό για το ΠΣΚΗ, όμως τα εκπαιδευτικά επίπεδα και οι επαγγελματικοί τομείς που παρουσιάζονται στην Κρήτη σε αυτές τις ηλικίες, δεν οδηγούν προς αυτή την κατεύθυνση.

Θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας στα παραπάνω αναλογικά αριθμητικά συμπεράσματα για την Κρήτη και το Ηράκλειο, όπως άλλωστε και για όλη την Ελλάδα και την επιβολή των capital controls το καλοκαίρι του 2015, οπότε και τα ποσοστά πολιτιστικής συμμετοχής πολύ πιθανόν να μειώθηκαν.

Τέλος κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε μερικά από τα ευρήματα πιο πρόσφατης έρευνας, του έτους 2017, η οποία περιλαμβάνει και στοιχεία πολιτιστικής κατανάλωσης των κατοίκων του νομού Ηρακλείου. Η έρευνα εκπονήθηκε από την εταιρεία στατιστικών ερευνών Bari Focus και δεν είναι δημοσιευμένη στο ευρύ κοινό. Είναι η μόνη έρευνα που μπόρεσα να βρω για το νομό Ηρακλείου για το 2017, γεγονός που δείχνει το κενό γνώσης για τη συχνότητα και τα είδη πολιτιστικής κατανάλωσης στη συγκεκριμένη περιοχή και την ανάγκη πραγματοποίησης μίας ποιοτικής έρευνας, όπως πραγματοποίησε το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών στην Αθήνα το 2013 (Παράρτημα Β.2). Η μεθοδολογία εκπόνησης και τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία μου απεστάλησαν μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, παρουσιάζονται στο Παράρτημα Γ. Στη συγκεκριμένη λοιπόν έρευνα, στην ηλικιακή ομάδα 13-34, το 14,1% δήλωσε ότι έχει συμμετάσχει σε θεάματα<sup>9</sup> και εκδηλώσεις τις τελευταίες επτά ημέρες ενώ το ίδιο δήλωσαν σε ποσοστό 10,1% οι κοινωνικοοικονομικές τάξεις Α,Β όπου περιλαμβάνονται η μέση, ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση (Παράρτημα Γ). Τα υπόλοιπα ποσοστά της έρευνας βρίσκονται σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα, καταδεικνύοντας την ανάγκη αναβάθμισης του πολιτιστικού επιπέδου των κατοίκων του νομού Ηρακλείου.

---

<sup>9</sup> Δε διαχωρίζονται στην έρευνα τα είδη των θεαμάτων.

#### **5.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Στην εποχή μας το ευνοϊκό τεχνολογικό πλαίσιο δίνει από τη μία πλευρά μεγάλες δυνατότητες στους πολιτιστικούς οργανισμούς (Τσουρβάκας, 2013:331) παρέχοντας τους ένα καινούριο εικονικό και ψηφιακό περιεχόμενο (Varbanova, 2013:90), από την άλλη όμως δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις λόγω της ζήτησης ιδιαίτερα εξειδικευμένης επικοινωνίας από τις σημερινές γενιές (Τσουρβάκας, 2013:328).

Σύμφωνα με έρευνα της Bari Focus, το διαδίκτυο καταλαμβάνει σημαντική θέση στη ζωή των Ελλήνων (Naftemporiki α, 2015) με επτά στους δέκα να το χρησιμοποιούν (69.7%), έξι στους δέκα να το επισκέπτονται καθημερινά (60,4%) ενώ στις νεαρές ηλικίες 13-24 ετών, η ενασχόληση είναι ακόμα μεγαλύτερη (Naftemporiki α, 2015). Οι Έλληνες έχουν φτάσει σε στάδιο ωριμότητας και στο κομμάτι των κοινωνικών δικτύων. Βάσει έρευνας της περιόδου 2013-14, το YouTube καταλαμβάνει την πρώτη θέση με χρήση 93% και ακολουθεί το Facebook με 82% (ELTRUN, 2013).

Στην εποχή λοιπόν του διαδικτύου και των κινητών τηλεφώνων που διανύουμε, δεν υπήρξε ποτέ ευκολότερη η διαδικασία ανταλλαγής προωθητικών πληροφοριών. Μεγάλος αριθμός θεάτρων έχει λάβει αυξημένη ανταπόκριση από την αποστολή sms στο κοινό του, χρησιμοποιώντας την υπάρχουσα βάση δεδομένων του, τα οποία είναι και φθηνότερα και πιο αποτελεσματικά από τα απευθείας email. Η ταχύτητα της συγκεκριμένης τεχνικής συνάδει ιδιαίτερα και με τις πωλήσεις εισιτηρίων τελευταίας στιγμής (Fraser, 2004:55).

## **5.2 Εκπαιδευτικό Περιβάλλον**

Κρίθηκε σκόπιμο στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή να ερευνηθεί και το εκπαιδευτικό περιβάλλον της Κρήτης, από άποψη εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων, διότι η παρουσία του μπορεί να αποβεί καταλυτική για την επιτυχημένη λειτουργία του ΠΣΚΗ.

Η Κρήτη και ιδιαίτερα το Ηράκλειο διαθέτει ένα ιδιαίτερα ενεργό εκπαιδευτικό περιβάλλον. Το Πανεπιστήμιο Κρήτης λειτουργεί από το 1977 και αποτελείται από πέντε σχολές και δεκαέξι τμήματα προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου, παρέχοντας ένα ευρύτατο επιστημονικό πεδίο (Πανεπιστήμιο Κρήτης α, χ.χ.

Πανεπιστήμιο Κρήτης β, χ.χ.). Οι φοιτητές ανέρχονται περίπου σε 14.400 προπτυχιακούς, 1.300 μεταπτυχιακούς και 1500 υποψήφιους διδάκτορες. Το Διδακτικό και Ερευνητικό Προσωπικό όλων των βαθμίδων αριθμεί κατά προσέγγιση 500 μέλη (Πανεπιστήμιο Κρήτης γ, χ.χ.). Στα Χανιά, στον Άγιο Νικόλαο, στην Ιεράπετρα και στη Σητεία λειτουργούν επίσης σχολές του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ). Μερικά από τα τμήματα που θα μπορούσαμε να συσχετίσουμε με το ΠΣΚΗ είναι στο Ρέθυμνο το τμήμα Μηχανικών Μουσικής Τεχνολογίας και Ακουστικής (ΤΕΙ Κρήτης α, χ.χ.), στο Ηράκλειο το τμήμα Μηχανικών Πληροφορικής (ΤΕΙ Κρήτης β, χ.χ.) και το τμήμα Μαθηματικών, το οποίο περιλαμβάνει στα ερευνητικά του ενδιαφέροντα το πεδίο της Στατιστικής (Πανεπιστήμιο Κρήτης, χ.χ.), καθώς και το τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης στην Ιεράπετρα (ΤΕΙ Κρήτης γ, χ.χ.).

Στο Ηράκλειο βρίσκεται και η έδρα και κεντρική διεύθυνση του Ιδρύματος Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ), το οποίο αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα και πιο άρτια οργανωμένα, εξοπλισμένα και στελεχωμένα ερευνητικά κέντρα της χώρας (ΙΤΕ<sup>10</sup>, χ.χ.), καταδεικνύοντας ότι το ποσοστό ύπαρξης διεθνούς επιπέδου εκπαιδευτικού και ερευνητικού δυναμικού στην Κρήτη είναι αρκετά υψηλό σε σχέση με το μέγεθος της περιφέρειας (Περιφέρεια Κρήτης, 2015).

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στο Ηράκλειο εξακολουθεί να λειτουργεί το Σχολείο Ευρωπαϊκής Παιδείας (ΣΕΠ, χ.χ.) στα πλαίσια του μέχρι πρότινος εδρεύοντα στην πόλη οργανισμού ENISA (European Network & Information Security Agency) με αντικείμενο τη κυβερνοασφάλεια στην Ευρώπη (Enisa,χ.χ. Μυλωνά, 2017).<sup>11</sup>

### **5.3 Ανάλυση SWOT για το ΠΣΚΗ**

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά έπειτα από αυτοψία, έρευνα διαδικτυακών πηγών και συνεντεύξεις, τα Πλεονεκτήματα, οι Αδυναμίες, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές του ΠΣΚΗ, στα πλαίσια της ανάλυσης SWOT.

---

<sup>10</sup> Το ΙΤΕ λειτουργεί από το 1983 και αποτελείται από έξι Ερευνητικά Ινστιτούτα: Ηλεκτρονικής Δομής και Λείζερ, Μοριακής Βιολογίας και Βιοτεχνολογίας, Πληροφορικής και Υπολογιστικών Μαθηματικών στο Ηράκλειο, Μεσογειακών Σπουδών στο Ρέθυμνο και Επιστημών Χημικής Μηχανικής στην Πάτρα (ΙΤΕ, χ.χ.).

<sup>11</sup> Από το 2012 η επιτροπή Βιομηχανίας, Έρευνας και Ενέργειας έδωσε το «πράσινο» φως για τη μεταφορά του επιχειρησιακού σχεδιασμού του οργανισμού στην Αθήνα λόγω μη ικανοποιητικής τόσο αεροπορικής σύνδεσης του Ηρακλείου με άλλες ευρωπαϊκές πόλεις όσο και εκπαίδευσης των παιδιών των εργαζομένων (Μυλωνά, 2017).

Πίνακας 11: Ανάλυση SWOT για το ΠΣΚΗ

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	
<p><b>Πλεονεκτήματα S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Το ΠΣΚΗ διαθέτει υψηλής ποιότητας κτηριακές υποδομές και υπερσύγχρονο ηλεκτρομηχανολογικό ψηφιακό εξοπλισμό, στοιχεία που το καθιστούν μοναδικό σε περιφερειακό επίπεδο<sup>12</sup>. Στο σύστημα ψύξης και θέρμανσης εφαρμόστηκε η οικονομικά και περιβαλλοντικά βιώσιμη μέθοδος της Αβαθούς Γεωθερμίας<sup>13</sup>, η οποία απέσπασε το πρώτο βραβείο στο Διεθνές Συνέδριο του Προγράμματος MEDEEA<sup>14</sup>.</li> <li>• Οι πολλαπλές αίθουσες καθιστούν την εγκατάσταση ικανή να φιλοξενήσει διαφόρων ειδών εκδηλώσεις, ζωντανές παραστάσεις, συνέδρια και να υποδεχτεί διαφορετικά προφίλ πελατών.</li> <li>• Η μεγάλη χωρητικότητα δίνει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μεγάλων διοργανώσεων.</li> <li>• Η κεντρική τοποθεσία του ΠΣΚΗ και η κοντινή απόσταση του από το κέντρο της πόλης του Ηρακλείου, το καθιστά εύκολα προσβάσιμο στους κατοίκους της πόλης και στους τουρίστες, ευνοεί τη δημιουργία πολιτιστικών διαδρομών (αρχαιολογικό μουσείο, τάφος Καζαντζάκη), την ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας (ενοικίαση χώρων) καθώς και την υψηλή επισκεψιμότητα σε πιθανά εστιατόρια και καφέ του Κέντρου.</li> <li>• Διαθέτει υπόγειο πάρκινγκ για τη στάθμευση των αυτοκινήτων των επισκεπτών και σε κοντινή απόσταση λειτουργεί και υπόγειο ρομποτικό πάρκινγκ ιδιωτικών συμφερόντων.</li> <li>• Η Κρήτη διαθέτει περίπου 586 ενεργούς Πολιτιστικούς Συλλόγους, με το μεγαλύτερο ποσοστό να βρίσκεται στο νομό Ηρακλείου.</li> <li>• Τόσο το Ηράκλειο όσο και οι υπόλοιποι νομοί διαθέτουν ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα με σχολές άμεσα συνδεδεμένες με τις δραστηριότητες του ΠΣΚΗ.</li> </ul>	<p><b>Αδυναμίες W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η καταστροφή ιστορικών καταλοίπων της περιοχής για την ανέγερση του ΠΣΚΗ έχει δημιουργήσει αντιδράσεις στην επιστημονική κοινότητα.</li> <li>• Η χρονική καθυστέρηση της ολοκλήρωσης του σε συνδυασμό με το διπλάσιο τελικό κόστος κατασκευής του από τον αρχικό προϋπολογισμό, την αδυναμία παράδοσης του στα προδιαγεγραμμένα χρονικά πλαίσια με την εμπλοκή σε δικαστικές διαμάχες με τεχνικές εταιρείες λόγω καθυστέρησης των έργων και η απένταξη του έργου από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Πολιτισμός”, με την απαίτηση επιστροφής των χρημάτων από το Δήμο Ηρακλείου, έχουν δημιουργήσει την αρνητική εικόνα του ΠΣΚΗ προς τους κατοίκους του Ηρακλείου και γενικότερα της Κρήτης, πριν ακόμα τεθεί σε πλήρη λειτουργία.</li> <li>• Ο μεγάλος όγκος του κέντρου επιφέρει υψηλά έξοδα συντήρησης και καθιστά την οικονομική του βιωσιμότητα ιδιαίτερα δύσκολη.</li> <li>• Το Κέντρο βρίσκεται σε φάση ολοκλήρωσης αλλά ήδη φιλοξενούνται εκδηλώσεις, γεγονός που το καθιστά μη ευέλικτο πλέον σε χωροταξικές αναπροσαρμογές.</li> <li>• Η διοίκηση του κέντρου και άρα η πολιτιστική διαχείριση εξαρτάται από τις δημοτικές εξελίξεις και εναλλαγές του Δήμου Ηρακλείου.</li> <li>• Η διατύπωση του οράματος, της αποστολής και των στόχων δεν είναι καταγεγραμμένη ούτε ξεκάθαρη στους ιθύνοντες του Κέντρου.</li> <li>• Μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού είναι και θα είναι εποχιακό και ως εκ τούτου δεν έχει την δυνατότητα να κατανοήσει το όραμα και την αποστολή του Κέντρου.</li> <li>• Αν και το Κέντρο υποδέχεται κόσμο, δεν έχει καθορίσει τους τομείς λειτουργίας του με το αντίστοιχο έμπειρο προσωπικό σε θέματα πολιτιστικής διαχείρισης και δεν έχει αναγνωρίσει τις αναγκαίες καλλιτεχνικές, τουριστικές και συνεδριακές συνεργασίες, οι οποίες θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν τη δυναμική του και να ενεργοποιήσουν άμεσα πηγές εσόδων προς όφελος του.</li> </ul>

<sup>12</sup> Το Κέντρο διαθέτει συστήματα αυτόματης παρακολούθησης και διόρθωσης λειτουργίας των μηχανημάτων, εξοικονόμησης ενέργειας και επιτήρησης και καταγραφής δεδομένων (Flashnews, 2014).

<sup>13</sup> Το γεωθερμικό σύστημα, εκμεταλλεύτηκε τον υπόγειο υδροφόρο ορίζοντα που βρέθηκε κατά την εκσκαφή του έργου και κάλυψε τις ανάγκες ψύξης και θέρμανσης του 27.000 τ.μ συγκροτήματος, εξασφαλίζοντας χρηματοδότηση από κονδύλια του ΕΣΠΑ, το ταμείο αστικής ανάπτυξης, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, διακρατικά προγράμματα και ιδιωτικούς πόρους. Η απόσβεση υπολογίζεται σε μια τριετία με το δήμο να εξοικονομεί τουλάχιστον 100.000 ευρώ ετησίως (Φωτόπουλος, χ.χ.).

<sup>14</sup> Υλοποίηση Ευρωπαϊκού Ενεργειακού Βραβείου σε Μεσογειακές Περιοχές.

<p><b>Πλεονεκτήματα S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Όσον αφορά τις ζωντανές παραστάσεις (θέατρα/συναυλίες), το ΠΣΚΗ δεν θα αντιμετωπίσει σκληρό ανταγωνισμό με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς που να διαθέτουν κλειστούς χώρους.</li> <li>• Το ίδιο παρατηρείται στον τομέα των εκθέσεων και εν γένει της σύγχρονης τέχνης.</li> <li>• Ο Δήμος Ηρακλείου, λόγω των εκδηλώσεων που πραγματοποιεί κάθε καλοκαίρι στο κηποθέατρο «Ν. Καζαντζάκης», έχει την εμπειρία και τις κατάλληλες επαφές για τη φιλοξενία ζωντανών παραστάσεων.</li> <li>• Το ύψος των ζωντανών παραστάσεων που διοργανώνει ή φιλοξενεί έως τώρα το ΠΣΚΗ, δείχνει ότι θέλει να δημιουργήσει ένα προφίλ υψηλού επιπέδου και ότι επιθυμεί να αγκαλιάσει τις καλλιτεχνικές ομάδες του τόπου. Για τις χρήσεις των χώρων πέρα των καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων, φαίνεται να είναι ανοιχτό προς πάσα κατεύθυνση.</li> <li>• Ο διάσημος μαέστρος και πρώην καλλιτεχνικός διευθυντής της ΕΛΣ, κατάγεται από το Ηράκλειο της Κρήτης και είναι πρόθυμος να βοηθήσει το ΠΣΚΗ.</li> <li>• <b>Στον τομέα του Πολιτιστικού Τουρισμού:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Το αεροδρόμιο Ηρακλείου καταλαμβάνει τη 2η θέση στη χώρα, σε αριθμό αφίξεων.</li> <li>- Η αρχαιολογική κληρονομιά της Κρήτης είναι παγκοσμίως γνωστή.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Αδυναμίες W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δε διαθέτει αυτόνομη ιστοσελίδα ώστε να επικοινωνεί με το εξωτερικό του περιβάλλον.</li> <li>• Δεν έχει αναπτύξει διαδικτυακά εργαλεία με σκοπό την προώθηση του κέντρου.</li> <li>• Η Πολιτιστική κατανάλωση ζωντανών παραστάσεων βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα τόσο στο Ηράκλειο όσο και στην Κρήτη ενώ το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν είναι υψηλό.</li> <li>• Σε όλους του τομείς δραστηριοποίησης του ΠΣΚΗ παρατηρείται απουσία ολοκληρωμένων στατιστικών ερευνών.</li> <li>• <b>Στον τομέα του Πολιτιστικού Τουρισμού:</b> Ο μεγαλύτερος αριθμός τουριστών επιλέγουν την Κρήτη ως προορισμό για το δίπτυχο “Ήλιος – Θάλασσα” / Το ΠΣΚΗ συνυπάρχει με διεθνώς φημισμένα αρχαιολογικά μνημεία, όπως το ανάκτορο της Κνωσού καθώς και το αρχαιολογικό μουσείο Ηρακλείου.</li> <li>• <b>Στον τομέα του Συνεδριακού Τουρισμού:</b> Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος, καθώς η Κρήτη διαθέτει ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται ήδη στο συγκεκριμένο τομέα και διαθέτουν πολυετή εμπειρία.</li> </ul>
<p><b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b></p>	
<p><b>Ευκαιρίες O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Ελληνική οικονομία προβλέπεται να εισέλθει σε τροχιά ανάπτυξης, γεγονός που δύναται να επηρεάσει θετικά την πολιτιστική ζήτηση</li> <li>• Η ενεργοποίηση προγραμμάτων της νέας περιόδου 2014-2020 μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για τη χρηματοδότηση λειτουργίας του ΠΣΚΗ</li> <li>• Η λειτουργία του ΠΣΚΗ έχει τη δυνατότητα να παρέχει σημαντικά οφέλη στην τοπική οικονομία, οικονομικά, πολιτισμικοτουριστικά και κοινωνικά.</li> <li>• Ενδεχόμενη ένταξη της περιοχής γύρω από το Κέντρο στο Σχέδιο Ολοκληρωμένης Αστικής Παρέμβασης (ΣΟΑΠ) και Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (ΒΑΑ) αναμένεται να προσδώσει σημαντική αξία στο Κέντρο.</li> </ul>	<p><b>Απειλές T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρά τις θετικές προβλέψεις για την οικονομία, η καχυποψία παραμένει τόσο στο επίπεδο των Ελλήνων όσο και των τουριστών.</li> <li>• Το Υπουργείο Πολιτισμού έχει αιτηθεί την επιστροφή εκταμιευμένων ποσών από το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ», με την υπόθεση να βρίσκεται στην παρούσα φάση υπό δικαστική διερεύνηση. Ενδεχόμενη αρνητική έκβαση θα καταστήσει το μέλλον του ΠΣΚΗ αβέβαιο.</li> <li>• Η μη έγκαιρη ενεργοποίηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού θα επιτείνει το πρόβλημα βιωσιμότητας της επένδυσης, περιορίζοντας τις προοπτικές του ΠΣΚΗ, ώστε να αποτελέσει καταλύτη στα πολιτιστικά και τουριστικά δρώμενα της πόλης του Ηρακλείου</li> <li>• Στην Ελλάδα η κρατική χρηματοδότηση του πολιτισμού εμφανίζεται αρκετά περιορισμένη σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε., συντηρώντας αβεβαιότητα σχετικά με τη δυνατότητα βιωσιμότητας του κέντρου.</li> <li>• Η μη υποστήριξη του κοινού της Κρήτης προς το ΠΣΚΗ λόγω της πορείας κατασκευής του.</li> <li>• Η μη υποστήριξη του κοινού της Κρήτης σε λυρικές παραστάσεις και παραγωγές υψηλού επιπέδου λόγω του μη υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου.</li> </ul>

Πηγές: Flashnews, 2014 Citybranding, 2013 Φωτόπουλος, χ.χ. & Ιδία Επεξεργασία

### Πολιτιστικοί Σύλλογοι

Ιδιαίτερη προσοχή αξίζει η δυναμική των πολιτιστικών συλλόγων στην Κρήτη σε επίπεδο εθελοντισμού, τόσο λόγω του μεγάλου αριθμού τους όσο και της διαφορετικής φύσης τους όπως μουσικοχορευτικοί, επιμορφωτικοί και λαϊκής παράδοσης. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι περισσότεροι Πολιτιστικοί σύλλογοι των τεσσάρων νομών της Κρήτης.

Πίνακας 12: Πολιτιστικοί Σύλλογοι της Κρήτης ανά νομό

<b>ΗΡΑΚΛΕΙΟ</b>	<b>ΡΕΘΥΜΝΟ</b>	<b>ΛΑΣΙΘΙ</b>	<b>ΧΑΝΙΑ</b>
Δαιανίων (Ζωοδόχος Πηγή)	Λύκειο Ελληνίδων	Σητείας	"Ο Καντανολέων"
Άγιου Ιωάννη Χωστού	Ερωφίλη	Μόχλου	Αγίας Μαρίας
Αγίας Αικατερίνης	Αρκάδι	Λάστρου	Ο Φάρος
Αρκαλοχωρίου	Φάρος	Σφακάς	Χωρδακο "Η Σκλόκα"
Μινωϊκός Πολιτισμός & Γραφές	Δημοτικής Ενότητας Νικηφόρου Φωκά	Τουρλωτής	Βάμου "Ο Πρίνος"
Πραισού Σητείας	Γωνιάς	Μέσα Μουλιανών	Κολυμβαρίου
Γυναικών Τυλίσου «Δικτύνα»	Αγίου Ανδρέα	Γυναικών Μυρσίνης	Τσικαλαριών
Επιμορφωτικός Τυλίσου	Ατσιποπούλου	Έξω Μουλιανών	Ταυρωνίτη
Μονής	Βελονάδου	Χαμεζίου	Τοπολίων
Μαράθου	Γερανίου	Σκοπής	Στερνών "Μινώα"
Κεραμουτσίου	Καλονυχτίου	Ρούσσα Εκκλησιάς	Ποταμίδας
Καμαριώτη	Κάτω Βαλσαμονέρου	Πισκοκεφάλου	Πολεμάρχι
Καμαρίου	Μετοχίων	Σταυρωμένου	Σπανιάκου-Καλάμου-Βληθιά Σελίνου
Δαμάστας	Άνω Βαρσαμόνερου	Σιτάνου	Ταυρωνίτη
Γωνιών	Καλονύχτη	Πραισού	Νεολαίας Κισσάμου
Καμαρακίου	Μαλάκι	Δάφνης	Λαϊκής Παράδοσης Γυναικών Χανίων
Λύκειο Ελληνίδων	Μούντρος	Κατσιδωνίου	Σταυρού «Ο Ζορμπάς»
Ρογδιάς	Πρινέ	Αχλαδίων	Επισκοπής
Πετροκεφαλίου	Σαϊτούρες	Αγίου Γεωργίου	«Τα Σφακιά»
Αρχανών	Φρατζεσκιανά Μετόχια	Μαρωνιάς	«Κρητικές Μαδάρες»
Ανάληψης Χερσονήσου	Λύκειο Ελληνίδων	Αγία Φωτιάς	Λύκειο Ελληνίδων

Πηγές: ΠΕΠΣΥ, χ.χ. ΚΡΗΤΗ, ΠΟΛΕΙΣ ΚΑΙ ΧΩΡΙΑ, 2013 Ρέθεμνος, 2017 Grrparadosi.com α & Ιδία Επεξεργασία

Συνολικά έχουν καταγραφεί ανεπίσημα 568 πολιτιστικοί σύλλογοι στην περιφέρεια της Κρήτης, όπως αναφέρθηκε και στο πεδίο των πλεονεκτημάτων για το ΠΣΚΗ. Στο νομό Ηρακλείου 256 (Grrparadosi.com β), 183 στο νομό Χανίων (Grrparadosi.com γ), 66 στο νομό Ρεθύμνου (Grrparadosi.com δ) και 56 στο νομό Λασιθίου (Grrparadosi.com ε). Μία από τις δραστηριότητες του ΠΣΚΗ θα μπορούσε να είναι η λειτουργία του ως ομπρέλα όλων αυτών των συλλόγων, η οποία θα βοηθούσε τόσο στην περαιτέρω οργάνωση τους, όσο και στη δημιουργία συνεργειών και συνεργασιών με στόχο κοινές παραγωγές, οι οποίες σε μελλοντικό βαθμό θα μπορούσαν να αποτελέσουν και εξαγωγικό προϊόν σε πόλεις του εξωτερικού που κατοικοεδρεύουν Έλληνες μετανάστες. Η συγκεκριμένη

ενέργεια θα συντελούσε και στην πολιτιστική ένωση των νομών της Κρήτης, οι οποίοι κατά καιρούς εμφανίζουν συμπτώματα αθέμιτου ανταγωνισμού.

## 5.4 Δυσαντιλήψεις

Στην ιστορία των πολιτιστικών οργανισμών έχουν παρατηρηθεί διάφορες λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με τη δημιουργία και λειτουργία τους. Ο παρακάτω πίνακας, αναδεικνύει κοινές δυσαντιλήψεις των πολιτιστικών οργανισμών σύμφωνα με τον Λέγγι και επισημαίνει τι συμβαίνει στο ΠΣΚΗ για καθεμία από αυτές. Επιλέχθηκε να ενσωματωθεί στην εργασία διότι έπειτα από έρευνα διαπιστώθηκε η παρουσία αρκετών δυσαντιλήψεων στο Κέντρο.

Πίνακας 13: Δυσαντιλήψεις σε Πολιτιστικούς Οργανισμούς και στο ΠΣΚΗ  
(X= Ισχύει για το ΠΣΚΗ / ✓ = Δεν Ισχύει για το ΠΣΚΗ / ? = Είναι χωρίς ακόμα για να διευκρινιστεί).

ΔΥΣΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	ΠΣΚΗ
Να κτίζονται μεγάλα πολιτιστικά κέντρα.	X (Το γεγονός αυτό δε μπορεί να αλλάξει.)
Οι καλλιτέχνες είναι οι καλύτεροι λογιστές.	X (Το Κέντρο θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού του).
Η μη εμπλοκή της κοινότητας.	X (Η δημιουργία ειδικού τμήματος εμπλοκής της κοινότητας, το οποίο να υπάγεται στον τομέα της εκπαίδευσης, θα βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση).
Η μη ύπαρξη αποθηκευτικού χώρου.	✓
Η μυστικοπάθεια εντός και εκτός οργανισμού.	?
Η μη ενημέρωση προς το κοινό.	X (Απουσία έκθεσης αποτελεσμάτων για το 2017, προσβάσιμη στο κοινό).
Η αποδοχή χορηγιών και μετέπειτα μη επικοινωνία με τους χορηγούς.	?
Η ολοκλήρωση του χώρου εξαρχής ώστε να μην επιδέχεται βελτίωση.	X (Η ιδέα των εγκαίνιων σύμφωνα με τον Stuba Nicola δεν είναι καλή. Στην ερώτηση πότε ένα πολιτιστικό κέντρο θα είναι έτοιμο, η σωστή απάντηση είναι ποτέ. Διότι δεν είναι κάτι που ολοκληρώνεται, είναι κάτι που υπάρχει με την ελπίδα ότι θα εξελίσσεται συνεχώς).
Η αδιαφορία για το σχεδιασμό της γύρω περιοχής.	X (Στην ενότητα 4.2 επισημάνθηκαν οι αντιδράσεις για τη θέση).
Να ακολουθείς κατά γράμμα τους νόμους.	X (Η Διαχείριση ανήκει στη τοπική αυτοδιοίκηση, ως εκ τούτου οφείλει να ακολουθεί τους νόμους κατά γράμμα. Όμως μπορεί να εκμεταλλευτεί το γεγονός για την προνόηση καταστάσεων αλλά και τη χρηματοδότηση μέσω των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων).
Δε χρειάζονται τα κέρδη από ένα εμπορικό κατάστημα ή ένα μπαρ εντός του χώρου.	✓
Η μη καταγραφή των πάντων	?
Η αγορά του εξοπλισμού έναντι της ενοικίασης.	X
Ο μη ορισμός προθεσμιών.	X
Η μη ενασχόληση με την εξωτερική όψη του κτηρίου.	X

Πηγή: 1η στήλη: Λέγγι, 2015 2<sup>η</sup> στήλη: Ιδία επεξεργασία



## 5.5 Επισκόπηση Παρόμοιων Οργανισμών

Η έρευνα και παρουσίαση συναφών οργανισμών με τον υπό μελέτη οργανισμό, κρίθηκαν απαραίτητες στην παρούσα διατριβή ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τον τρόπο λειτουργίας, τη συσχέτιση χώρων και δραστηριοτήτων τους, την οργανωτική δομή, το περιβάλλον διαχείρισης, τη διαμόρφωση των στόχων, των στρατηγικών μάρκετινγκ και των οικονομικών τους αποτελεσμάτων. Τα κριτήρια επιλογής των συγκεκριμένων οργανισμών καταγράφονται στον επόμενο πίνακα ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με την ανάλυση του ΠΣΚΗ, συνέβαλλαν στη δημιουργία προτάσεων πολιτιστικής διαχείρισης, οι οποίες θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

### 5.5.1 Κατάλογος Έρευνας Πολιτιστικών Οργανισμών

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί με τους οποίους ασχολήθηκε η παρούσα διατριβή παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 14. Κατάλογος Έρευνας Πολιτιστικών Οργανισμών

Όνομασία	Έδρα	Παράρτημα	Λόγος Επιλογής
Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος	Αθήνα	A.1	Η σύγκριση του προέδρου της ΔΕΠΤΑΗ του ΚΠΙΣΝ με το ΠΣΚΗ και επειδή είναι από τα πιο πρόσφατα πολιτιστικά κέντρα της Ελλάδας.
Εθνική Λυρική Σκηνή	Αθήνα	A.2	Επειδή το ΠΣΚΗ φιλοδοξεί μέσω του κου Μιχαηλίδη να φιλοξενήσει παραστάσεις υψηλού περιεχομένου.
Πολιτιστικό Κέντρο & Θέατρο Ιδρύματος «Μιχάλη Κακογιάννη»	Αθήνα	A.3	Στοχεύει στην ανάδειξη της σύγχρονης τέχνης και τη φιλοξενία συνεδρίων, στοιχεία που συμπίπτουν με τους σκοπούς που έχει θέσει προφορικά και το ΠΣΚΗ.
Πολιτιστικό & Συνεδριακό Κέντρο Βέροιας	Βέροια	A.4	Λόγω της περιφερειακής του έδρας, της διαχείρισης του από δημοτική επιχείρηση όπως το ΠΣΚΗ και γιατί ήταν δυνατή η εύρεση της οργανωτικής του δομής και των εσόδων του από πλευράς μου.
Πολιτιστικό & Συνεδριακό Κέντρο Πανεπιστημίου Πατρών	Πάτρα	A.5	Το Κέντρο στην Πάτρα καταλαμβάνει σχεδόν τα ίδια στρέμματα με το ΠΣΚΗ.
Kilden Performing Arts Center	Kristiansand (Νορβηγία)	A.6	Η χωροταξική του δομή και οι δραστηριότητες του παρουσιάζουν ομοιότητες με το ΠΣΚΗ.
Wallis Annenberg Center for the performing arts	Καλιφόρνια (Η.Π.Α.)	A.7	Οι εναλλακτικοί τρόποι με τους οποίους αναζητά επιπλέον έσοδα.
Tate Gallery SAINT IVES	Αγγλία	A.8	Η επιτυχημένη οργανωτική του δομή και η ανοικτότητα προς το κοινό.
Moritzbastei Leipzig	Λειψία (Γερμανία)	A.9	Το γεγονός ότι το Moritzbastei συνέβαλλε στην αναγέννηση της πόλης του.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

### 5.5.2 Συμπεράσματα Έρευνας Πολιτιστικών Οργανισμών

Έπειτα από την έρευνα των πολιτιστικών οργανισμών, τα σημαντικότερα συμπεράσματα που εξήγαγα σε σχέση με τον υπό μελέτη οργανισμό, είναι τα εξής:

- Η οργανωτική τους δομή εξαρτάται από τα πεδία δραστηριοποίησης τους.
- Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί δε θα επιβίωναν οικονομικά χωρίς την κρατική χρηματοδότηση.
- Αρκετοί πολιτιστικοί οργανισμοί που έχουν κατασκευαστεί τα τελευταία χρόνια έχουν δώσει μεγάλη σημασία τόσο στην καινοτομία και εντυπωσιακή αρχιτεκτονική τους όψη, όσο και στα χαμηλά λειτουργικά τους κόστη μέσω συγκεκριμένων κατασκευαστικών επιλογών.
- Μέγαλο μέρος του κόστους ανέγερσης αρκετών πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα έχει καλυφθεί από Ευρωπαϊκά προγράμματα και δωρεές.
- Η χωροταξική τους δομή προσφέρει τη δυνατότητα φιλοξενίας πολλαπλών δραστηριοτήτων, ζωντανών εκδηλώσεων, εκθέσεων, συνεδρίων και εστίασης.
- Η διαχείριση των περισσότερων δημόσιων πολιτιστικών οργανισμών στην περιφέρεια του Ελλαδικού χώρου ανήκει σε δημοτικές επιχειρήσεις με την μορφή ανώνυμων εταιρειών.
- Παρατηρείται προτίμηση στη φιλοξενία και παρουσίαση ζωντανών εκδηλώσεων και όχι στην παραγωγή τους.
- Οι περισσότεροι πολιτιστικοί οργανισμοί διαθέτουν αυτόνομη σελίδα στο διαδίκτυο ενώ εκτός Ελλάδος έχουν έντονη παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα όπως Instagram και Facebook. Μερικοί επίσης διαθέτουν εφαρμογές για smartphones.
- Αρκετοί πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν Πρόγραμμα Μελών με πολλαπλά οφέλη για τους κατόχους τους.
- Τα εμπνευσμένα λογότυπα, οι διαδραστικές εφαρμογές, η έγκαιρη ανάρτηση του προγράμματος εκδηλώσεων, η ξεκάθαρη δήλωση του οράματος και της αποστολής των πολιτιστικών οργανισμών καθώς και η παρουσίαση του ανθρώπινου δυναμικού τους στο ευρύ κοινό, δεν αποτελούν σύνηθες φαινόμενο τουλάχιστον στην Ελλάδα. Το ίδιο παρατηρείται και στη δημοσιοποίηση εκθέσεων με οικονομικά στοιχεία, ανά εξάμηνο ή ανά έτος, των φιλοξενούμενων εκδηλώσεων και πραγματοποιηθεισών δράσεων.
- Η αναζήτηση, εξασφάλιση και υποστήριξη ποικίλων μορφών χορηγιών, υπό την εποπτεία εμπορικών τμημάτων, παρατηρείται συχνά στους εκτός Ελλάδος οργανισμούς.

# Κεφάλαιο 6

## Η πρόκληση της Βιωσιμότητας για το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου

Ως βιωσιμότητα εννοείται η ικανοποίηση των αναγκών της τρέχουσας γενιάς χωρίς την υπονόμηση των μελλοντικών γενεών στο επίπεδο της οικονομίας, της οικολογικής ισορροπίας και της κοινωνικής προόδου (Λούβη, 2013).

### 6.1 Όραμα, Αποστολή, Σκοπός, Αξίες

Καθοριστικό ρόλο στη βιωσιμότητα ενός οργανισμού διαδραματίζει το Όραμα, η Αποστολή, ο Σκοπός και οι Αξίες του, που συνήθως θέτονται εξ αρχής είτε από τον ιδιοκτήτη του είτε από το διοικητικό του συμβούλιο είτε από τους υπεύθυνους του ίδιου του οργανισμού. Όταν πρόκειται για ένα δημόσιο πολιτιστικό οργανισμό, δεν είμαστε σίγουροι ότι αυτό αποτελεί σωστή τακτική, δηλαδή ο ορισμός του οράματος και των στόχων του από ένα μόνο πρόσωπο, έναν καλλιτεχνικό διευθυντή ή ένα δημοτικό συμβούλιο, οι οποίοι ανάλογα με τις πολιτικές τους και προσωπικές τους επιδιώξεις, προωθούν συγκεκριμένες δραστηριότητες και σχήματα, η επιτυχία ή αποτυχία των οποίων εξαρτώνται πολλές φορές από τις πολιτικές εξελίξεις.

Ένα πολιτιστικό και συνεδριακό κέντρο το οποίο κατασκευάστηκε ως επί το πλείστον με κρατικές και Ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις και με δανεισμό δημοτικής επιχείρησης ενώ η πιθανή ζημία της λειτουργίας του θα επιβαρύνει τη δημοτική αρχή, άρα τους κατοίκους της πόλης, ίσως θα έπρεπε να λαμβάνει κατά τακτά διαστήματα υπόψιν του τη γνώμη του κοινού για την αποστολή του, ανεξαρτήτως του εκπαιδευτικού,

οικονομικού και πολιτιστικού επιπέδου στο οποίο ανήκει. Στην προσπάθεια αυτή θα συντελούσε μία ποιοτική έρευνα, η οποία θα μπορούσε να εκπονηθεί με τη βοήθεια του τμήματος μαθηματικών που εδρεύει στο Ηράκλειο της Κρήτης και περιλαμβάνει στα ερευνητικά του πεδία τη στατιστική και τα εφαρμοσμένα μαθηματικά.

Μία άλλη τακτική, συνδυαστικά με την παραπάνω, η οποία θα συντελούσε στον επιτυχή ορισμό του οράματος και των στόχων του ΠΣΚΗ, θα ήταν μία έρευνα πολιτιστικής κατανάλωσης σε όλους τους νομούς της Κρήτης, η οποία αν λάβουμε υπόψιν μας τα στοιχεία που παρουσιάσαμε στην ενότητα 5.1.3, πολύ πιθανό να επιβεβαίωναν τα χαμηλά επίπεδα πολιτιστικής κατανάλωσης σε συνδυασμό με τα χαμηλά ποσοστά στο ανώτερο και ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα θα οδηγούσε αυτόματα ως ορισμό αποστολής του ΠΣΚΗ, την ανάπτυξη του κοινού μέσω της αναβάθμισης του πολιτιστικού επιπέδου των κατοίκων της περιφέρειας στην οποία εδράζεται. Μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε να εκπονηθεί είτε από το Εθνικό Κέντρο Ερευνών με την εθελοντική συμμετοχή του μεγάλου αριθμού φοιτητών που σπουδάζουν στο νησί, είτε από μία ιδιωτική εταιρεία στατιστικών ερευνών όπως είναι η Bari Focus. Έπειτα από επικοινωνία μου με τη συγκεκριμένη εταιρεία, ενημερώθηκα ότι η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί είναι οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις και το κόστος μίας ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας πολιτιστικής κατανάλωσης για την περιφέρεια Κρήτης, θα ανερχόταν σε 2.700 ευρώ προ ΦΠΑ. Η πρόταση της έρευνας και η περιγραφή της ταυτότητας του έργου που μου απέστειλλε η εταιρεία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, έπειτα από αίτημα μου, παρουσιάζεται στο Παράρτημα Δ.

Θεωρώντας λοιπόν, όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που παρουσιάστηκαν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή όσον αφορά το μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου, οδηγούς για τους στόχους που πρέπει να τεθούν, και λόγω της απουσίας συγκεκριμένου οράματος και αποστολής του, πέραν της δήλωσης του νυν προέδρου του ότι επιθυμία του Κέντρου αποτελεί η «παραγωγή πολιτισμού», και παρά το δύσκολο του εγχειρήματος, καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα προτάσεις για το Όραμα, την Αποστολή, τους Στόχους και τις Αξίες που θα μπορούσαν να το διέπουν, σύμφωνα με τις Βασικές Αρχές που έχουν καταγραφεί μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας για τα πεδία αυτά.

Πίνακας 15: Προτάσεις για το Όραμα, την Αποστολή, τις Αξίες και τους Στόχους του ΠΣΚΗ

	I. Τρέχουσα Κατάσταση	II. Βασικές Αρχές	III. Κατάθεση Προτάσεων
Σκοπός/Αποστολή	-Να παράγει Πολιτισμό (συνέντευξη διοικητικού προσωπικού)	-Περιγράφει τις δραστηριότητες του οργανισμού σε ότι αφορά τις υπηρεσίες. Εκφράζει την τωρινή κατάσταση και το άμεσο μέλλον.	-Να εμπλουτίσουμε τις ζωές των κατοίκων της Κρήτης -Η εξοικείωση του Κρητικού κοινού με το Λυρικό Θέατρο. -Να δημιουργήσουμε αξιομνημόνευτες εμπειρίες σε τουρίστες Έλληνες και ξένους -Το Ηράκλειο και γενικότερα η Κρήτη να δώσουν το στίγμα τους στη σύγχρονη τέχνη, πέραν της ήδη αρχαιολογικής τους κληρονομιάς.
Όραμα	Να αλλάξει ο πολιτιστικός χάρτης του Δήμου και να αναβαθμιστεί το περιβάλλον της τέχνης (Γενικό Όραμα ΔΕΠΤΑΗ)	-Σύντομο, απλό, περιεκτικό, σαφές, μοναδικό, συνεπές και σταθερό. -Αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης, ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες για την πορεία του οργανισμού. Πώς θα ήθελαν να δουν οι διοικούντες τον οργανισμό στο απώτερο μέλλον. Ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες. -Κοινοποιείται στους εργαζομένους ώστε να τους μεταβιβάζεται η κουλτούρα.	-Να γίνουμε παγκοσμίως ένας αναγνωρίσιμος πολιτιστικός οργανισμός.  -Το ΠΣΚΗ να αποτελέσει τόπο συνάντησης όλων των Κρητών, ανεξαρτήτως ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου, επαγγέλματος και πολιτιστικών προτιμήσεων.  -Το ΠΣΚΗ θέλουμε να είναι προσβάσιμο σε όλους ανεξαρτήτως χώρας προέλευσης.
Αξίες		Οι κυρίαρχες αξίες τις οποίες πρέπει να ενστερνίζονται και τα μέλη του οργανισμού.	-Λειτουργούμε για τους επισκέπτες μας. -Προσπαθούμε συνεχώς να βελτιώνουμε την ποιότητα των προϊόντων μας. -Λειτουργούμε με μακροπρόθεσμους στόχους -Προσπαθούμε να μην υπονομεύσουμε τις μελλοντικές γενεές σε οικονομικό επίπεδο. -Η ανταπόκριση μας στις διαφορετικές και αυξανόμενες ανάγκες του Κρητικού και τουριστικού κοινού.
Στόχοι		Εντάσσονται στο πλαίσιο του οράματος και της αποστολής. Είναι αυτοί που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της αποστολής. Εφικτοί, στο πλαίσιο των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.	-Να προσφέρει ευχαρίστηση στο κοινό τόσο εγχώριο όσο και ξένο, μέσω της καλλιτεχνικής δραστηριότητας. -Να προσφέρει διαφοροποιημένες δραστηριότητες, πολιτιστικές και μη. -Να αυτοσυντηρείται οικονομικά. -Να συμβάλλει στην τοπική οικονομία. -Να αποτελεί την κινητήριου δύναμη συγκερασμού των δυνάμεων του τόπου. -Να φέρει την τέχνη στα σχολεία και τους μαθητές στο ΠΣΚΗ.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

## 6.2. Το ΠΣΚΗ να είναι προσβάσιμο σε όλους

Υπό μία στενότερη έννοια, όταν στοχεύουμε για ένα πολιτιστικό κέντρο να είναι προσβάσιμο σε όλους, εννοούμε κατά τη γνώμη μου την παροχή των απαραίτητων πρακτικών συνθηκών ώστε οι επισκέπτες με ευκολία να μπορούν να φθάσουν στο Κέντρο και είτε να περιηγηθούν σε αυτό είτε να παρακολουθήσουν μία έκθεση ή μία ζωντανή παράσταση.

Οι επισκέπτες που επιλέγουν να φθάσουν στο ΠΣΚΗ με τα αυτοκίνητα τους έχουν τη δυνατότητα να σταθμεύσουν στα υπόγεια πάρκινγκ του αλλά και στο ιδιωτικό ρομποτικό πάρκινγκ που βρίσκεται σε απόσταση ελάχιστων μέτρων. Για τα άτομα με ειδικές ανάγκες είναι απαραίτητες οι ράμπες, τα ασανσέρ με ηχητική ειδοποίηση και η εύκολη σύνδεση μεταξύ των κτηρίων. Στην ιστοσελίδα κοινωνικής δικτύωσης facebook του οργανισμού, έχουν δημοσιευθεί σχόλια που επισημαίνουν την έλλειψη ραμπών και στα οποία οι ιθύνοντες του ΠΣΚΗ οφείλουν να δώσουν την απαραίτητη προσοχή. Για τις παραστάσεις μουσικού θεάτρου το Κέντρο θα πρέπει να είναι εξοπλισμένο με οθόνες που να περιλαμβάνουν υπότιτλους για τους βαρήκοους. Ειδικότερα για τις παραστάσεις λυρικού περιεχομένου όπου τα κείμενα είναι διαφόρων γλωσσών, θα πρέπει να υπάρχουν οθόνες με αγγλικούς υπότιτλους, παροχή που θα προσελκύσει ευκολότερα επισκέπτες, αφού θα έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν την υπόθεση του έργου, ακόμα και αν δεν είναι εξοικειωμένοι με το συγκεκριμένο είδος. Για τους τυφλούς θα πρέπει να εγκατασταθούν κουμπιά braille εντός των κτηρίων ή τουλάχιστον στην προκαθορισμένη διαδρομή που θα ακολουθήσουν για να φτάσουν στην αίθουσα που θα λάβει χώρα μία μουσική παράσταση. Υπό μία γενικότερη έννοια, η δυνατότητα πρόσβασης σε όλους, σημαίνει κατά τη γνώμη μου ότι οι δραστηριότητες του ΠΣΚΗ θα πρέπει να αφορούν το ευρύ κοινό και όχι μία περιορισμένη ελίτ, κάτι που έχει επισημανθεί και από άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς (Τροχόπουλος, 2013).

Κάθε δραστηριότητα βέβαια έχει και διαφορετικό στοχευμένο κοινό, γι'αυτό και η γνώση των προτιμήσεων του είναι απαραίτητη για την επιλογή του είδους των παραστάσεων που θα παρουσιάσει ένας πολιτιστικός οργανισμός. Αυτή η γνώση μπορεί να προέλθει από την οργανωμένη συλλογή στοιχείων των επισκεπτών ενός Κέντρου αλλά και από μία έρευνα όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 6.1. Αν δε το ΠΣΚΗ επιθυμεί και την προσέλκυση τουριστών, όπως προφανώς το επιτάσσει το προφίλ της περιοχής στην οποία εδράζεται, τότε μία τέτοια έρευνα θα πρέπει να

εκπονηθεί κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και στους τουρίστες ειδικά σε Γερμανούς, Άγγλους, Γάλλους και Δανούς οι οποίοι αριθμητικά καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις ως επισκέπτες στο νησί της Κρήτης.

### **6.3 Οικονομική Βιωσιμότητα**

Κάθε πολιτιστικός οργανισμός που στοχεύει στη βιώσιμη ανάπτυξη θα πρέπει να εξασφαλίζει και την οικονομική του επάρκεια (Λούβη, 2013). Τις περισσότερες φορές θεωρείται *de facto* ότι ειδικά αν είναι κρατικός θα έχει ζημίες, οι οποίες ανάλογα των περιπτώσεων θα καλύπτονται από την κρατική επιχορήγηση, την ιδιωτική γενναιοδωρία χορηγών ή από εθελοντές. Ένας οργανισμός όμως που αποτυγχάνει οικονομικά δε μπορεί να έχει διάρκεια. Το ζητούμενο δεν είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτούς να δημιουργούν ζημίες αλλά να κάνουν επιτυχίες. Ένας από τους στόχους ενός πολιτιστικού οργανισμού θα πρέπει να είναι η οικονομική του αυτοσυντήρηση σε συνδυασμό με την προσφορά ευχαρίστησης στο κοινό μέσω της καλλιτεχνικής δημιουργικότητας (Hewison και Holden, 2011). Σύμφωνα με τον υπεύθυνο επικοινωνίας του πολιτιστικού κέντρου Menu Sraustune στη Λιθουανία, ένας τόπος συνάντησης όπου προσφέρει υπηρεσίες θεάτρου, προβολών, χορού, συναυλιών όπου οι επισκέπτες κάθονται ή συναυλιών όπου χοροπηδούν, εταιρικά πάρτυ, συνέδρια, αυτός θα μπορούσε να αποτελέσει έναν επικερδή πολιτιστικό οργανισμό (Lényi, 2014). Για την εξοικονόμηση περισσότερων οικονομικών πόρων, το ΠΣΚΗ θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα χορηγικό πακέτο ονοματοδοσίας κάποιας αίθουσας του και να απευθυνθεί σε οικονομικά επιφανείς οικογένειες της Κρήτης, οι οποίες έχουν ήδη δείξει το κοινωνικό τους προφίλ μέσω άλλων δωρεών και πιθανόν να ενδιαφέρονται για μία τέτοιους είδους πολιτιστική ενέργεια, η οποία θα τους προσδώσει υστεροφημία.

### **6.4 Η πρόκληση της Κατάκτησης του Εγχώριου Κοινού**

Η στήριξη του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου από το κοινό της Κρήτης και ειδικά του Ηρακλείου, μια και είναι η πόλη στην οποία εδράζεται, αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα εγχειρήματα για τους ιθύνοντες του Κέντρου. Προϋποθέτει πολλαπλές ενέργειες συμπεριλαμβανομένου της Ανάπτυξης Κοινού, της οποίας το θεωρητικό πλαίσιο αναφέρθηκε στην ενότητα 2.3.1. Προς αυτήν την κατεύθυνση

οδηγούν τα στοιχεία που συλλέξαμε από έρευνες, όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο και τη συχνότητα συμμετοχής στη πολιτιστική κατανάλωση του εγχώριου κοινού. Επίσης το Κρητικό κοινό δεν είναι εξοικειωμένο με το λυρικό θέατρο και αν τελικά το Κέντρο θελήσει να δώσει έντονο πολιτιστικό στίγμα με τη παρουσίαση τέτοιων παραστάσεων, δε ξέρουμε κατά πόσο θα βρει υποστήριξη.

Πέρα των παραπάνω το ΠΣΚΗ έχει καταφέρει πριν καν ξεκινήσει την επίσημη λειτουργία του να δημιουργήσει ένα αντιπαθητικό προφίλ στους κατοίκους της πόλης και στο επιστημονικό της δυναμικό. Μία ολιγόλεπτη έρευνα στο διαδίκτυο (Γραμματικάκης, 2018) θα αναδείξει τις αντιδράσεις αρχαιολόγων για τη θέση του και την καταστροφή σημαντικών σημείων της πόλης, όπως αναφέρθηκαν και στην ενότητα 4.2, τις αντιδράσεις μέσω μαζικής ενημέρωσης και δημοτών για την οικονομική κακοδιαχείριση ενός έργου που θα κόστιζε 23 εκ. ευρώ αλλά έχει ξεπεράσει τα 50 και την αρνητική άποψη για την αρχιτεκτονική αισθητική περασμένων δεκαετιών.

Το Κέντρο λοιπόν έχει ένα πολύ δύσκολο αλλά όχι ακατόρθωτο έργο, το οποίο ξεκινά πρωτίστως από το εγχώριο κοινό του. Το πανεπιστημιακό όμως, επιστημονικό, ερευνητικό, καλλιτεχνικό και χορευτικό περιβάλλον το οποίο λειτουργεί αυτή τη στιγμή στην Κρήτη καθώς και η δυναμική των πολιτιστικών του συλλόγων, μπορούν να αναστρέψουν την αρνητική εικόνα του Κέντρου, αρκεί το τελευταίο ξεκινώντας με την παραδοχή των παρελθοντικών του λαθών, να προσπαθήσει να ενώσει όλες αυτές τις δυνάμεις προς όφελος της τοπικής κοινωνίας. Να αποτελέσει το εναρκτήριο λάκτισμα για την πολιτιστική αναβάθμιση του εγχώριου κοινού, να φέρει την τέχνη στα σχολεία και τα σχολεία στο ΠΣΚΗ και να υποδέχεται εγκάρδια όλους τους Κρήτες. Διότι αν το εγχώριο κοινό δεν αγκαλιάσει το έργο, είναι βέβαιο ότι το Κέντρο δε θα μπορέσει και να εισέλθει στον Παγκόσμιο πολιτιστικό χάρτη ακόμα και αν το νησί στο οποίο εδράζεται δέχεται εκατομμύρια τουρίστες το χρόνο (Cretapost, 2017).

## **6.5 Μετατροπή Τουριστικών Στατιστικών στοιχείων σε Πολιτιστικό Κοινό του ΠΣΚΗ**

Η σημασία του εισερχόμενου τουρισμού για την Ελλάδα και την οικονομία της



έχει καταγραφεί, επισημανθεί και ερευνηθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Σύμφωνα με την τελευταία μελέτη <sup>15</sup> του Ινστιτούτου του ΣΕΤΕ<sup>16</sup> για τα έτη 2015 και 2016, 7 στους 10 τουρίστες επισκέπτονται την Ελλάδα για τον ήλιο και τη θάλασσα, πάνω από 6 στους 10 ξένους έχουν ανώτερο μορφωτικό επίπεδο ενώ πάνω από τους μισούς συγκαταλέγονται σε ανώτερο εισοδηματικό επίπεδο. (Protothema.gr, 2018) (Παράρτημα Ε.1). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα σχεδόν το σύνολο του ποσοστού είχε προχωρήσει σε προκράτηση των διακοπών του (90,9% το 2015 και 92,6% το 2016) με τις δημοφιλέστερες πηγές ενημέρωσης και κανάλια κράτησης να είναι το Διαδίκτυο, μέσω ιστοσελίδων καταλύματος (37,3% το 2015 και 47,8% το 2016) και προορισμού (33,4% το 2015 και 42,1% το 2016) αλλά και το ταξιδιωτικό πρακτορείο (Protothema.gr, 2018).

Η Κρήτη δε αποτελεί αναμφίβολα τα τελευταία χρόνια ένα από τα μεγαλύτερα τουριστικά προϊόντα της χώρας. Αν ερευνήσουμε τα στατιστικά στοιχεία σε βάθος εικοσαετίας, θα διαπιστώσουμε ότι οι αφίξεις έχουν διπλασιαστεί (Protothema.gr, 2017). Η πόλη του Ηρακλείου, που είναι συνήθως το πρώτο μέρος της Κρήτης που συναντούν όσοι επιλέγουν να φθάσουν με αεροπλάνο, πλοίο ή κρουαζιερόπλοιο στο νησί, είναι σύμφωνα με τον Κρίστοφερ Σόμερβιλ της βρετανικής εφημερίδας «The Telegraph» μία φασαριόζικη πόλη με στενούς δρόμους που έχει όμως την ατμόσφαιρα μιας «αρχαίας μεσογειακής πόλης» και δίνει τη δυνατότητα στους επισκέπτες της να εξερευνήσουν την πλούσια ιστορία της, περπατώντας με τα πόδια. Σύμφωνα με έρευνα του Euromonitor, το Ηράκλειο κέρδισε το 2017 τον τίτλο του ταχύτερα αναπτυσσόμενου τουριστικού προορισμού (iefimerida, 2017) υποδεχόμενος περίπου 3 εκ. τουρίστες, αυξανόμενος κατά 11,2% σε σχέση με το 2016 (Κόντη, 2017). Στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου, το οποίο συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό κίνησης μετά την Αθήνα για το 2016, σημειώθηκε ρεκόρ αφίξεων<sup>17</sup> (ΕΛΣΤΑΤ, 2016) και διψήφια αύξηση κατά 12,7% σε σχέση με το 2015. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο αεροδρόμιο, στις εξόδους αναχώρησης το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών προέρχεται από τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο και ακολουθεί η Γαλλία και η Ρωσία (Protothema.gr, 2017) (Παράρτημα Ε2). Το 2017 ο αριθμός των διεθνών

---

<sup>15</sup> Η μελέτη βασίζεται σε στοιχεία της IPK International, εταιρείας με εξειδίκευση στην έρευνα της ταξιδιωτικής συμπεριφοράς των τουριστών.

<sup>16</sup> Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων.

<sup>17</sup> 2.886.486 αφίξεις.

αφίξεων αυξήθηκε ακόμα παραπάνω φτάνοντας σε 3.147.704 με πιο έντονη κίνηση να παρατηρείται τους καλοκαιρινούς μήνες και το Σεπτέμβριο (ΣΕΤΕ, 2017).

Παρόμοια εικόνα παρατηρείται και στο αεροδρόμιο Χανίων με τις διεθνείς πτήσεις που κατέφθασαν τους καλοκαιρινούς μήνες και το Σεπτέμβριο του 2017, να ανέρχονται σε 1.093.702 (ΣΕΤΕ, 2017), αυξανόμενες σε σχέση με το 2016 όπου οι πτήσεις ήταν 1.048.703<sup>18</sup> (ΣΕΤΕ, 2016). Όσον αφορά το προφίλ των τουριστών που καταφθάνουν στα Χανιά, τα σημαντικότερα ευρήματα από την έρευνα του 2016 είναι τα εξής:

- Τρεις στους τέσσερις επισκέπτες είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Ως προς το εισοδηματικό τους επίπεδο, έξι στους δέκα δηλώνουν υψηλό εισόδημα.
- Κορυφαίος προορισμός για τους αλλοδαπούς επισκέπτες που προσγειώνονται στο αεροδρόμιο Χανίων, αναδείχτηκαν για πρώτη φορά τα μουσεία, οι εκκλησίες και τα μοναστήρια. Στη δεύτερη θέση βρίσκονται οι παραλίες του νομού και στη τέταρτη ο αρχαιολογικός χώρος της Κνωσού στο Ηράκλειο.

3. Οι περισσότεροι τουρίστες προέρχονται από τη Σουηδία και τη Νορβηγία ενώ ακολουθεί η Αγγλία και η Δανία (Παράρτημα Ε.2 ) (Protothema.gr, 2017).

Για το 2018 η Ελλάδα με πρωταγωνίστρια την Κρήτη, βρίσκεται στη δεύτερη θέση της κατάταξης με τους δημοφιλέστερους προορισμούς, σύμφωνα με τις προκρατήσεις που παρουσιάζει ο μεγάλος tour operator Thomas Cook (Αντωγιαννάκη, 2018).

Η μελέτη των παραπάνω στατιστικών στοιχείων σε σχέση με τον εισερχόμενο τουρισμό στην Κρήτη, έγινε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εν μέσω της αναγνώρισης των πλεονεκτικών στοιχείων του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου, τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν προς όφελος της λειτουργίας του και της τοπικής κοινωνίας αλλά και προς όφελος της παγκόσμιας κοινωνίας. Οι τουρίστες που επισκέπτονται το νησί αποσαφηνίστηκε ότι είναι πολυάριθμοι με το 50% να ανήκει σε ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο, άρα και πιθανόν θετικά διακεείμενο σε πολιτιστικές δραστηριότητες. Δε θεωρώ μειονέκτημα το γεγονός ότι προτιμούν τη Κρήτη για να απολαύσουν τη φιλοξενία των ντόπιων, τις παραλίες, τον ήλιο και το φυσικό κάλλος του νησιού. Θα θεωρηθεί όμως μειονέκτημα για το ΠΣΚΗ να μην κατορθώσει να μετατρέψει το υπάρχον τουριστικό κοινό σε εν δυνάμει πολιτιστικό κοινό του Κέντρου, σε ώρες που οι επισκέπτες δεν θα στερηθούν τίποτα από αυτά για τα οποία

---

<sup>18</sup> Αύξηση 11,2 % σε σχέση με το 2015.

αποφάσισαν να έρθουν στο νησί. Τα κύρια σημεία πολιτιστικού ενδιαφέροντος που υπάρχουν στη πόλη του Ηρακλείου, το ανάκτορο της Κνωσσού και το αρχαιολογικό μουσείο, λειτουργούν έως τις 18.00 και 20.00 αντίστοιχα (Οδυσσεύς, χ.χ.). Γιατί το ΠΣΚΗ να μην προσφέρει customized πολιτιστικές δραστηριότητες για Γερμανούς ή Άγγλους, οι οποίοι δε θέλουν να στερηθούν τον ήλιο, τη θάλασσα και τη ξεκούραση τους κατά τη διάρκεια της ημέρας αλλά επιθυμούν να επισκεφθούν μία περιοδική ή μόνιμη έκθεση τέχνης ή μία μουσική παράσταση ή ένα έργο της Γερμανικής ρομαντικής όπερας σε συνδυασμό με εδέσματα της Κρητικής κουζίνας; Σε αριθμούς, η μετατροπή ενός ποσοστού 10% των εισερχόμενων τουριστών μόνο στο αεροδρόμιο Ηρακλείου σε επισκέπτες του ΠΣΚΗ, μεταφράζεται σε 150.000, αριθμός που μπορεί να εξασφαλίσει τόσο την οικονομική βιωσιμότητα του αλλά κυρίως να δημιουργήσει ένα διαφορετικό προφίλ για την πόλη, πέραν του ήλιος-θάλασσα-Κνωσός και να συντελέσει στην πολιτιστική αναβάθμιση του τουρίστα. Επίσης η ικανοποίηση των τουριστών από τα πολιτιστικά προϊόντα μίας περιοχής, συμπεριλαμβανομένων αυτών του ΠΣΚΗ, απαιτεί και σε αυτή την περίπτωση συγκερασμό δυνάμεων, δημοτικών υπηρεσιών, ξενοδοχείων, αεροπορικών εταιρειών και πολλών άλλων.

Μπορεί λοιπόν το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου να εκμεταλλευτεί το μεγάλο αριθμητικό πλεονέκτημα του εισερχόμενου τουρισμού έναντι των άλλων πόλεων της Ελλάδος, να αναγνωρίσει το γεγονός ότι αποτελεί το μοναδικό πολιτιστικό κέντρο του νησιού από άποψη όγκου και παροχής εγκαταστάσεων που δύναται να προσφέρει στο τουριστικό κοινό σύγχρονες και «υψηλές» πολιτιστικές δραστηριότητες πέραν της αρχαιολογικής κληρονομιάς και του φυσικού κάλλους που έχει. Και να θέσει ως μακροπρόθεσμο στόχο την αντιμετώπιση της εποχικότητας του τουρισμού στην Κρήτη.

Βέβαια ένα πολιτιστικό κέντρο σαφώς οφείλει να στοχεύει στην ικανοποίηση της τοπικής κοινότητας και την εξασφάλιση του συναισθήματος της υπερηφάνειας από το εγχώριο κοινό, όμως εάν στην Αποστολή του περιλαμβάνει τη διάχυση του πολιτισμού στην κοινωνία, έχει σημασία η χώρα προέλευσης των αποδεκτών του; Αν τελικά όλοι οι πολιτιστικοί πυρήνες παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων των πολιτιστικών κέντρων που εδράζουν σε τουριστικούς προορισμούς, όπως είναι ο υπό μελέτη οργανισμός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, είχαν στόχο την αναβάθμιση του πολιτιστικού επιπέδου των ανθρώπινων υπάρξεων, ανεξαρτήτως καταγωγής, θα είχαν τον ίδιο τρόπο λειτουργίας; Θα έπρεπε βέβαια να εκμεταλλεύονται το ιστορικό υπόβαθρο της

περιοχής στην οποία λειτουργούν, σε άλλη περίπτωση θα συναντούσαμε όμοια πολιτιστικά προϊόντα με απουσία των διαφορετικών πολιτιστικών στοιχείων κάθε περιοχής και χώρας, όμως θα ερευνούσαν και το πολιτιστικό υπόβαθρο των φιλοξενούμενων τουριστών, θα ενδιαφέρονταν για το βαθμό ικανοποίησης και πολιτιστικής εμπειρίας που θα βίωναν οι επισκέπτες τους και τελικά ίσως να μην είχαν την ανάγκη κρατικών χρηματοδοτήσεων για την οικονομική τους βιωσιμότητα.

## 6.6 Συνεδριακές Προοπτικές για το ΠΣΚΗ

Η Ελλάδα το 2016 βρισκόταν παγκοσμίως στους είκοσι πρώτους προορισμούς του συνεδριακού τουρισμού (Τρύφωνα, 2016). Ένα όμως από τα βασικά ζητήματα που επισημαίνονται είναι η δυσκαμψία του κρατικού μηχανισμού να αγκαλιάσει πρωτοπόρες ιδέες, συχνό ζητούμενο στη διοργάνωση συνεδρίων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η απόρριψη αιτήματος γραφείου διοργανωτών προς τον Δήμο Αθηναίων να παραχωρήσει άδεια -έναντι εύλογης αμοιβής- για ένα street party στο περιθώριο συνεδρίου σε τμήμα του πεζοδρομίου της Διονυσίου Αρεοπαγίτου. «Ακόμη και τα πιο απλά πράγματα, που για μια άλλη χώρα που διοργανώνει συνέδρια φαντάζουν δεδομένα και μεταφράζονται σε έσοδα, στην Ελλάδα αντιμετωπίζονται αφοριστικά», αναφέρει η Μαρία Παπαδάκη, διευθύνουσα σύμβουλος της εταιρείας Event Makers. Επισημαίνει ότι «το κράτος δε διαθέτει τουριστική αντίληψη και ως εκ τούτου δε μπορεί να αξιοποιήσει την τεράστια πολιτιστική, ιστορική και περιβαλλοντική κληρονομιά μας προς όφελος όλων» (Τρύφωνα, 2016).

Ελλιπείς χαρακτηρίζονται και οι δράσεις διεθνούς προβολής του συνεδριακού τουρισμού από το κράτος. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει θεσμικό πλαίσιο πιστοποίησης των Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων και η μόνη διασφάλιση ποιότητας προέρχεται από τη συμμετοχή τους στο Σύνδεσμο Ελλήνων Οργανωτών Εκθέσεων και Συνεδρίων (HAPCO) ή στα «Athens Convention and Visitors Bureau» και «Thessaloniki Convention Bureau» (Τρύφωνα, 2016). Για την Κρήτη δεν υπάρχει αντίστοιχο γραφείο συνεδρίων και επισκεπτών. Αδυναμίες εντοπίστηκαν για το ΠΣΚΗ και στο πεδίο προώθησης του συνεδριακού τουρισμού. Στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας Κρήτης «Incredible Crete», το ΠΣΚΗ απουσιάζει από τη λίστα των συνεδριακών χώρων, τον χάρτη που περιλαμβάνει μουσεία, ιδρύματα και οργανισμούς (Incrediblecrete α, χ.χ.) αλλά και από τις τρεις

περιπατητικές προτεινόμενες διαδρομές για την πόλη του Ηρακλείου (Incrediblecrete β, χ.χ.), παρά το γεγονός ότι το Κέντρο φέρει την ονομασία και του «συνεδριακού».

Στην πορεία της λειτουργίας του το ΠΣΚΗ θα συναντήσει ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στην προσέλκυση συνεδρίων. Σε όλους τους νομούς της Κρήτης υπερσύγχρονα και άκρως εξοπλισμένα ξενοδοχειακά συγκροτήματα ασχολούνται ήδη με το συνεδριακό τουρισμό, παρέχοντας στους επισκέπτες χώρους με υψηλές ανέσεις, διαμονή και διατροφή χωρίς μετακινήσεις. Τα πιο σημαντικά από αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 16: Ξενοδοχεία στην Κρήτη που δραστηριοποιούνται στο Συνεδριακό Τουρισμό.

Όνομασία	Περιοχή	Συνεδριακές Παροχές
Aldemar Knossos Royal	Λιμένας Χερσονήσου (Νομός Ηρακλείου)	Δύο συνεδριακές αίθουσες 840 ατόμων.
Out of the Blue, Capsis Elite Resort	Νομός Ηρακλείου	-Έξι αίθουσες συναντήσεων διαφόρων μεγεθών (χωρητικότητα από 9 έως 1.000 άτομα) -Εκθεσιακό χώρο 1.140 τ.μ. και εξοπλισμένο επιχειρηματικό κέντρο -Εγκεκριμένες συνεδριακές εγκαταστάσεις από το EC Conference Division.
Creta Maris Beach Resort	Χερσόνησος (Νομός Ηρακλείου), 24 χλμ. από τον Διεθνή Αερολιμένα Ηρακλείου	-Το μεγαλύτερο συνεδριακό κέντρο στην Κρήτη και ένα από τα μεγαλύτερα στην Ελλάδα -58 συνεδριακές αίθουσες και 38 βοηθητικές χωρητικότητας έως 5.500 άτομα -Εκθεσιακό χώρο 3.800 τ.μ. -Υπαίθριο χώρο συναντήσεων έως 2.000 άτομα.
Minoa Palace	Πλατανιάς (Νομός Χανίων)	-10 αίθουσες με δυνατότητα διαχωρισμού. -Αίθουσα «Imperial Congress Hall» (επιφάνειας 1.400 τ.μ. και χωρητικότητας άνω των 1.500 ατόμων). -Αίθουσα «Αθηνά» (έως 750 άτομα). -2 βοηθητικές αίθουσες 50 τ.μ. η καθεμία, ιδανικές για παράλληλες συνεδριάσεις, παρουσιάσεις, διαλέξεις, δεξιώσεις.
Anra Imperial	Κολυμπάρι (Νομός Χανίων)	10 συνεδριακές αίθουσες
Συνεδριακό Κέντρο της Ορθόδοξου Ακαδημίας Κρήτης	Κολυμπάρι (Νομός Χανίων)	- 8 αίθουσες, εξοπλισμένες με όλα τα τεχνικά μέσα (video projector, slides και overhead projectors, οθόνη προβολής, podium ομιλητών με μικρόφωνα, επιτραπέζια και επιδαπέδια μικρόφωνα για τους συνέδρους, laser pointer, 30 διπλής όψευς poster boards) -Δύο εκ των αιθουσών έχουν χωρητικότητα 600 και 900 ατόμων. - Εξειδικευμένο προσωπικό παρέχει τεχνική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια του συνεδρίου.
Elounda Bay Palace	Νομός Λασιθίου	-8 Ευέλικτοι συνεδριακοί χώροι με φυσικό φως με δυνατότητα φιλοξενίας από 30 έως 550 άτομα

Πηγές: Τρύφωνα, 2016 IncredibleCrete γ., χ.χ. Aldemar, χ.χ Capsis, χ.χ. Maris, χ.χ. Minoa Palace, χ.χ. OAK, χ.χ. Elounda Bay Palace, χ.χ. Avraimperialhotel, χ.χ.

Το ανταγωνιστικό όμως πλεονέκτημα του ΠΣΚΗ είναι ότι μπορεί να προσφέρει πέραν των εγκαταστάσεων του και πολιτιστικές δραστηριότητες στους συνέδρους, τόσο στο χώρο του, με παραστάσεις στοχευμένες στο κοινό του κάθε συνεδρίου, όσο και εκτός, έχοντας εύκολη πρόσβαση στους υπόλοιπους πολιτιστικούς χώρους που βρίσκονται πλησίον του Κέντρου, όπως το αρχαιολογικό και ιστορικό μουσείο, τον τάφο του Καζαντζάκη και τις περιπατητικές διαδρομές στα τείχη, λόγω και του γεγονότος ότι ως δημοτική επιχείρηση, μπορεί να συνεργαστεί με τις υπόλοιπες εταιρείες του δήμου. Ακόμα καλύτερα αποτελέσματα θα μπορούσε να επιφέρει η συνέργεια του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου με τα παραπάνω ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην από κοινού διοργάνωση συνεδρίων, ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, όπου τα ξενοδοχεία λόγω της αυξημένης πληρότητας τους, δεν έχουν τη δυνατότητα επαρκούς εξυπηρέτησης τους κατά την ώρα των συνεδρίων ενώ η διαμονή και η διατροφή τους μπορεί να ενταχθεί στις αρμοδιότητες του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Ιδανικό διάστημα συνεργασίας του ΠΣΚΗ με τα ξενοδοχεία για τη διοργάνωση συνεδρίων, θα αποτελούσε η πριν και μετά της καλοκαιρινής σεζόν περίοδος, δραστηριότητα η οποία θα επέφερε μεγαλύτερη διάρκεια λειτουργίας των ξενοδοχείων, περισσότερους μήνες απασχόλησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση οικονομικά οφέλη τόσο για τον τόπο όσο και για το κράτος, λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι ξενοδοχειακοί υπάλληλοι για τους μήνες που δεν εργάζονται, λαμβάνουν και επίδομα ανεργίας.

## **6.7 Προώθηση Προϊόντων και Επικοινωνία με το Κοινό**

Το ΠΣΚΗ θα πρέπει να διαχωρίσει στο άμεσο μέλλον τις στρατηγικές προώθησης των προϊόντων του ανάλογα με το στοχευμένο κοινό του: 1. Εγχώριο, 2. Τουριστικό και Συνεδριακό. Αν και το Κέντρο δεν έχει ολοκληρωθεί κατασκευαστικά, βρίσκεται σε μερική λειτουργία και έχει ήδη υποδεχτεί στους χώρους του επισκέπτες, μέσω παραστάσεων και εκδηλώσεων που έχει φιλοξενήσει. Παρολ' αυτά η επικοινωνία του με το κοινό είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Οι τρόποι προώθησης των προϊόντων και των εγκαταστάσεων είναι ανεξάντλητοι. Στην παρούσα ενότητα θα αναφέρουμε κυρίως αυτούς που κατά τη γνώμη μας χρήζουν άμεσης εφαρμογής και μπορούν να επιτευχθούν χωρίς ιδιαίτερο κόστος.

Για την προώθηση των παραστάσεων και των εκδηλώσεων απαιτείται η συνεργασία με τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, ραδιόφωνα, εφημερίδες, τηλεοπτικά κανάλια και ιστοσελίδες. Η προβολή των προϊόντων του ΠΣΚΗ μέσω αυτών είναι κομβικής σημασίας για το ίδιο. Η τιμολογιακή πολιτική κάθε μέσου διαφέρει ανάλογα με την ακροαματικότητα, αναγνωσιμότητα, τηλεθέαση και επισκεψιμότητα αντίστοιχα, όμως η διάθεση διαφημιστικού budget δεν αποτελεί ούτε προτεραιότητα ούτε δυνατότητα του Κέντρου. Λόγω προσωπικής εμπειρίας, αρκετά μέσα θα δεχτούν συνεργασία με ανταποδοτικά οφέλη, όπως διάθεση προσκλήσεων στους ακροατές ή τους τηλεθεατές τους αλλά και εμφάνιση ή τηλεφωνική επικοινωνία των καλλιτεχνών των παραστάσεων στα μέσα τους με την παρέμβαση του Κέντρου.

Επίσης το ΠΣΚΗ θα πρέπει να έχει έντονη δραστηριότητα στα διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα με συνεχή ανάρτηση ειδήσεων. Εκτός της παρουσίας στο Facebook που ήδη υπάρχει, θα πρέπει να ενεργοποιηθεί η παρουσία σε Instagram, Twitter και κανάλι στο YouTube με ανάρτηση βίντεο της καθημερινότητας του, από τη δραστηριότητα των ζωντανών παραστάσεων μέχρι αυτή των ίδιων των υπαλλήλων, έτσι ώστε να δοθεί η δυνατότητα τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές κοινό να γνωρίσει το Κέντρο πριν καν το επισκεφθεί. Η ενημέρωση για δράσεις και επικείμενες παραστάσεις μέσω email και sms είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική<sup>19</sup>. Η δημιουργία βάσης δεδομένων ηλεκτρονικών διευθύνσεων (emails) και κινητών τηλεφώνων αποτελεί μία εύκολη υπόθεση για το ΠΣΚΗ λόγω του γεγονότος ότι ανήκει σε ένα δημοτικό οργανισμό όπως η ΔΕΠΤΑΗ. Θα πρέπει επίσης να δοθεί άμεσα διαδικτυακή πρόσβαση στην αγορά εισιτηρίων τόσο μέσω μίας ιστοσελίδας αποκλειστικά αφιερωμένης στο Κέντρο όσο και μέσω των ιστοσελίδων ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας που λειτουργούν στην Ελλάδα όπως οι [viva.gr](http://viva.gr) και [ticketservices.gr](http://ticketservices.gr). Έτσι ο ενδιαφερόμενος θα έχει τη δυνατότητα να αγοράσει το εισιτήριο του πολύ πιο πριν από την ημέρα της παράστασης ή να εκμεταλλευτεί μία προσφορά της τελευταίας στιγμής. Οι συμφωνίες εντάσσονται στο πεδίο των ποσοστών επί της αγοράς των εισιτηρίων με μέγιστο ποσοστό 3%.

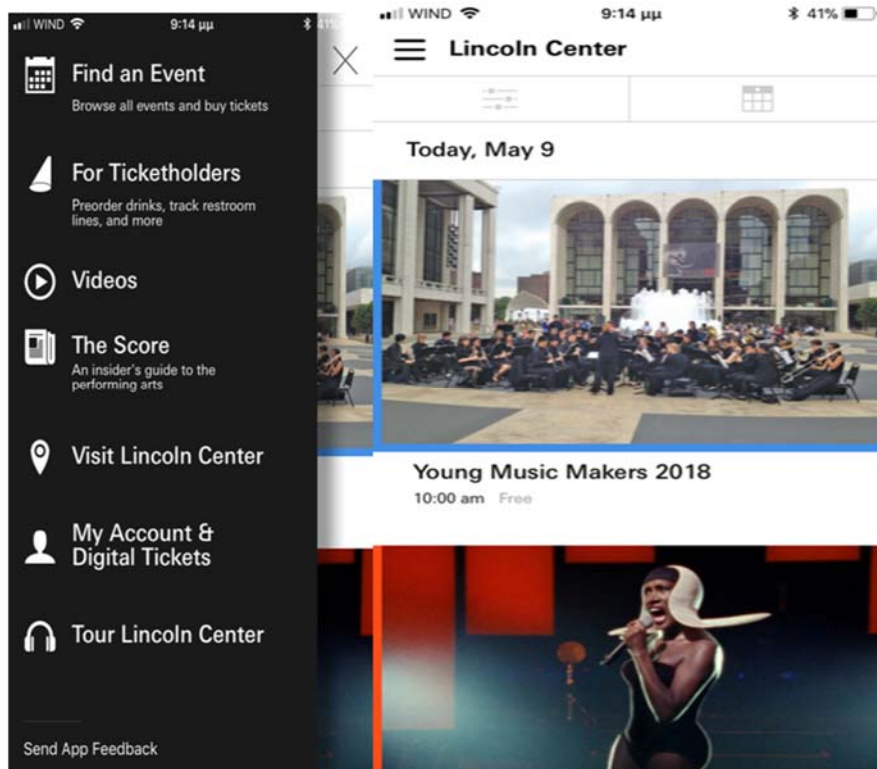
Σε δεύτερο χρόνο, το ΠΣΚΗ θα μπορούσε να εστιάσει και στη δημιουργία Πλατφόρμας Ψηφιακής Διανομής, οι οποίες χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα και από χρήστες άλλων χωρών. Το App Store αποτελεί μία από τις διασημότερες τέτοιου είδους πλατφόρμες

---

<sup>19</sup> Με τη δυνατότητα απεγγραφής του κάθε παραλήπτη από τα ενημερωτικά δελτία.

για συσκευές iOS<sup>20</sup>, το οποίο δίνει στο χρήστη τη δυνατότητα να κατεβάσει στο κινητό του ή στο tablet του, παιχνίδια και εφαρμογές, με πληρωμή ή δωρεάν. Το ΠΣΚΗ θα μπορούσε να δημιουργήσει μία δωρεάν εφαρμογή, όπως έχει ήδη κάνει το Lincoln Centre στη Νέα Υόρκη (Lincoln Center App Store).

Εικόνα 5. Screenshot εφαρμογής Lincoln Centre στο App Store



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

Εκεί ο χρήστης σε ένα ψηφιακό περιβάλλον εύχρηστο και ευχάριστο, θα μπορεί να ενημερώνεται για όλες τις παραστάσεις, εκθέσεις και δρώμενα του κέντρου, θα έχει τη δυνατότητα να αγοράζει εισιτήρια και να αναβαθμίζει τη θέση του στην παράσταση μετά από συγκέντρωση πόντων, να ενημερώνεται για το μενού του εστιατορίου και για ενδεχόμενες εκπτώσεις που θα μπορεί να απολαμβάνει, εάν έχει αγοράσει εισιτήριο παράστασης ή έκθεσης. Η συγκεκριμένη εφαρμογή θα πρέπει να διατίθεται και στα Αγγλικά εκτός από τα Ελληνικά και το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και σε ενδεχόμενη εγκατάσταση εφαρμογής περιήγησης στο ΠΣΚΗ για χρήστες smartphones, η οποία ενδεικτικά θα μπορούσε να ονομάζεται «Tour at Heraklion Cultural Centre». Η συγκεκριμένη εφαρμογή αποτελεί ένα είδος ξεναγού για τον επισκέπτη και του δίνει τη δυνατότητα να συνδεθεί στο δωρεάν ασύρματο δίκτυο του κέντρου και στην διάρκεια της περιήγησης του να αναγνωρίζεται η ακριβής τοποθεσία του έτσι ώστε να του

<sup>20</sup> Ανάλογη εφαρμογή για συσκευές με λογισμικό Android αποτελεί το Google play.



παρέχονται ακουστικές πληροφορίες για το χώρο που βρίσκεται. Αν για παράδειγμα βρίσκεται στο χώρο όπου υπάρχουν εκθέματα θα μπορεί να ενημερωθεί για το κάθε ένα ξεχωριστά, αν βρίσκεται στο χώρο μίας θεατρικής παράστασης όπου πρόκειται να παρακολουθήσει, θα έχει τη δυνατότητα να ακούσει τον τρόπο με τον οποίο χτίστηκε η συγκεκριμένη αίθουσα, να πληροφορηθεί για τα συστήματα ήχου και εικόνας που διαθέτει, ίσως ακόμα να μπορεί να παρακολουθεί μέσω βίντεο τι διαδραματίζεται στα παρασκήνια πριν την έναρξη της παράστασης.

Για να επιβεβαιώσουμε το γεγονός ότι η δημιουργία των παραπάνω εργαλείων προώθησης των προϊόντων του ΠΣΚΗ δεν έχει υψηλά κόστη και άρα δεν υπάρχουν δυσκολίες για την υλοποίησή τους, επικοινωνήσαμε με τον ιδιοκτήτη της εταιρείας Join Web<sup>21</sup>, ([www.joinweb.gr](http://www.joinweb.gr)), κο Βαγγέλη Μπουτσάκη, ο οποίος μας ενημέρωσε ότι η εταιρεία του για τη δημιουργία Νέας Ιστοσελίδας με δυνατότητα ανάρτησης video, αγοράς εισιτηρίων, εμφάνιση στα smartphones, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης των γραφιστικών πεδίων και καναλιού στο YouTube, θα κόστιζε περίπου 5000 ευρώ ενώ η φιλοξενία του ονόματος του ιστοχώρου και η τεχνική υποστήριξη θα ανερχόταν περίπου σε 150 ευρώ το μήνα ή 1800 το χρόνο. Η δε δημιουργία εφαρμογών App Store & Google Play, τις οποίες προτείναμε παραπάνω, θα κόστιζε περίπου 1500 με 2000 ευρώ και επιπλέον 100 ευρώ συνδρομή ετησίως στις συγκεκριμένες πλατφόρμες. Η δε δημιουργία και αποστολή ενημερωτικών / newsletter μέσω email, κυμαίνεται περίπου σε 250 ευρώ ανά 4 δημιουργικά / templates, εφόσον βέβαια η λίστα με τις διευθύνσεις προϋπάρχει.

Για την προώθηση των συνεδριακών εγκαταστάσεων του ΠΣΚΗ, θα πρότεινα την προετοιμασία του εδάφους με έρευνα των εφημερίδων, των περιοδικών και των ιστοσελίδων, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο το συνεδριακό τουρισμό, ώστε σε μελλοντικό χρόνο να καταχωρηθούν διαφημιστικές μακέτες και banners. Σε περίπτωση καταχωρήσεων σε έντυπα ή ιστοσελίδες άλλων χωρών θα πρέπει να έχει επιβεβαιωθεί ότι υπάρχουν αεροπορικές συνδέσεις αν είναι δυνατόν απευθείας με το Ηράκλειο ή αν υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης charter πτήσης από το ίδιο το συνεδριακό κέντρο. Εκ των ουκ άνευ αποτελεί η παρουσία ξεχωριστής κατηγορίας εικονιδίου «Συνεδριακό Κέντρο» και αναλυτικών πληροφοριών (παρουσίαση των χώρων, του εξοπλισμού, τον αριθμό θέσεων, φωτογραφίες) στην ιστοσελίδα του ΠΣΚΗ. Επίσης το πιο πιθανό είναι

---

<sup>21</sup> Ειδίκευση σε web development και marketing.

οι διοργανωτές των συνεδρίων να επιθυμούν να γνωρίζουν τα πλησιέστερα ξενοδοχεία, τιμές και διαθεσιμότητα οπότε το ΠΣΚΗ θα πρέπει να έχει ήδη έρθει σε επαφή με κοντινά ξενοδοχεία και να έχει λάβει υπόψιν του ότι τους θερινούς μήνες η διαθεσιμότητα θα είναι ελάχιστη (ΒΤΟ 2002:08). Το γεγονός αυτό όμως ίσως οδηγήσει στη στόχευση συνεδρίων κατά τους χειμερινούς μήνες με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση της εποχικότητας του τουρισμού.

## 6.8. Συσχέτιση Χώρων & Δραστηριοτήτων

Το πρόγραμμα ενός πολιτιστικού κέντρου εκτός από τους στόχους που έχει θέσει, εξαρτάται και από το ίδιο το κτήριο και την χωρητικότητα της κάθε αίθουσας. Δεν μπορείς να αλλάξεις το κτήριο για το πρόγραμμα, σύμφωνα με τον υπεύθυνο τύπου του πολιτιστικού κέντρου Moritzbastei στη Λειψία της Γερμανίας, κο Reitler (Moritzbastei α, χ.χ.), αλλά το τελευταίο πρέπει να αλλάζει σύμφωνα με το κτήριο (Lényi, 2014:20). Ευτυχώς η χωροταξική διαμόρφωση του ΠΣΚΗ δίνει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης ευρέος φάσματος υψηλού επιπέδου εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων. Στον παρακάτω πίνακα κάθε χώρος του κέντρου (η χωρητικότητα των οποίων έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 4.3) αντιστοιχίζεται με τα βασικά πεδία δραστηριοποίησης που θα μπορούσαν να λάβουν χώρα και ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση.

Πίνακας 17: Συσχέτιση Χώρων και Δραστηριοτήτων στο ΠΣΚΗ

ΧΩΡΟΣ	Α.ΘΕΑΤΡΑ & ΣΥΝΑΥΛΙΕΣ	Β.ΜΟΥΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ ΥΨΗΛΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ & ΧΟΡΕΥΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ	Γ.ΕΚΘΕΣΕΙΣ	Δ.ΣΥΝΕΔΡΙΑ	Ε.ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ & ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ	ΣΤ.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ & ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΠΑΡΤΥ	Ζ.ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΑΦΕ	Η.ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
Κεντρική Αίθουσα Πολλαπλών Χρήσεων	✓	✓		✓	✓	✓		
Αίθουσα Συναυλιών	✓				✓			
Μικρό Αμφιθέατρο		✓						
Αίθουσα Πολλαπλών Χρήσεων	✓			✓	✓	✓		
Χώροι Εκδηλώσεων			✓			✓		
Χώροι Εκθέσεων			✓					
Χώρος Εστιατορίου/Καφέ						✓	✓	
Bar							✓	
Καφετέρια							✓	
Χώροι Εμπορικών Καραστημάτων								✓

Πηγή: Ίδια Έρευνα & Επεξεργασία

### *Δημιουργία Παραγωγών ή Παρουσίαση Παραστάσεων;*

Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό, όσον αφορά την επιλογή των προϊόντων που θα παρουσιάσει στο κοινό, να έχει αποφασίσει αρχικά τι είδους οργανισμός επιθυμεί να είναι. Θέλει να είναι ένας πολιτιστικός οργανισμός που θα δείχνει πράγματα ή θα δημιουργεί πράγματα; (Backer, 2009). Και αν επιλέξει να δημιουργεί πράγματα έχει αυτή τη δυνατότητα από άποψη οικονομική και ανθρώπινου δυναμικού;

Στα αρχικά στάδια λειτουργίας του το ΠΣΚΗ θα ήταν προτιμότερο όσον αφορά κυρίως τις Παραγωγές Υψηλού επιπέδου (όπερα, οπερέτα, μπαλέτο) και τις θεατρικές παραστάσεις, να περιοριστεί στις παρουσιάσεις έτοιμων προϊόντων και όχι στην ίδια δημιουργία τους. Η παρουσίαση λυρικών, θεατρικών, χορευτικών και συναυλιακών παραστάσεων μέσω συνεργασίας με άλλους φορείς και εταιρείες παραγωγής αποτελεί μία συνήθη και ασφαλή τακτική για τους περισσότερους πολιτιστικούς οργανισμούς αφού δεν απαιτεί υψηλά κόστη και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία παραγωγής έχει αυξημένο ρίσκο, είναι χρονοβόρα και πολυέξοδη και θα πρέπει να εξεταστεί κατά τη γνώμη μας σε μελλοντικό χρόνο με ιδιαίτερη προσοχή και λαμβάνοντας υπόψιν την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού του κέντρου και την οικονομική του δυνατότητα. Στο εγγύς μέλλον όμως το ΠΣΚΗ θα μπορούσε να «εκμεταλλευτεί» τα πλεονεκτήματα της ιστορίας της Κρήτης και το καλλιτεχνικό δυναμικό που εδρεύει ή κατάγεται από την Κρήτη και να θέσει ένα στρατηγικό πλάνο το οποίο να μπορεί να έλξει χρηματοδοτήσεις από χορηγούς ή από το κράτος ώστε να δημιουργήσει μουσικές, θεατρικές ή χορευτικές παραστάσεις που θα είχαν τη δυνατότητα με αφετηρία το Κέντρο, να σταθούν τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή σκηνή. Ο συνδυασμός του Μινωϊκού πολιτισμού, διάσημων προσωπικοτήτων της Κρήτης όπως μεταξύ άλλων ο Δομήνικος Θεοτοκόπουλος, ο Νίκος Καζαντζάκης, ο Οδυσσέας Ελύτης, ο Δημήτρης Καλλέργης και ο Μίκης Θεοδωράκης, των Κρητικών παραδοσιακών οργανοπαιχτών, όπως ο Βασίλης Σκουλάς και ο Μανώλης Κονταρός, των σπουδαστών και απόφοιτων του Δημοτικού ωδείου Ηρακλείου, το οποίο στεγάζεται πλέον στο ΠΣΚΗ (ΔΕΠΤΑΗ γ, χ.χ.) αλλά και των άλλων ιδιωτικών ωδείων, των ιδιωτικών σχολών κλασσικού και σύγχρονου χορού και του ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ Κρήτης, το οποίο εδρεύει στα Χανιά αλλά συζητείται να μεταφερθεί στο ΠΣΚΗ, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αξιόλογες παραγωγές μέσα από το πρίσμα ενός σύγχρονου καλλιτεχνικού πνεύματος, ικανές να αποτελέσουν εξαγωγικό προϊόν και να προβάλλουν το ΠΣΚΗ και την Κρήτη στο εξωτερικό. Όμως στην παρούσα φάση η δημιουργία

μοντέλων συνεργασίας σε κάθε τομέα, όπως στην επιλογή προγράμματος (Hewison και Holden, 2011:16) ή στην ανταλλαγή data office box αποτελούν εφαλτήρια για την επιτυχία του ΠΣΚΗ.

#### *A. Θέατρα και Συναυλίες και B. Μουσικές και Χορευτικές Παραστάσεις*

Όσον αφορά τη φιλοξενία ζωντανών παραστάσεων δεν απαιτούνται σημαντικά κόστη υλοποίησης αλλά αυξημένη διαπραγματευτική ικανότητα από το διαχειριστή στον τρόπο συνεργασίας και καλή κρίση στην επιλογή των έργων που θα μπορούσαν να προσελκύσουν το στοχευμένο κοινό (Fraser, 2004:58). Η επιτυχημένη επιλογή καλλιεργείται τόσο από την εμπειρία του πολιτιστικού διαχειριστή όσο και από τα εργαλεία που διαθέτει (Fraser, 2004:58), όπως για παράδειγμα μία έρευνα πολιτιστικής κατανάλωσης, ικανή να εξάγει συμπεράσματα τόσο για το Ηρακλειώτικο και γενικότερα το Κρητικό κοινό όσο και για τους τουρίστες που επισκέπτονται το νησί. Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποίησε το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών στην Αθήνα το 2014, διαπιστώθηκε ότι οι ανώτερες κοινωνικοοικονομικές τάξεις προτιμούν παραστάσεις σύγχρονου, αρχαίου και κλασσικού θεάτρου και οι κατώτερες τις επιθεωρήσεις και το ελαφρό θέατρο. Το παιδικό θέατρο εμφάνισε μεσαίου μεγέθους ποσοστά, σχεδόν ίδια και στις δύο κατηγορίες.

Ένας θεατρικός χώρος που επιθυμεί να λειτουργεί βάσει του ελάχιστου οικονομικού ρίσκου, μπορεί να παρέχει μόνο όρους ενοικίασης, αποκλείοντας με αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία να κερδίσει μεγαλύτερα έσοδα από τις πωλήσεις εισιτηρίων. Τις περισσότερες φορές τα πολιτιστικά κέντρα που ανήκουν στην τοπική αυτοδιοίκηση επιμένουν σε συμφωνίες μίσθωσης, αγνοώντας το πιθανό «πλεονέκτημα» υπέρ της κάλυψης του «μειονεκτήματος» (Fraser, 2004:58).

Η οικονομική συμφωνία μεταξύ των δύο μερών ποικίλει (Fraser, 2004:57). Σε συνέντευξη μας με την ηθοποιό Γιασεμί Κηλαηδόνη, μας ανέφερε τα εξής:

- Στην περίπτωση που ένας θίασος επιθυμεί να παρουσιάσει τη θεατρική του παράσταση στην περιφέρεια, προσεγγίζει την αρμόδια αρχή που διαχειρίζεται το συγκεκριμένο πολιτιστικό χώρο ή γίνεται το αντίστροφο, με το Δήμο ή την Περιφέρεια να καλεί μία παράσταση.
- Λόγω της οικονομικής στενότητας πλέον Δήμοι και Περιφέρειες σπάνια προαγοράζουν θεατρικές παραστάσεις.

- Η οικονομική συμφωνία καθορίζεται ως επί το πλείστον στο πλαίσιο των ποσοστών επί του αριθμού εισιτηρίων πώλησης, με αναλογία 50% για τον Οργανισμό που διαχειρίζεται το χώρο και 50% για τους συντελεστές της παράστασης.
- Σε περίπτωση που ο Οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος αναλάβει την προώθηση της παράστασης, η οποία περιορίζεται στην αφισκοκόλληση, η συμφωνία διαμορφώνεται συνήθως με ποσοστό 60-40 υπέρ του οργανισμού.
- Όταν παρεμβάλλεται εταιρεία παραγωγής για την υλοποίηση της συμφωνίας, συνήθως αυτή αναλαμβάνει και τις προωθητικές ενέργειες και πλέον το ποσοστό των κερδών επί των αριθμών εισιτηρίων διαχωρίζεται σε τρία μέρη ανάλογα με τη συμφωνία.
- Στην περίπτωση που οι συντελεστές της παράστασης επιθυμούν να ενοικιάσουν το χώρο, τακτική που συμβαίνει συχνά στην περιφέρεια, το ενοίκιο για μικρούς χώρους είναι ιδιαίτερα χαμηλό, περίπου 100 ευρώ. Σε ερώτηση μας αν θα την ενδιέφερε να παρουσιάσει στο ΠΣΚΗ, τον μονόλογο «Μαράν Αθά», τον οποίο ανεβάζει στο θέατρο «Μεταξουργείο» και έχει αποσπάσει εξαιρετες κριτικές, μας εξέφρασε το δισταγμό της διότι δε γνωρίζει το χώρο και λόγω της μορφής του έργου προτιμά να επιλέγει θέατρα με μικρή έως μεσαία χωρητικότητα (Κηληδόνη). Ιδανικός χώρος για τη συγκεκριμένη παράσταση θα αποτελούσε το Μικρό Θέατρο του ΠΣΚΗ με χωρητικότητα 155 θέσεων.

Για τη φιλοξενία συναυλιών, ισχύουν σχεδόν οι ίδιοι τρόποι συμφωνιών. Αυτό διαπιστώσαμε έπειτα από την επικοινωνία μας με τον υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων της εταιρείας «Γαλαξίας Παραγωγές» (<https://m.facebook.com/GalaxiasLiveProductions/>) με έδρα την Κύπρο και γραφεία στο Ηράκλειο, η οποία έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον κόσμο του θεάματος και ειδικεύεται στις συναυλίες, εκπροσωπώντας δημοφιλή ονόματα του λαϊκού τραγουδιού. Ο κος Γιανναδάκης μας επισήμανε ότι έχει μεγάλη σημασία για τους συγκεκριμένους καλλιτέχνες ο χώρος φιλοξενίας. Αν πρόκειται για ιδιωτικό χώρο διασκέδασης, οι καλλιτέχνες συνήθως αποδέχονται την πρόσκληση με υψηλό προκαθορισμένο ποσό, το λεγόμενο flat fee. Αν πρόκειται για τα δημοτικά στάδια, η συμφωνία βασίζεται σε ποσοστό από 6% έως 12% επί των κερδών των εισιτηρίων υπέρ των σταδίων ενώ το υπόλοιπο ποσοστό καταλήγει στην εταιρεία παραγωγής η οποία είναι υπεύθυνη για το στήσιμο των εγκαταστάσεων, την πληρωμή των καλλιτεχνών και της ορχήστρας και την προώθηση της εκδήλωσης. Αν όμως πρόκειται για ένα σύγχρονο πολιτιστικό χώρο με υψηλές οπτικοακουστικές δυνατότητες και προφίλ κουλτούρας όπως το ονομάζουν,

τόσο οι εταιρείες παραγωγής όσο και οι καλλιτέχνες είναι ιδιαίτερα ανοιχτοί σε συμφωνίες με ποσοστό 60-40% επί των εισιτηρίων υπέρ τους ή ακόμα και με ποσοστό 50-50%, στοχεύοντας στην αναβάθμιση του προφίλ τους

### *B. Παραγωγές Υψηλού επιπέδου*

Όσον αφορά τις **Παραγωγές Υψηλού επιπέδου**, η ΔΕΠΤΑΗ έχει έρθει σε επαφή με τον Ηρακλειώτικης καταγωγής μαέστρο κ. Μύρωνα Μιχαηλίδη (Πατρίς, 2017), πρώην καλλιτεχνικό διευθυντή της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και της Κρατικής Ορχήστρας Θεσσαλονίκης, ο οποίος πλέον προσφέρει τα καθήκοντα του στην Όπερα και Φιλαρμονική Ορχήστρα της Ερφούρτης στη Γερμανία (Culturenow, 2017). Ο νυν δήμαρχος Ηρακλείου, κος Λαμπρινός, στο πλαίσιο της συνάντησης του με τον κο Μιχαηλίδη, δήλωσε ότι το ΠΣΚΗ θα είναι έτοιμο στην επίσημη έναρξη λειτουργίας του να έχει την καλύτερη δυνατή διαχείριση χάρις στην πολύτιμη βοήθεια του κ. Μύρωνα Μιχαηλίδη, ώστε να καταστεί σημείο αναφοράς για τον πολιτισμό ολόκληρης της Κρήτης (EPT, 2018). Βέβαια ο κος Μιχαηλίδης εδρεύει στη Γερμανία και παρά την επιθυμία του να προσφέρει στον τόπο του και στο ΠΣΚΗ, η ουσιαστική του ενασχόληση με το Κέντρο, λόγω της απόστασης και των απαιτητικών του επαγγελματικών δραστηριοτήτων του, δε θεωρείται ιδιαίτερα εφικτή. Παρολ'αυτά η συμβουλευτική του προσφορά θα αποτελέσει αβαντάζ για το Κέντρο τόσο στις λυρικές παραστάσεις όσο και στον εκπαιδευτικό τομέα, δεδομένου του ταλέντου του, του μεγάλου ρεπερτορίου του, της ανάπτυξης δικτύου διεθνών σχέσεων και καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη διάρκεια της πολύχρονης εμπειρίας του (Culturenow, 2017). Ο αριθμός των παραστάσεων υψηλού επιπέδου που θα αποφασιστεί να διεξάγονται ετησίως στο ΠΣΚΗ και το μοντέλο συνεργασίας που θα επιλεγεί με την ΕΛΣ (συμπαραγωγή ή φιλοξενία) θα πρέπει να λάβει υπόψιν το εκπαιδευτικό επίπεδο των Κρητών και να κινηθεί αρχικά σε χαμηλά επίπεδα ή να εστιάσει στην προσέλκυση θεατών εκτός πόλης, στους τουρίστες και στη συνδρομητική βάση όπως βλέπουμε στην όπερα των Παρισίων (Opera National De Paris, 2017). Το διακριτό βέβαια πολιτιστικό στίγμα και η ευρύτερη συνεισφορά στην τοπική κοινωνία που επιφέρει η συχνή παρουσίαση λυρικών παραστάσεων πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν.

### *Γ. Εκθέσεις*

Στον τομέα των εκθέσεων τόσο οι μόνιμες όσο και οι περιοδικές εκθέσεις μπορούν να αποτελέσουν πόλο έλξης επισκεπτών αλλά και η προβολή από τα ΜΜΕ διαδραματίζει

σημαντικό ρόλο και δημιουργεί θετικό κλίμα γύρω από έναν πολιτιστικό οργανισμό (Cretalive, 2018).

#### *Δ. Συνέδρια και Ε. Σεμινάρια και Διαλέξεις*

Για το συνεδριακό τουρισμό, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, επισημαίνει για άλλη μία φορά τη σημασία του συγκεκριμένου πεδίου για την οικονομική βιωσιμότητα του ΠΣΚΗ και τα πολλαπλά οφέλη του στην τοπική κοινωνία.

#### *ΣΤ. Παρουσιάσεις & Εταιρικά Πάρτυ*

Ως Παρουσιάσεις νοούνται οποιεσδήποτε εκδηλώσεις περιλαμβάνουν λανσαρίσματα νέων προϊόντων. Έμφαση θα μπορούσε να δοθεί στην παρουσίαση βιβλίων, λόγω της συμβολής τους στην παιδεία και τον πολιτισμό (Μπαμπινιώτης, 2017), μέσω της επικοινωνίας του κέντρου τόσο με εκδοτικούς οίκους που εδρεύουν στη Κρήτη όσο και εκτός. Στο Ηράκλειο εδρεύει ο εκδοτικός οίκος «Ίτανος» με ιδιαίτερη δραστηριοποίηση στο παιδικό βιβλίο. (Ίτανος Εκδόσεις, χ.χ.). Οι περισσότερες παρουσιάσεις τόσο του συγκεκριμένου οίκου όσο και άλλων που εδρεύουν εκτός Κρήτης, λαμβάνουν χώρα σε βιβλιοπωλεία (Δήμος Ηρακλείου, 2014), επιχειρήσεις καφέ-εστιατόρια, (Athletic Radio, 2018) και πολυκαταστήματα που παρέχουν πωλήσεις βιβλίων (Publicblog, χ.χ.). Η προσέλκυση παρουσιάσεων βιβλίων αλλά και γενικότερα διαφοροποιημένων προϊόντων σε σχέση με τον πολιτισμό όπως τεχνολογικά ή φαρμακευτικά δίνει τη δυνατότητα στο ΠΣΚΗ να υποδεχτεί κοινό εφάμιλλο με τις δραστηριότητες του<sup>22</sup> ή άγνωστων πολιτιστικών προτιμήσεων, για να γνωρίσει τις εγκαταστάσεις του. Τόσο σε αυτό το χρονικό σημείο όπου το ΠΣΚΗ θα ολοκληρώσει σύντομα τις κατασκευαστικές του εργασίες, όσο και σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του, οφείλει να εκμεταλλεύεται κάθε ομάδα επισκεπτών και να συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες μέσω ερωτηματολογίων για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη μετέπειτα χρήση τους σε επίπεδο προώθησης προϊόντων.

Το ΠΣΚΗ θα πρέπει να λάβει υπόψιν του την ύπαρξη των χορευτικών σχολών που λειτουργούν στο Ηράκλειο και ανέρχονται περίπου σε 35 (Χρυσός Οδηγός, χ.χ.). Έπειτα από επικοινωνία μας με την ιδιοκτήτρια της ιδιωτικής σχολής Cadance (<https://el-gr.facebook.com/scholixoroucadance/>), κα Τζένη Δετοράκη, διαπιστώσαμε ότι οι σχολές

---

<sup>22</sup> Άτομα που δείχνουν ενδιαφέρον για ένα καινούριο βιβλίο είναι πιθανότερο να ενδιαφερθούν και για άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες όπως παραστάσεις θεάτρων ή εκθέσεις.

αυτές διοργανώνουν μία φορά το χρόνο επιδείξεις, ώστε να παρουσιάσουν σε γονείς και φίλους των παιδιών το αποτέλεσμα των μαθημάτων τους. Έως τώρα οι επιδείξεις πραγματοποιούνται στο Κηποθέατρο Καζαντζάκη αλλά και στο κινηματοθέατρο Αστόρια. Και οι δύο χώροι όπως μας επισήμανε παρουσιάζουν αρκετά μειονεκτήματα. Στο μεν ανοιχτό χώρο του Κηποθέατρου, ο ήλιος και ο αέρας δυσκολεύουν τις πρόβες και τις παραστάσεις ενώ η κατάσταση στα υποτυπώδη καμαρίνια δεν τους επιτρέπει να τα χρησιμοποιήσουν, για το δε κινηματοθέατρο Αστόρια, το μέγεθος της σκηνής και οι δυνατότητες ήχου και φωτός δεν τους επιτρέπει την άριστη απόδοση του αποτελέσματος. Το γεγονός ότι αυτές οι παραστάσεις προσελκύουν μεγάλο αριθμό επισκεπτών αποτελεί ένα σημαντικό εν δυνάμει κοινό για το ΠΣΚΗ, όπου θα μπορούσε να τις φιλοξενήσει στη Κεντρική Αίθουσα Πολλαπλών Χρήσεων (801 θέσεις) ενώ ο κλειστός χώρος και ο προηγμένος υλικοτεχνικός εξοπλισμός που διαθέτει, αποτελούν επιπλέον κίνητρο για τους ιδιοκτήτες σχολών χορού για να επιλέξουν το Κέντρο για την πραγματοποίηση των επιδείξεων τους ώστε το αποτέλεσμα να ικανοποιήσει τόσο τους επισκέπτες όσο και τους συμμετέχοντες.

#### *Z. Εστίαση- Καφέ και Η. Καταστήματα*

Οι χώροι των εστιατορίων, του καφέ και των καταστημάτων δεν ενέχουν κατά τη γνώμη μου απλά υποστηρικτικό ρόλο. Ο τρόπος λειτουργίας, διακόσμησης και η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων τους έχουν καθοριστικό ρόλο για τη διαρκή επισκεψιμότητα του Κέντρου, τόσο σε συνδυασμό όσο και ανεξάρτητα των πολιτιστικών δραστηριοτήτων του. Η χρήση ενός επισκέπτη περισσότερο του ενός χώρου του ΠΣΚΗ σε μία φορά, εξαρτάται άμεσα από τα παραπάνω αλλά και την προώθηση τους. Για παράδειγμα η δυνατότητα αγοράς ενός πακέτου προϊόντων που να περιλαμβάνει τόσο την παρακολούθηση μίας θεατρικής παράστασης όσο και την απόλαυση ενός δείπνου την ίδια βραδιά με την παρουσία των ηθοποιών στο χώρο του εστιατορίου, θα μπορούσε να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών, τόσο αυτών που πρωταρχικός λόγος της επιλογής τους θα αποτελούσε η ίδια η θεατρική παράσταση, όσο και αυτών που αν δεν υπήρχε η παροχή του δείπνου να μην παρακολουθούσαν τη θεατρική παράσταση.

Οι χώροι εμπορικής εκμετάλλευσης ναι μεν συμπληρώνουν και στηρίζουν τη λειτουργία κάθε πολιτιστικού κέντρου, αποτελώντας ιδιαίτερα σημαντική πηγή εσόδων, όμως το είδος των προϊόντων που θα παρέχουν στο κοινό θα πρέπει να συνάδει με το προφίλ του ΠΣΚΗ σε συνδυασμό με την εξασφάλιση της υψηλής κινητικότητας.

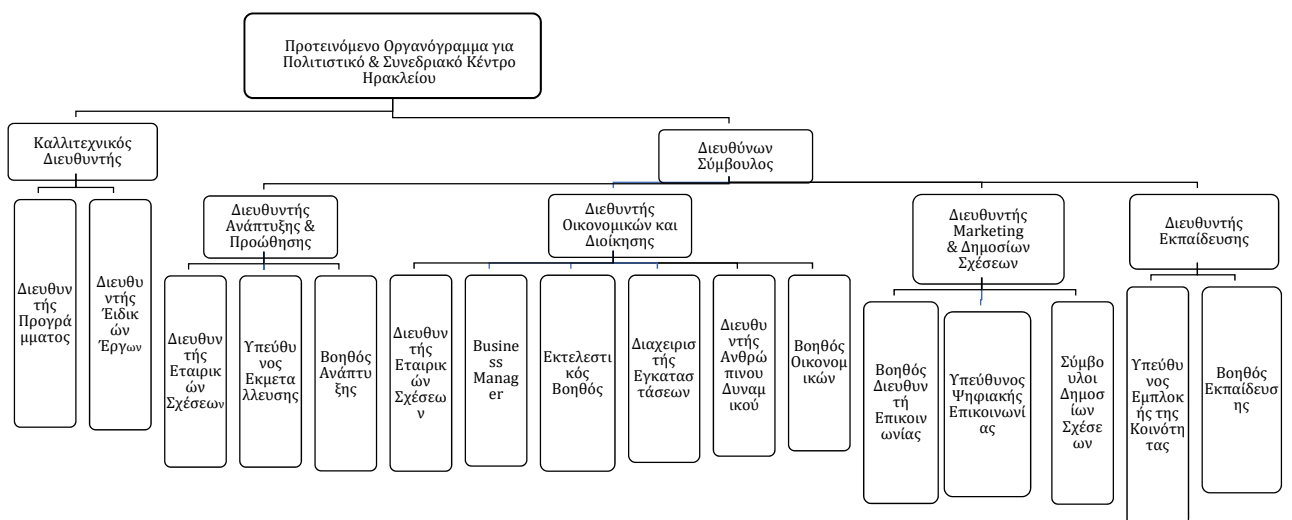


Αν όλα τα παραπάνω επιτευχθούν, το ΠΣΚΗ θα έχει επιτελέσει έναν από τους προτεινόμενους στόχους του, όπως η προσφορά διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων, πολιτιστικών και μη, η οποία θα συντελέσει στην οικονομική βιωσιμότητα του.

## 6.9 Προτεινόμενο Περιβάλλον Διαχείρισης

Παλαιότερα η οργανωσιακή κουλτούρα στηριζόταν στα κεντρικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού και λειτουργούσε από μέσα προς τα έξω, δηλαδή αυτό είμαστε και προσφέρουμε και οργανωνόμαστε προς αυτήν την κατεύθυνση. Πλέον όμως έχει διαπιστωθεί ότι η λειτουργία προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή οι ανάγκες του κοινού ως αφετηρία και η ανάπτυξη ικανοτήτων και συστημάτων προς τη συνάντηση των συγκεκριμένων αναγκών, έχει πιο θετικά επακόλουθα στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Για τη λειτουργία του ΠΣΚΗ απαιτείται ένα προσαρμοσμένο περιβάλλον διοίκησης το οποίο θα μπορεί να ανταπεξέλθει στη φιλοξενία των παραστάσεων, εκδηλώσεων και υποστήριξη των υπηρεσιών που παρουσιάστηκαν ήδη σύμφωνα με τις αγορές δραστηριοποίησης που έχουν αναφερθεί, δηλαδή πολιτιστικά προγράμματα για το εγχώριο κοινό, τον πολιτιστικό και συνεδριακό τουρισμό. Άλλωστε η σωστή δομή ενός πολιτιστικού οργανισμού συμβάλλει άμεσα στη βιωσιμότητα του. Το προτεινόμενο διοικητικό οργανόγραμμα για το ΠΣΚΗ, το οποίο παρουσιάζεται στο επόμενο σχεδιάγραμμα, έλαβε υπόψιν του τα πρότυπα διοίκησης συναφών οργανισμών όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα 5.5 και στο αντίστοιχο παράρτημα.

Διάγραμμα 5: Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή για το ΠΣΚΗ



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Οι τρόποι πρόσληψης του προσωπικού του ΠΣΚΗ εξαρτώνται από το νομικό πλαίσιο της ΔΕΠΤΑΗ και πολλές άλλες παραμέτρους, όμως εάν επιλέξει να λειτουργήσει δίνοντας βαρύνουσα σημασία στις ανάγκες του κοινού, θα πρέπει να έχει κατα νου ότι η οργάνωση μίας μακροπρόθεσμης παραγωγικής διαδικασίας είναι δύσκολη ενώ καλύτερα αποτελέσματα επιφέρουν οι μικρής διάρκειας ευέλικτες ομάδες για μεμονωμένα πρότζεκτ (Hewison και Holden, 2011:15). Έως τώρα το Κέντρο έχει δείξει την πρόθεση του να αναθέτει εξωτερικά σε εταιρείες μέσω διαγωνισμών την κάλυψη παροχών υπηρεσιών εντός του οργανισμού όπως ταμίες, υπαλλήλους γραφείου, καθαριστές και ηλεκτρολόγους (Υπερδιαύγεια, 2018). Για κάποιες υπηρεσίες όπως ηλεκτρολογικές, υδραυλικές ή καθαρισμού, η συγκεκριμένη επιλογή έχει οικονομικά οφέλη για τον οργανισμό και δε δημιουργεί προβλήματα. Για εργασιακές θέσεις όμως που συνδέονται άμεσα με το προφίλ του οργανισμού και τη συνδεσιμότητα με την αποστολή του και τις αξίες του, όπως υπάλληλοι γραφείου οποιουδήποτε τμήματος, δε θεωρείται καλή η επιλογή outsourcing. Τις συγκεκριμένες θέσεις όπως και τις περισσότερες που αφορούν τις δραστηριότητες του ΠΣΚΗ θα πρέπει να τις καλύπτουν άτομα με αν δύναται εμπειρία σε πολιτιστικούς χώρους, που να έχουν υιοθετήσει τους στόχους και το όραμα του Κέντρου, ώστε τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας να το επικοινωνούν σε κάθε ευκαιρία και με κάθε τρόπο.

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα

Στο παρόν και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα συμπεράσματα, τα οποία έχουν ήδη γίνει εμφανή στα προηγούμενα κεφάλαια.

### 7.1 Συγκερασμός δυνάμεων

Όπως διαπιστώθηκε, η λειτουργία και πορεία του ΠΣΚΗ δε θα είναι εύκολη υπόθεση. Οι αδυναμίες, δυσκολίες και αρνητικές συνθήκες έχουν ήδη εντοπιστεί και επισημανθεί. Ο τρόπος αντίληψης στο πεδίο της διαχείρισης, που θα μπορούσε να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί τόσο από το Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου Κρήτης όσο και από αντίστοιχα πολιτιστικά κέντρα, είναι ο συγκερασμός δυνάμεων του κοντινού εξωτερικού τους περιβάλλοντος όπως πανεπιστημιακών σχολών, σχολείων, ερευνητικών κέντρων, παραδοσιακών, λαογραφικών και χορευτικών συλλόγων, ιστορικών προσωπικοτήτων του τόπου, ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, αεροπορικών εταιρειών κ.ά. Η ενεργοποίηση αυτών των δυνάμεων δε θα λειτουργήσει μόνο υπέρ της βιωσιμότητας και επιτυχίας του Κέντρου αλλά κυρίως υπέρ του τόπου στον οποίο εδρεύει και των ανθρώπων της, διότι η συνεργασία όλων αυτών των πλευρών θα αποδείξει την ενότητα μίας πόλης, θα επιφέρει οικονομικά οφέλη και θα συντελέσει στην πολιτιστική αναβάθμιση της.

### 7.2 Ολιστική Προσέγγιση

Η ολιστική προσέγγιση αναφέρεται στις αγορές τις οποίες προτείνω να στοχεύσει το ΠΣΚΗ, τόσο δηλαδή στην πολιτιστική όσο και στη συνεδριακή αγορά αλλά και στο κοινό στο οποίο θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί, τόσο των κατοίκων του Ηρακλείου και γενικότερα της Κρήτης όσο και των τουριστών. Τα προϊόντα του πρέπει να περιλαμβάνουν «υψηλές» παραγωγές αλλά και αρκετές με μικρότερο πολιτιστικό

στίγμα, ώστε να μπορούν να ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες του εγχώριου όσο και του διεθνή κοινού που επισκέπτεται την Κρήτη. Αν και κατά τη γνώμη μου το συνεδριακό τουριστικό κοινό αποφέρει κυρίως οικονομικά οφέλη για ένα πολιτιστικό κέντρο και τον τόπο του, θεωρώ ότι θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα από πλευράς του ΠΣΚΗ στο πεδίο αυτό, ακριβώς γιατί θα το βοηθά να επιβιώνει οικονομικά και εν συνεχεία να μπορεί μέσω των επιλογών του να δίνει το πολιτιστικό και κοινωνικό του στίγμα.

### **7.3 Η σημασία του όγκου**

Ο μεγάλος όγκος του συγκροτήματος του ΠΣΚΗ, λαμβάνοντας υπόψιν ότι ο υπαίθριος χώρος του είναι μηδαμινός έως ανύπαρκτος, δε συντελεί στην ευελιξία του και την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων στο μέτρο του εφικτού, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι δε μπορεί να φτάσει σε επίπεδα βιωσιμότητας. Εξαιτίας επίσης του όγκου του, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι πολυάριθμο αλλά και καθοδηγούμενο από εξειδικευμένα άτομα στην πολιτιστική διαχείριση και στον πολιτιστικό και συνεδριακό τουρισμό, η ανεύρεση των οποίων δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία για μία περιφερειακή πόλη. Αν και το Ηράκλειο έχει ιδιαίτερη τουριστική δυναμική, ένα τόσο ογκώδες πολιτιστικό κέντρο ίσως φέρει περισσότερα προβλήματα από οφέλη.

Ένα μικρότερο σε όγκο και πιο λειτουργικό στη χρήση του αλλά και στη διαχείριση του πολιτιστικό κέντρο, θα μπορούσε να έχει ακριβώς τα ίδια κοινωνικά οφέλη τόσο για το κοινό του Ηρακλείου όσο και για τους υποδεχόμενους τουρίστες. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των Ηρακλειωτών δεν έχει υψηλούς δείκτες, καταδεικνύοντας ότι είναι απαραίτητη η ανάπτυξη κοινού, διαδικασία που σαφώς δεν έχει άμεσα αποτελέσματα ώστε το ΠΣΚΗ να αγκαλιαστεί γρήγορα και να αποτελέσει μέρος της κοινωνίας. Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2009, φάνηκε να μην είναι αρκετή για τους ιθύνοντες ώστε να ελιχθούν, αποφασίζοντας την τροποποίηση του συγκροτήματος και τη δημιουργία μικρότερων κτηρίων με μεγαλύτερο ανοιχτό περιβάλλοντα χώρο. Επίσης το Κέντρο δε θα είναι εύκολο να προσελκύσει το κοινό των υπόλοιπων τριών νομών του νησιού, λόγω της έκτασης του αλλά και του κακού οδικού δικτύου. Το κόστος ανέγερσης του ΠΣΚΗ, παρά τις αρχικές λανθασμένες εκτιμήσεις, δε θεωρείται ιδιαίτερα υψηλό, συγκρίνοντας το με παρόμοιους οργανισμούς αλλά τα λειτουργικά του έξοδα θα αποτελέσουν βαρίδι για την επιβίωση του. Άλλωστε το κόστος ανέγερσης θα μπορούσε

να διοχετευθεί στην ανέγερση ισάριθμων πολιτιστικών κέντρων με τους τέσσερις νομούς του νησιού, με όγκο και χωρητικότητα ανάλογα με τον πληθυσμό του καθενός, λαμβάνοντας υπόψιν και την τουριστική δυναμική που υπάρχει και στις υπόλοιπες πόλεις. Η διάχυση παροχής πολιτιστικών προϊόντων σε όλο το εύρος της Κρήτης υπό την επίβλεψη της Περιφέρειας, θα μπορούσε να προσδώσει περισσότερα κοινωνικά και οικονομικά οφέλη στους κατοίκους του νησιού, στους τουρίστες και κατ'επέκταση στο κράτος παρά ο συγκεντρωτισμός τους σε μία μόνο πόλη.

Σε κάθε περίπτωση το ιδανικό θα ήταν πριν την απόφαση ανέγερσης και λειτουργίας ενός πολιτιστικού κέντρου, να μελετώνται από τους ιθύνοντες όλα τα στοιχεία του περιβάλλοντος του, οικονομικά, κοινωνικά, εκπαιδευτικά, τουριστικά, ώστε να δημιουργούνται χώροι ευέλικτοι και πιο εύκολα υποδεχόμενοι από το υπάρχον κοινό τους.

# Επίλογος

Είδαμε λοιπόν ότι η απόφαση ανέγερσης και λειτουργίας ενός πολιτιστικού κέντρου περιλαμβάνει γνώση και κατανόηση των όρων της πολιτιστικής διαχείρισης και οικονομίας, του στρατηγικού σχεδιασμού και των κύριων αρχών του, των παραγόντων επιρροής της πολιτιστικής κατανάλωσης αλλά απαιτεί και συνεχή έρευνα για το κοινό, επικοινωνία με αυτό, κατάλληλη επιλογή προϊόντων και πολύπλευρη προώθηση τους, εκμεταλλευόμενη όλες τις σύγχρονες δυνατότητες. Για μερικές δραστηριότητες το κόστος είναι εφικτά καλυπτόμενο, για κάποιες άλλες όχι. Για αρκετές όμως που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία και μπορούν να συμβάλλουν στη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, ειδικά σε μία δύσκολη οικονομική περίοδο, χρειάζεται συγκερασμός δυνάμεων και ολιστική προσέγγιση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας. Η πρόκληση της βιωσιμότητας που έχει να αντιμετωπίσει σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο το ΠΣΚΗ, το οποίο αποτελεί και τον υπό μελέτη οργανισμό της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, είναι μεγάλη. Όμως οι προτάσεις που κατατέθηκαν θεωρώ ότι μπορούν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης.

Τέλος η διατριβή έδειξε ότι οι συνθήκες τόσο στη παρούσα φάση της χώρας όσο και στο μικροπεριβάλλον του ΠΣΚΗ δεν είναι ευοίωνες για τη λειτουργία ενός τόσο ογκώδους πολιτιστικού κέντρου εντός μίας κοινωνίας που τα χαρακτηριστικά της πολιτιστικής της κατανάλωσης, δε δείχνουν ότι θα το στηρίξει. Ακόμα και αν υπήρχαν οι κατάλληλες συνθήκες, η μελλοντική πορεία μίας χώρας ή περιοχής δεν είναι προβλέψιμη και γι'αυτό η ανέγερση μικρότερων και πιο ευέλικτων πολιτιστικών χώρων, θα μπορούσαν να έχουν τα ίδια κοινωνικά αποτελέσματα στα μέτρα της εφικτής κάλυψης των λειτουργικών τους υποχρεώσεων και θα ήταν περισσότερες οι πιθανότητες διάρκειας τους στο χρόνο.

# Παράρτημα Α

## Έρευνα Πολιτιστικών Οργανισμών

### **A1. Κέντρο Πολιτισμού – Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος**

#### *Ιστορία*

Το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ) είναι η μεγαλύτερη μεμονωμένη δωρεά του ομώνυμου ιδρύματος (ΙΣΝ α, χ.χ.), ενός παγκόσμιου κοινωφελή, φιλανθρωπικού, ιδιωτικού οργανισμού που ξεκίνησε την λειτουργία του το 1996, χρονιά που απεβίωσε ο ιδρυτής του (ΙΣΝ β, χ.χ.). Ολοκληρώθηκε κατασκευαστικά τον Αύγουστο του 2016 και το Φεβρουάριο του 2017 μεταβιβάστηκε στο Ελληνικό Δημόσιο (Κλεφτογιάννη, 2017), αποτελώντας την πρώτη σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αυτού του είδους στην Ελλάδα. Με την παράδοση της πλήρης κυριότητας του έργου στο Ελληνικό Δημόσιο και κατ' επέκταση στην ελληνική κοινωνία, το Ίδρυμα αποχώρησε πλήρως από την διοίκηση του έργου, ωστόσο συνεχίζει να στηρίζει έμπρακτα το ΚΠΙΣΝ για τα επόμενα πέντε χρόνια, με δωρεές ύψους έως €50 εκατομμυρίων (ΙΣΝα, χ.χ.).

#### *Εγκαταστάσεις και Δραστηριότητες*

Ως ένα από τα μεγαλύτερα κατασκευαστικά έργα<sup>23</sup>, το ΚΠΙΣΝ αποτελεί ένα περιβαλλοντικά βιώσιμο<sup>24</sup>, διεθνούς εμβέλειας πολιτιστικό, αστικό τόπο, (ΙΣΝ α, χ.χ.), ένα σύμπλεγμα εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας στο φαληρικό δέλτα (Vasilakis και Vlanianou, 2013). Αδυναμία για το Κέντρο αποτελεί η έλλειψη τραμ ή μετρό στην περιοχή, δεδομένου ότι η ζήτηση των αγαθών των πολιτιστικών οργανισμών εξαρτάται

---

<sup>23</sup> Σχεδιασμένο από το αρχιτεκτονικό γραφείο Renzo Piano Building Workshop.

<sup>24</sup> Το Νοέμβριο του 2016 κατέκτησε κορυφαία διάκριση για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα σε επίπεδο σχεδιασμού και κατασκευής του.

και από την προσβασιμότητα στους χώρους και το κόστος αυτής (Τσουρβάκας, 2013:334). Φιλοξενεί τις εγκαταστάσεις της Εθνικής Βιβλιοθήκης της χώρας (ΕΒΕ) και της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (ΕΛΣ), καθώς και το έκτασης 170 στρεμμάτων Πάρκο Σταύρος Νιάρχος (ΙΣΝ α, χ.χ.). Η συνολική του έκταση είναι 210.000 τ.μ. (ΚΠΙΣΝ α, 2016) και έχει τη δυνατότητα να φιλοξενήσει έως 32.000 επισκέπτες στο σύνολο του κτιρίου και των ανοικτών χώρων του. Από αυτούς, 4.000 επισκέπτες μπορούν να φιλοξενηθούν εντός των κτιρίων της ΕΒΕ και της ΕΛΣ, συμπεριλαμβανομένων των αιθουσών παραστάσεων, χώρων υποδοχής, του Φάρου, κλπ. (ΚΠΙΣΝ α, χ.χ.).

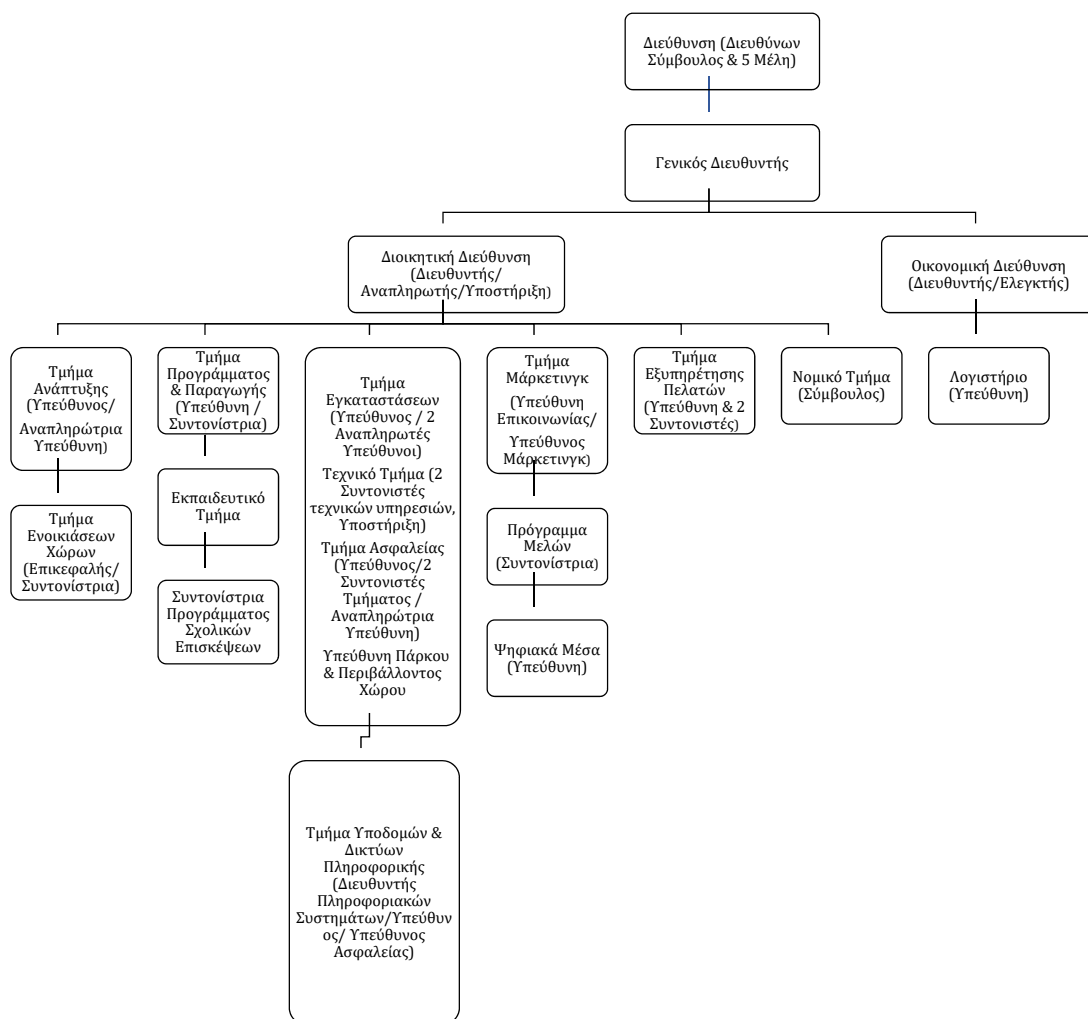
Το πολιτιστικό κέντρο παρέχει Πρόγραμμα Μελών με διάφορα οφέλη, όπως έκπτωση στο πωλητήριο, στα σημεία εστίασης και στις υπηρεσίες στάθμευσης, προπώληση εισιτηρίων μια μέρα νωρίτερα για τις εκδηλώσεις του ΚΠΙΣΝ και της ΕΛΣ, προσκλήσεις σε εκδηλώσεις μόνο για Μέλη, συμμετοχή σε ανοιχτές δοκιμές της ΕΛΣ, συμμετοχή σε ειδικές ξεναγήσεις στη σκηνή της ΕΛΣ (backstage) πριν την πρεμιέρα μίας παραγωγής, προτεραιότητα στην κράτηση ειδικών χώρων του Δημόσιου Τμήματος της ΕΒΕ, όπως το στούντιο ηχογράφησης, τις αίθουσες πολλαπλών χρήσεων κ.ά. (ΚΠΙΣΝ β, 2016.).

#### *Περιβάλλον Διαχείρισης*

Το ΚΠΙΣΝ λειτουργεί πλέον με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας. Τόσο πριν όσο και μετά τη μεταβίβαση του στο Ελληνικό Δημόσιο, το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από τον διευθύνων σύμβουλο και μόλις πέντε μέλη (ΚΠΙΣΝ β, χ.χ.), γεγονός που προσδίδει ευελιξία στις αποφάσεις αλλά απουσία πολυφωνίας και ποικίλων ιδεών (Τσουρβάκας, 2013:33). Το ΚΠΙΣΝ απασχολεί 37 άτομα σε υπεύθυνες θέσεις (ΚΠΙΣΝ γ, χ.χ.). Ο οργανισμός εποπτεύεται από το Υπουργείο Οικονομικών. Δύο έως τρία από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου προέρχονται από την Εθνική Λυρική Σκηνή και την Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος ενώ εκπροσωπείται σε αυτό και ο εκάστοτε Δήμαρχος Καλλιθέας. Τα υπόλοιπα μέλη του ΔΣ διορίζονται από το Υπουργείο Οικονομικών (Αυτοδιοίκηση, 2016). Στο παρακάτω οργανόγραμμα παρουσιάζεται η δομή του προσωπικού του Πολιτιστικού Κέντρου του Ιδρύματος «Σταύρος Νιάρχος».



Διάγραμμα 6: Οργανωτική Δομή Προσωπικού ΚΠΙΣΝ



Πηγή: ΚΠΙΣΝ γ, χ.χ.

Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης ότι πραγματοποιούν την πρακτική τους στο ΚΠΙΣΝ περίπου 94 άτομα αυτή τη στιγμή, ενισχύοντας σε διάφορους τομείς τη λειτουργία του (ΚΠΙΣΝ γ, χ.χ.), δραστηριότητα που προφανώς θα συνεχιστεί και στο μέλλον.

### Προσανατολισμός και Επιπτώσεις

Όταν ο αρχιτέκτονας Ρέντσο Πιάνο κλήθηκε να υλοποιήσει το ΚΠΙΣΝ, ήθελε ή είχε εντολή να δημιουργήσει ένα δημόσιο χώρο ανοιχτό σε όλο τον κόσμο. Αυτό είναι και το όραμα που επιθυμεί να υπηρετήσει το κέντρο σύμφωνα με τον νέο διευθύνων σύμβουλο του. Ένα δημόσιο κέντρο όπου ο καθένας θα έχει ελεύθερη πρόσβαση και διαπλαστική συμμετοχή σε πλήθος εκδηλώσεων και δράσεων πολιτιστικών, εκπαιδευτικών, αθλητικών, ψυχαγωγικών και περιβαλλοντικών (Left, 2018). Με τη

φιλοξενία της λυρικής σκηνής και της βιβλιοθήκης, δημιουργείται ο συγκερασμός του ευρύ κοινού με τις δημιουργικές δυνάμεις του τόπου (Βουδούρη 2013:91), συντελώντας στην προώθηση μιας ελκυστικής εικόνας της περιοχής (ΕΟΠΠΕΠ, χ.χ.:27). Το όραμα του ίδιου του ιδρύματος για το Κέντρο Πολιτισμού, είναι να προσφέρει νέες θεσμικές βάσεις, με την Παιδεία, τον Πολιτισμό και τη Βιωσιμότητα να αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για την ενίσχυση της δυναμικής προοπτικής της Αθήνας και των ανθρώπων της στην ενσωμάτωσή τους στον εικοστό πρώτο αιώνα και στο παγκόσμιο πλαίσιο (ΚΠΙΣΝ δ, χ.χ.). Στόχος του ιδρύματος είναι το Κέντρο να καταστεί πόλος έλξης τόσο για Έλληνες όσο και για ξένους επισκέπτες (Naftemporiki β, 2015). Ο συντονισμός όμως με την κυβέρνηση (Ebewo και Sirayi, 2009:290) είναι αναγκαίος και αν δεν υπάρξει, το Κέντρο μπορεί να αποτελέσει μία χαμένη ευκαιρία (Μπακογιάννη, 2014) δεδομένης της εμπειρίας μας από την μη κολακευτική εικόνα των Ολυμπιακών ακινήτων (Dealnews, 2013).

#### *Οικονομικά Στοιχεία*

Το συνολικό κόστος του έργου ανήλθε περίπου σε €630 εκατομμύρια (ΙΣΝ α, χ.χ.). Σύμφωνα με τη μελέτη επιδράσεων που έχει εκπονήσει η Boston Consulting Group, τα ετήσια φορολογικά έσοδα από τη λειτουργία του ΚΠΙΣΝ αναμένεται να ανέρχονται σε €19 εκατομμύρια, υπερκαλύπτοντας τις ανάγκες της κρατικής χρηματοδότησης (ΚΠΙΣΝ γ, 2016). Σύμφωνα με τον ισολογισμό του 2016, τα έξοδα διοίκησης ανέρχονταν σε πάνω από €12 εκ. ενώ δεν είναι ξεκάθαρο από ποιες δραστηριότητες προέρχονται τα έσοδα (έσοδα από επισκέπτες, δωρεά ιδρύματος κλπ.), τα οποία κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα (ΚΠΙΣΝ, 2017). Άλλωστε το Ίδρυμα συνεχίζει να υποστηρίζει οικονομικά το ΚΠΙΣΝ, τουλάχιστον για τα επόμενα πέντε χρόνια, δραστηριότητα η οποία θα καλύπτει τα λειτουργικά έξοδα του οργανισμού καθώς και έξοδα εκδηλώσεων και προγραμματισμού του (Αυτοδιοίκηση, 2016).

#### *Βιωσιμότητα*

Την περίοδο κατασκευής του ΚΠΙΣΝ, το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος είχε ως κύριο μέλημά του την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα του έργου προς όφελος του Ελληνικού Δημοσίου. Οι ενέργειες που εφαρμόστηκαν για τον σκοπό αυτό παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 18: Παραδείγματα βιωσιμότητας του κτηρίου του ΚΠΙΣΝ

<b>Χαρακτηριστικά παραδείγματα εξασφάλισης της βιωσιμότητας του ΚΠΙΣΝ</b>
Σχεδιασμός λειτουργίας των κτιρίων με στόχο τις οικονομίες κλίμακας (κοινή χρήση Η/Μ εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, π.χ. ύδρευσης, κλιματισμού, ηλεκτρισμού, ICT).
Περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες όπως επανάχρηση νερού εκτός πόσιμου στο κτίριο της ΕΛΣ, χρήση λαμπτήρων χαμηλής κατανάλωσης, χρήση συστημάτων διαχείρισης ενέργειας.
Εγκατάσταση πράσινων δωματίων με φυσική μόνωση στα κτίρια και μείωση ενεργειακών απαιτήσεων θέρμανσης και κλιματισμού τους.
Εγκατάσταση φωτοβολταϊκού στεγάστρου για τη μερική κάλυψη των ενεργειακών αναγκών του.
Σχεδιασμός φύτευσης του πάρκου με εν γένει ενδημικά και ξηρανθεκτικά φυτά που ενσωματώνει χαμηλότερες απαιτήσεις σε νερό και έξοδα συντήρησης και διαμορφώνει ευνοϊκά το μικρόκλιμά της περιοχής.
Αποφυγή χρήσης νερού από το δημόσιο δίκτυο για άρδευση.
Υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές υλικών, συστημάτων αλλά και μεθόδων κατασκευής με γνώμονα την αύξηση της λειτουργικής ζωής των κτιριακών εγκαταστάσεων με την ελάχιστη δυνατή συντήρηση (π.χ. αντισεισμική μόνωση, ολόσωμες κατασκευές μπετόν, μονολιθικότητα ενεργειακού στεγάστρου, κ.λπ.).

Πηγή: ΚΠΙΣΝ α, χ.χ.

Το ΚΠΙΣΝ πριν ολοκληρωθεί προβλεπόταν να προσελκύει 1,5 εκ. επισκέπτες το χρόνο, συνεισφέροντας 160 εκ. ευρώ στην οικονομία (Dealnews, 2013). Η πραγματικότητα ξεπέρασε κατά πολύ τις αρχικές εκτιμήσεις αφού το 2017 πάνω από τρία εκατομμύρια επισκέφθηκαν το Κέντρο Πολιτισμού ενώ πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 3.500 εκδηλώσεις και δράσεις σχεδιασμένες βάσει της υψηλής ποιότητας και της κοινωνικής τους απήχησης, με έμφαση στα παιδιά, στους νέους αλλά και τους άνω των 65 ετών. (Left, 2018). Βέβαια το πολιτιστικό κέντρο εκτός από την κατασκευή του, η οποία δεν επιβάρυνε καθόλου το ελληνικό δημόσιο, έχει ακόμα την οικονομική στήριξη ενός δυνατού ιδρύματος, στο οποίο οι κληρονόμοι του ιδρυτή του οφείλουν να συνεισφέρουν σε αυτό, ειδικά όταν πρόκειται για χρηματοδοτήσεις ελληνικών προγραμμάτων (Τσαούσης, 1997).

Τα παραπάνω γεγονότα του προσδίδουν πλεονεκτήματα έναντι άλλων εγχώριων πολιτιστικών οργανισμών, τόσο όσον αφορά την εξεύρεση πόρων, όσο και της θετικής εικόνας του πολιτιστικού κέντρου προς τον Έλληνα φορολογούμενο, ο οποίος δεν επιβαρύνθηκε για την κατασκευή του.

## **A.2. Εθνική Λυρική Σκηνή**

Η Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ) (nationalopera.gr) έχει ήδη εγκατασταθεί στο νέο της σπίτι στο ΚΠΙΣΝ, εγκαινιάζοντας μία νέα περίοδο στην πολυετή ιστορία της. Στις νέες της εγκαταστάσεις έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει περαιτέρω τις δραστηριότητες της, όπως όπερα, μπαλέτο, πειραματικά projects, παιδικές παραστάσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, προετοιμασία της επόμενης γενιάς χορευτών και κοινωφελείς δράσεις (ΚΠΙΣΝ δ, χ.χ.).

Μετά το 2013, η ΕΛΣ αντιμετώπισε τη μείωση της τακτικής επιχορήγησης από 13.300.000 € σε 10.000.000 €. Η οικονομική κατάσταση της στις 31/1/2017, σύμφωνα με το επίσημο μηνιαίο δελτίο που υπέβαλε προς το υπουργείο Πολιτισμού είχε ως εξής:  
Πίνακας 19. Οικονομικό έτος 2017 της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / 31.1.2017	ΠΟΣΟ ΣΕ ΕΥΡΩ
Αρχικές Εκκρεμείς Υποχρεώσεις προς όλους	2.715.288
Ληξιπρόθεσμες οφειλές (καθυστέρηση 90 και άνω ημερών )	980.773
Κρατική τακτική επιχορήγηση του 2017 (εμβάσθηκε με καθυστέρηση)	1.041.666
Τελικές Εκκρεμείς Υποχρεώσεις προς όλους έπειτα από την επιχορήγηση	1.041.666 - 980.773 = 1.673.622
Θέση Ληξιπρόθεσμων Υποχρεώσεων προς όλους έπειτα από την επιχορήγηση	60.893 (πλεονασματική)
ΦΠΑ για έτη 2011, 2012, 2013 και 2014, το οποίο δεν έχει επιστραφεί από το Ελληνικό Δημόσιο	1.499.958,3
Θέση συνολικών υποχρεώσεων αν είχε επιστραφεί το ΦΠΑ	173.663,6

Πηγή: Μιχαηλίδης, 2017.

## **Α.3 Πολιτιστικό Κέντρο & Θέατρο Ιδρύματος «Μιχάλη Κακογιάννη»**

### *Ιστορία και Σκοπός*

Ο Μιχάλης Κακογιάννης συνέστησε το κοινωφελές «Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης» στα τέλη του 2003, επιθυμώντας να δημιουργήσει ένα φορέα πολιτισμού που θα διέθετε σύγχρονα μέσα, καινοτόμες ιδέες αλλά και καλλιτεχνική άποψη αντιπροσωπευτική της σχέσης του ιδίου με την Τέχνη. (ΜCF α, χ.χ.). Σκοπός του Ιδρύματος είναι η μελέτη, υποστήριξη και διάδοση των τεχνών του θεάτρου και του κινηματογράφου κάθε εποχής καθώς και η καταγραφή και η διαφύλαξη των δημιουργημάτων των τεχνών

αυτών. Στοχεύει στην ενίσχυση του ευρωπαϊκού κινηματογράφου και στην προώθηση της ευρωπαϊκής κουλτούρας και της πολιτισμικής ένωσης των λαών της Ευρώπης. Η επίτευξη των παραπάνω σκοπών πραγματοποιούνται με τη λειτουργία του Πολιτιστικού Κέντρου που περιλαμβάνει θέατρο, κινηματογράφο και χώρο εκθέσεων. (MCF β, χ.χ.). Η ανέγερση του κτιρίου ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2007 και ολοκληρώθηκε εντός του 2008, εντασσόμενο στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτισμός» με συγχρηματοδότηση από το Υπουργείο Πολιτισμού και την Ευρωπαϊκή Ένωση και άρχισε να λειτουργεί τον Οκτώβριο του 2009 (MCF γ, χ.χ.).

#### *Θέση, Εγκαταστάσεις, Δραστηριότητες*

Το Πολιτιστικό Κέντρο του ιδρύματος «Μιχάλης Κακογιάννης» βρίσκεται στην οδό Πειραιώς στην Αθήνα. Το κτίριο έχει συνολικό εμβαδό 6.810 τ.μ., διαθέτει αμφιθέατρο 330 θέσεων με πρόβλεψη για θέσεις αναπηρικών αμαξιδίων, αίθουσα κινηματογράφου 120 θέσεων, αίθουσα πολλαπλών χρήσεων 68 θέσεων και εκθεσιακό χώρο, δύο cafe-bar, bar-εστιατόριο (κλειστό και υπαίθριο) και πωλητήριο ((MCF γ, χ.χ.). Οι χώροι προσφέρονται και για τη φιλοξενία ποικίλων εταιρικών και άλλων εκδηλώσεων όπως συνέδρια, σεμινάρια, παρουσιάσεις, εκθέσεις και εκδηλώσεις παράλληλων δράσεων (MCF γ, χ.χ.). Το Κέντρο δραστηριοποιείται στη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, workshops, σεμιναρίων και την εισαγωγή νέων θεσμών στο θέατρο και τον κινηματογράφο με έμφαση στους νέους καλλιτέχνες ενώ έχει θεσπιστεί και πρόγραμμα υποτροφιών για αυτούς. Επίσης συνεργάζεται με άλλους πολιτιστικούς φορείς και ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό για την παραγωγή και προβολή θεαμάτων και εκθέσεων (MCF β, χ.χ.).

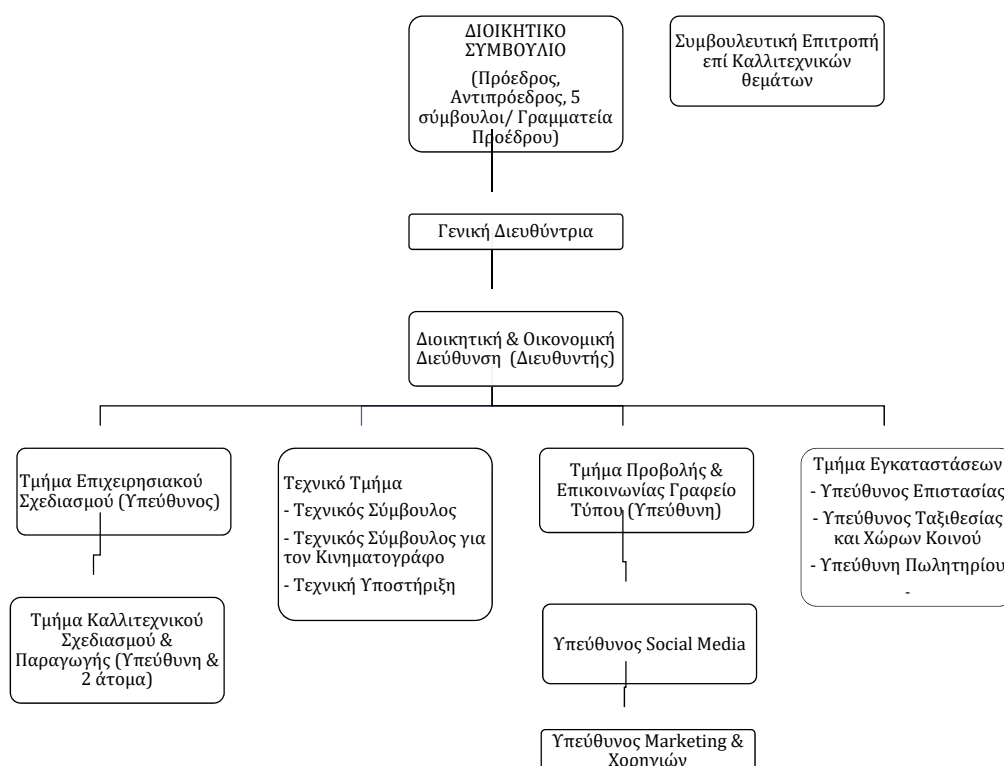
Η θεατρική αίθουσα του πολιτιστικού κέντρου έχει αμφιθεατρική διάταξη με έντονη κλίση μεταξύ των σειρών και μη υπερυψωμένη σκηνή, παραπέμποντας στη μορφολογία κλασικών θεάτρων. Άλλωστε υπάρχει και η δυνατότητα συμμετοχής του "από μηχανής Θεού" στα δρώμενα, σε σύγχρονη μορφή, μέσω καταπακτής στο δάπεδο της σκηνής αλλά και "αιωρούμενος" από την οροφή (MCF δ, χ.χ.). Για τη συνεδριακή χρήση της αίθουσας έχει εγκατασταθεί και ειδικά διαμορφωμένος θάλαμος μεταφραστών (MCF δ, χ.χ.).

#### *Περιβάλλον Διαχείρισης*

Το Ίδρυμα «Μιχάλης Κακογιάννης» διοικείται από επταμελές συμβούλιο, το οποίο

απαρτίζεται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο και πέντε συμβούλους. Επιπλέον των τμημάτων διαχείρισης του, διαθέτει ενδεκαμελής συμβουλευτική επιτροπή επί καλλιτεχνικών θεμάτων που συμβουλεύει το Διοικητικό Συμβούλιο σε καλλιτεχνικά ζητήματα και προσφέρει τις υπηρεσίες της αμισθί. Τα μέλη της επιτροπής είναι ηθοποιοί, σκηνοθέτες, συντονιστές φεστιβάλ, συγγραφείς, συνθέτες, θεατρολόγοι, νομικοί και αναπτυξιακά στελέχη (MCF β, χ.χ.).

Διάγραμμα 7: Οργανόγραμμα Διοίκησης Ιδρύματος «Μιχάλης Κακογιάννης»



Πηγή: mcf.gr

### Οικονομικά Στοιχεία

Η δαπάνη ανέγερσης του πολιτιστικού κέντρου ανήλθε σε 9,67 εκατομμύρια ευρώ (MCF γ, χ.χ.). Στην οικονομική χρήση του 2017, η οποία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα, το πολιτιστικό κέντρο είχε 175.649,47ευρώ επιπλέον έξοδα συγκριτικά με τα έσοδα του ενώ το 61% των εσόδων του προέρχονταν από δωρεές, επιχορηγήσεις, χορηγίες και προγράμματα ΕΣΠΑ.

Πίνακας 20: Κύρια οικονομικά στοιχεία ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ “ΜΙΧΑΛΗ ΚΑΚΟΓΙΑΝΝΗ” για τη χρήση του 2017.

ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ
	Εισιτήρια	460.348,64
	Λειτουργικές Δαπάνες	6.295,54
	Ενοίκια	5.680,07
	Πνευματικά Δικαιώματα	21.169,52
	Λοιπές Παροχές	62.409,26
	Δωρεές	502.557,04
	Χορηγίες-Επιχορηγήσεις	228.850,00
	Προγράμματα ΈΣΠΑ	176.853,39
	Λοιπά	91,59
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.464.235,00</b>
	ΕΞΟΔΑ	Αμοιβές Προσωπικού & Εργοδοτικές Εισφορές
Φόροι-Τέλη		60.072,36
Αμοιβές τρίτων συνεργατών-τεχνικών		531.233,05
Λογαριασμοί κοινής ωφέλειας (ηλεκτροδότηση, ύδρευση κ.λ.π.)		191.962,49
Λειτουργικά		140.241,56
Τραπεζικά		2.207,76
Έκτακτα & Ανόργανα		452,14
Επόμενων Χρήσεων		8.083,94
Επενδύσεις σε πάγια & εγγυήσεις		5.871,42
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>1.639.884,57</b>

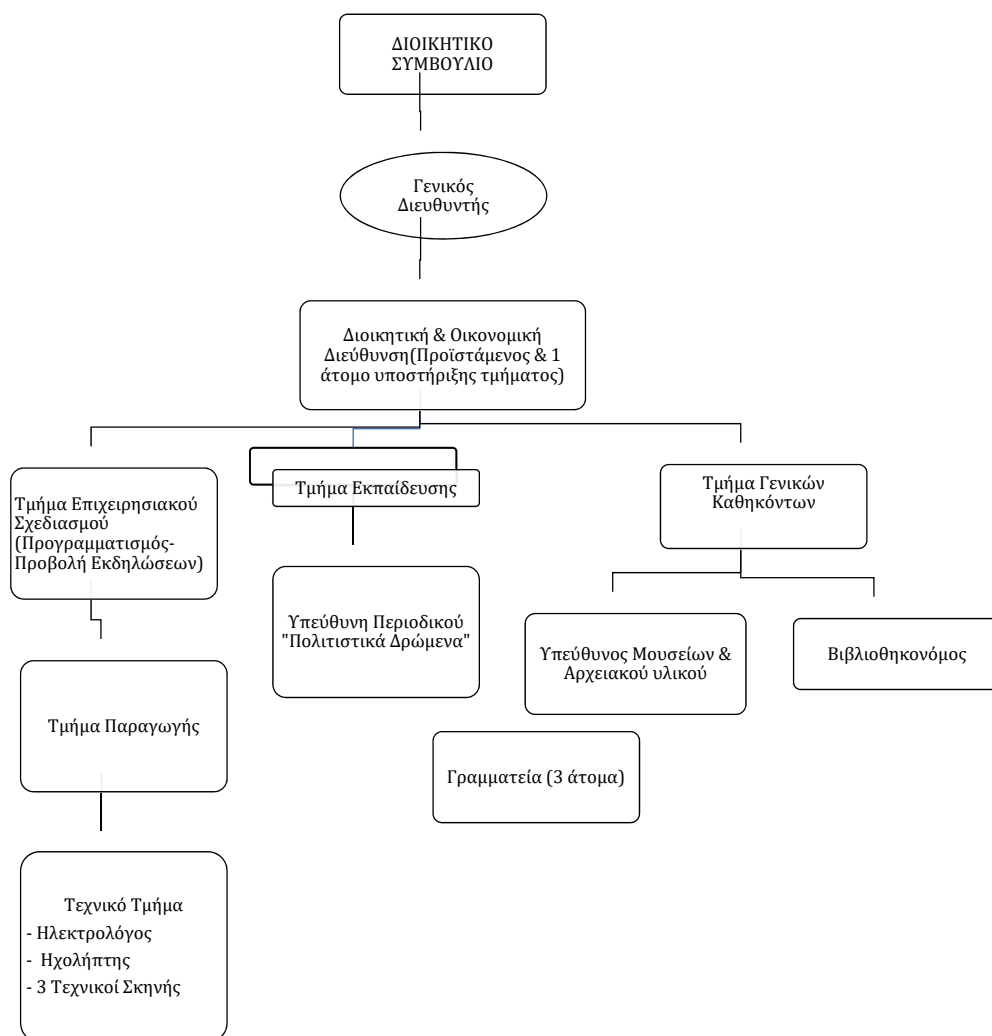
Πηγή: MCF, 2017.

## Α.4 Πολιτιστικό και Συνεδριακό Κέντρο Βέροιας

### Περιβάλλον Διαχείρισης

Το Πολιτιστικό Συνεδριακό Κέντρο Βέροιας ή «Χώρος Τεχνών» εγκαινιάστηκε τον Οκτώβρη του 1999 (ΚΕΠΑ α, χ.χ.). Διοικείται με ενδεκαμελές συμβούλιο (ΚΕΠΑ β, χ.χ.) από την Κοινωφελή Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας (ΚΕΠΑ), η οποία είναι αυτοτελές νομικό πρόσωπο (ΚΕΠΑ γ, χ.χ.) και ο κύριος φορέας σχεδιασμού και υλοποίησης της πολιτιστικής πολιτικής του Δήμου (Δήμος Βέροιας, χ.χ.). Υπό την εποπτεία του ΚΕΠΑ λειτουργούν επίσης το ανοιχτό αμφιθέατρο «Μελίνα Μερκούρη»(ΚΕΠΑ γ, χ.χ.), η Αντωνιάδειος Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών(ΚΕΠΑ α, χ.χ.), η Δημοτική Βιβλιοθήκη «Θ. Ζωγιοπούλου» και το Κέντρο Τοπικής Ιστορίας και Πολιτισμού (Δήμος Βέροιας, χ.χ.). Η οργανωτική του δομή όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα είναι απλή και εστιάζει στα τμήματα επιχειρησιακού σχεδιασμού και εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 8. Οργανωτική δομή Κοινωφελούς Επιχείρησης Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας.



Πηγή: ΚΕΠΑ δ, χ.χ.

### Όραμα, Στοιχεία, Αξίες

Όραμα του ΚΕΠΑ Βέροιας και κατά συνέπεια του Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου είναι η συνδρομή στην ανάπτυξη πολιτιστικών πρωτοβουλιών, ώστε ο πολιτισμός να αποτελέσει δομικό στοιχείο της τοπικής κοινωνίας και εργαλείο τοπικής ανάπτυξης (ΚΕΠΑ γ, χ.χ.).

Η κοινωφελής επιχείρηση του Δήμου Βέροιας δηλώνει ότι οι πολιτιστικές επιλογές της εντάσσουν το χρώμα, τον ήχο και την κίνηση στη ζωή της πόλης, βασιζόμενες στην αισθητική και το σεβασμό προς το κοινό και τους δημιουργούς ώστε η πόλη να αποκτήσει μια νέα διάσταση στην πορεία αναζήτησης της μαγείας που μόνο ο



πολιτισμός μπορεί να αποπνεύσει (ΚΕΠΑ ε, χ.χ.).

#### *Θέση, Εγκαταστάσεις, Δραστηριότητες*

Ο «Χώρος Τεχνών» βρίσκεται στο κέντρο της πόλης της Βέροιας. Διαθέτει τον αναγκαίο τεχνολογικό εξοπλισμό ώστε να φιλοξενήσει πολιτιστικές εκδηλώσεις, συνέδρια και εκθέσεις. Στις εγκαταστάσεις της Κ.Ε.Π.Α και συγκεκριμένα στην «Αντωνιάδειο Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών», η οποία διαθέτει και αίθουσα με σκηνή<sup>25</sup> (ΚΕΠΑ α, χ.χ.), η οποία φιλοξενεί μουσικές συναυλίες, ομιλίες, ημερίδες, συνέδρια κ.ά., στεγάζονται στις ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες της, το Δημοτικό Ωδείο, Σχολή Χορού, Σχολή Εικαστικών, η Δημοτική Φιλαρμονική, τμήμα Λαογραφίας καθώς επίσης και τμήματα βιτρό, κοσμήματος και κατασκευών. (ΚΕΠΑ α, χ.χ.).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι υποδομές του:

Πίνακας 21: Υποδομές Χώρου Τεχνών Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Βέροιας.

ΧΩΡΟΙ	
▷ Αίθουσα Θεάτρου	▷ Φουαγιέ
• Χωρητικότητα 600 θέσεων	▷ Καμαρίνια
• Μεταφραστικό κέντρο με δυνατότητα χρήσης 12 γλωσσών, προεδρείο με 7 ομιλητές, σύστημα ενδοεπικοινωνίας, δυνατότητα ηχογράφησης και μαγνητοσκόπησης των εκδηλώσεων, βιντεοπροβολείς, μηχανές προβολής slides.	▷ Γραφειακοί χώροι
	▷ Βοηθητικοί χώροι
	▷ Χώροι στάθμευσης

Πηγή: ΚΕΠΑ ζ, χ.χ.

#### *Οικονομικά Στοιχεία*

Η οικονομική κατάσταση της ΚΕΠΑ τα έτη 2015 και 2016, η οποία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα, δείχνει πλεονασματικές χρήσεις με κέρδη 42.679,40 € και 51.949,76 € αντίστοιχα. Αυτά τα κέρδη όμως οφείλονται κυρίως στις επιχορηγήσεις και στα έσοδα από τα δίδακτρα των διάφορων τμημάτων διδασκαλίας μουσικής και χορού που λειτουργούν στις εγκαταστάσεις της. Τα έσοδα των εισιτηρίων από τις εκδηλώσεις που φιλοξενεί έχουν πολύ χαμηλό ποσοστό σε σχέση τα παραπάνω (Data.gov.gr, 2016 Data.gov.gr, 2017).

<sup>25</sup> Με χωρητικότητα 300 ατόμων.

Πίνακας 22. Οικονομικά Στοιχεία Κοινοφελούς Επιχείρησης Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας για τα έτη 2015 και 2016.

	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ΈΣΟΔΑ ΑΠΟ</b>	A.Δίδακτρα τμημάτων	176.716,56	176.956,08
	B.Εισιτήρια εκδηλώσεων	6.039,69	5.939,67
	Γ.Σεμινάρια Κιν/φου	1.252,04	632,80
	Σύνολο A + B+ Γ	184.008,29	183.528,55
	Επιχορηγήσεις Δήμου Βέροιας	800.000,00	800.000,00
	Κυλικείο (αποζημίωση για λογαριασμούς κοινής ωφέλειας)	480,00	353,33
	Δευτερεύουσες δραστηριότητες (ενοίκια, διάθεση προσωπικού, πωλήσεις λευκώματος κ.ά.)	40.663,48	30.560,21
	Κεφάλαια	55,33	859,44
	ΦΠΑ εσόδων	12.631,63	10.659,36
	Δήμος Βέροιας & άλλοι φορείς (π.χ. επιστροφή φόρου)	197.871	155.200
<b>ΕΞΟΔΑ</b>	Αμοιβές προσωπικού	668.874,79	663.992,56
	Αμοιβές & έξοδα τρίτων (καλλιτεχνών, δικηγόρων κ.ά.)	47.241,48	33.731,40
	Παροχές Τρίτων (ασφάλιστρα, διαφήμιση, ενοίκια εξοπλισμών, λογαριασμοί κοινής ωφέλειας κ.ά.)	131.533,69	145.580,04
	Φόροι – Τέλη	1737,76	1.387,25
	Διάφορα (έξοδα κίνησης, γραφικής ύλης κ.ά.)	55.906,13	55.422,66
	Τόκοι & συναφή	19.008,24	21.079,62
	ΦΠΑ	40.761,36	49.705,44
	Έπιπλα, Όργανα, Ηλεκτρονικός εξοπλισμός, βιβλία κ.ά.	6.490,64	28.194,82
	Μηχανήματα	-	6.030,45
	Καταβληθείσες Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις		25.044,64
	Οικονομικό Αποτέλεσμα έπειτα από κάποια έκτακτα & ανόργανα έσοδα και έξοδα που δε συμπεριελήφθησαν στον παρόν πίνακα	<b>Κέρδη Χρήσης: 42.679,40<sup>26</sup></b>	<b>Κέρδη Χρήσης: 51.949,76</b>
	Συνολικές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	135.730,19	69.916,88
	Συνολικές Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	348.426,13	323.381,49
	Απαιτήσεις από διάφορους χρεώστες	792.037,23	726.783,21
Χρηματικά Διαθέσιμα	239.558,76	404.665,67	

Πηγές: Data.gov.gr, 2016 Data.gov.gr, 2017.

<sup>26</sup> Το 2014 εμφάνισε ζημία της τάξεως των 18.834,64 εκ. ευρώ.

## Α.5 Πολιτιστικό & Συνεδριακό Κέντρο Πανεπιστημίου Πατρών

### Γενικές Πληροφορίες

Το Συνεδριακό και Πολιτιστικό Κέντρο Πατρών (ΣΠΚ) σχεδιάστηκε και ανεγέρθηκε από το πανεπιστήμιο Πατρών στην πανεπιστημιούπολη της αχαϊκής πόλης αποσκοπώντας στη συμβολή της καλύτερης και αποτελεσματικότερης διεξαγωγής επιστημονικών και άλλων συνεδρίων καθώς επίσης και την περαιτέρω πολιτιστική ανάπτυξη της πόλης και της ευρύτερης περιοχής της Δυτικής Ελλάδας, μέσω της φιλοξενίας πολιτιστικών εκδηλώσεων υψηλού επιπέδου (Confer.upatras α, χ.χ.).

### Χώροι και Τιμολόγηση

Σε έκταση 25 στρεμμάτων το ΠΣΚ έχει αναπτυχθεί σε δύο επίπεδα συνολικής επιφάνειας 9.300 τ.μ. και μπορεί να φιλοξενήσει έως και 2.000 συνέδρους ταυτόχρονα (Confer.upatras α, χ.χ.). Στην ιστοσελίδα του το Κέντρο έχει αναλυτική τιμολόγηση ενοικίασης των χώρων του, όπως διαπιστώνουμε από τον παρακάτω πίνακα, με δυνατότητα ευέλικτων επιλογών

Πίνακας 23. Τιμοκατάλογος Χρήσης Χώρων Πολιτιστικού & Συνεδριακού Κέντρου Πανεπιστημίου Πατρών.

<b>ΧΩΡΟΙ</b>	<b>ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ (Θέσεις ή τ.μ.)</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ<sup>27*</sup> ΣΕ ΕΥΡΩ</b>
Κύρια Αίθουσα I-1	930	1300
Αμφιθέατρο I-4	250	350
Αίθουσα Πολλαπλών Χρήσεων I-6	200 τ.μ.	250
Αίθουσες Παράλληλων Συνεδριάσεων		
I-10	120	250
I-11	75	200
I-12	75	200
I-13	75	200
Αίθουσες Σεμιναρίων		
II-6	50	150
II-7	80	150
II-8	80	200
II-9	80	200

Πηγή: Confer.upatras β, χ.χ.

<sup>27</sup> Για τις καθημερινές. Για τα Σ/Κ οι τιμές αυξάνονται ανάλογα με την αίθουσα από 15% έως και 40%. Υπάρχει δυνατότητα χρήσης για μισή ημέρα με το κόστος να μειώνεται κατά 40% περίπου.

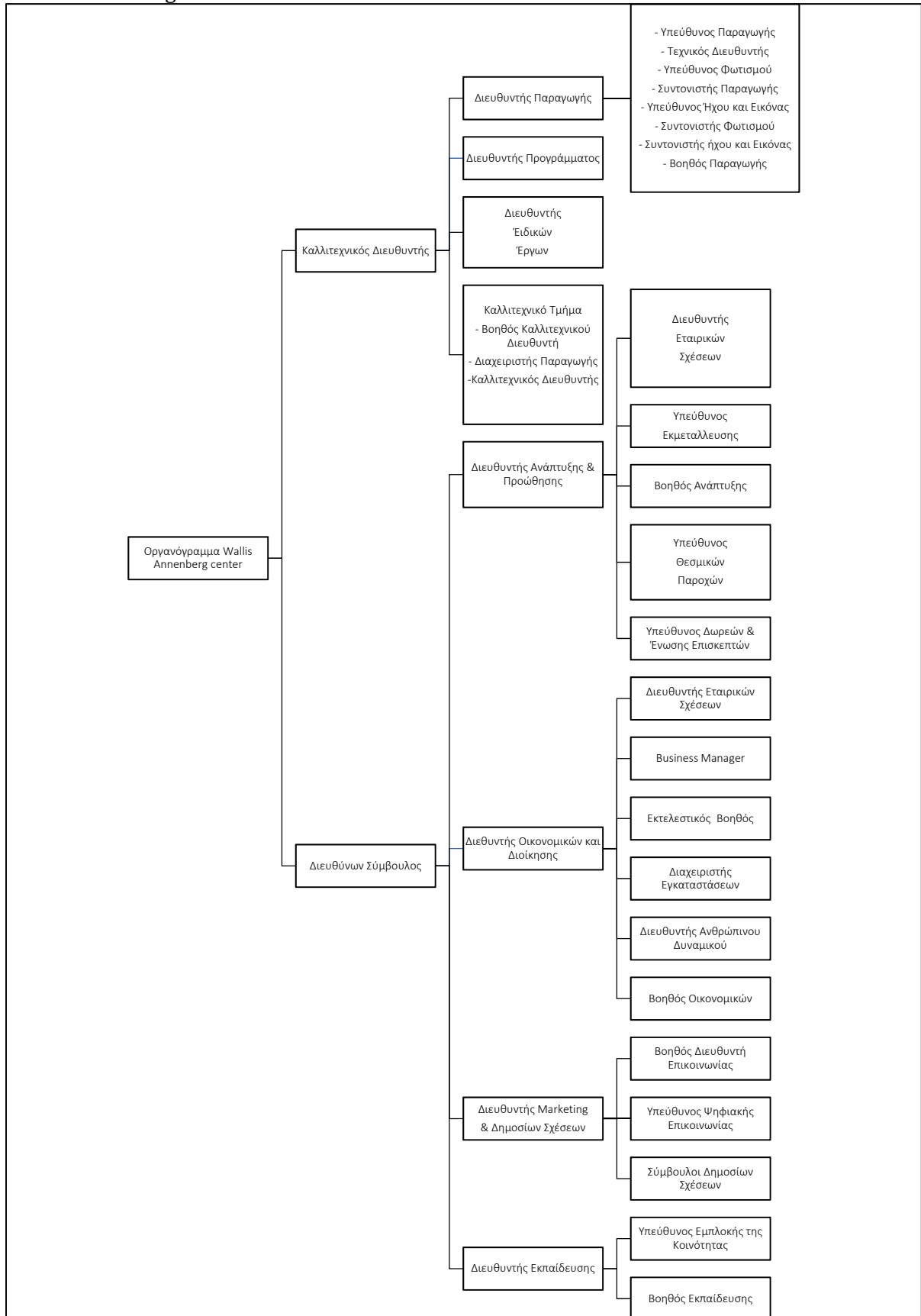
## **A.6 Kilden Performing Arts Center**

Το κέντρο Παραστατικών τεχνών Kilden βρίσκεται στην πόλη Kristiansand της Νότιας Νορβηγίας. Αποτελεί κοινοπραξία της εταιρείας Θεάτρου Kilden Sørlandet, του Δήμου Kristiansand και της Δυτικής Νορβηγικής Κομητείας Agder (GRCA, χ.χ.). Η ονομασία «Kilden» σημαίνει «πηγή» στα Νορβηγικά, θέλοντας έτσι να δείξει ότι το κτήριο αποτελεί πηγή γνώσης, πολιτιστικής δραστηριότητας και ψυχαγωγίας. Η αρχιτεκτονική του Kilden είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακή και το λογότυπο του κέντρου αποτελείται από δύο γεωμετρικά σχήματα που παραπέμπουν στη μορφή του ίδιου του κτηρίου. Καταλαμβάνει 24.600 τ.μ. Διαθέτει συναυλιακό χώρο 1170 θέσεων/ θέατρο-όπερα με 750 θέσεις και 2 χώρους για πολλαπλές δραστηριότητες. Επίσης έχει γραφεία, εργαστήρια, χώρους για ακροάσεις και πάρκινγκ 400 θέσεων (Rinaldi, 2012 VisitNorway, χ.χ.). Το κόστος ανέγερσης του ήταν περίπου 171 εκ. αγγλικές λίρες (GRCA, χ.χ.), δηλαδή 194 εκ. ευρώ. Η ιστοσελίδα του έχει εφαρμογή για συσκευές iPhone και Android ενώ σε καμία δε διαθέτει Αγγλική γλώσσα, δείχνοντας ότι δε στοχεύει στο τουριστικό κοινό (Kilden, χ.χ.).

## **A.7. Wallis Annenberg Center for the performing arts**

Το Wallis Annenberg Center for the performing arts είναι ένα πολιτιστικό κέντρο παραστατικών τεχνών με έδρα το Beverly Hills στην Καλιφόρνια των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (TheWallis α, χ.χ.). Καταλαμβάνει ένα αρκετά μεγάλο χώρο 21.400 τ.μ. περίπου (TheWallis β, χ.χ.). Στα πλαίσια της λειτουργίας του, παρουσιάζει θεατρικές, μουσικές και παραστάσεις μπαλέτου ενώ είναι ιδιαίτερα ενεργό στη δημιουργία και φιλοξενία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συνεργαζόμενο με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και σχολεία. Η συχνότητα των ζωντανών παραστάσεων είναι περίπου μία κάθε τέσσερις ημέρες ενώ το πρόγραμμα του είναι σχεδιασμένο τουλάχιστον τρεις με τέσσερις μήνες πριν, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα τους ενδιαφερόμενους να έχουν διαθέσιμο χρόνο για την επιλογή και απόφαση της επίσκεψης τους στο Κέντρο. Έχει εποχικούς χορηγούς, τους οποίους προωθεί και μέσω της ιστοσελίδα του με την παρουσία λογοτύπων (TheWallis γ, χ.χ.) ενώ υπάρχει η δυνατότητα συνδρομής μελών με πολλαπλά οφέλη (TheWallis δ, χ.χ.). Στην ιστοσελίδα του το Wallis Annenberg δηλώνει ξεκάθαρα την αποστολή του και συστήνει αναλυτικά στο κοινό, όλα τα άτομα του διοικητικού του προσωπικού με όνομα και φωτογραφία (TheWallis ε, χ.χ.). Παρακάτω παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του Wallis Annenberg.

Διάγραμμα 9. Οργανόγραμμα προσωπικού του πολιτιστικού κέντρου παραστατικών τεχνών Wallis Annenberg



Πηγή: Wallis.org

## A.8 Tate Gallery SAINT IVES

Οι γκαλερί «Tate» είναι τέσσερις στον αριθμό και βρίσκονται σε διαφορετικές πόλεις του Ηνωμένου Βασιλείου. Αποτελούν εκτελεστικό μη υπηρεσιακό δημόσιο φορέα που χρηματοδοτείται από το κυβερνητικό τμήμα Ψηφιακού σχεδιασμού, πολιτισμού, ΜΜΕ και αθλητισμού της χώρας. Όλες διοικούνται από ένα συμβούλιο 14 μελών που μαζί με το ανώτερο προσωπικό επιλέγει την πολιτική των γκαλερί και τον τρόπο λειτουργίας τους. Τα 13 από τα 14 μέλη ορίζονται έπειτα από ανοιχτό διαγωνισμό απευθείας από τον Πρωθυπουργό, συνήθως για τέσσερα έτη, ενώ το τελευταίο μέλος προέρχεται από το διοικητικό συμβούλιο της Εθνικής Πινακοθήκης. Τουλάχιστον τρία μέλη πρέπει να είναι καλλιτέχνες ενώ ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου εκλέγεται μέσα από αυτό. Τα υπόλοιπα μέλη προέρχονται από διάφορους επαγγελματικούς τομείς όπως οικονομικό, αρχιτεκτονικό, μέσω μαζικής ενημέρωσης και εργάζονται σε ιδιωτικές κυρίως επιχειρήσεις ενώ η ενασχόληση τους με τις Tate Gallery είναι αμισθί (Tate α, χ.χ.).

Στην πόλη St Ives της Νοτιοανατολικής Αγγλίας, η γκαλερί Tate εκμεταλλεύτηκε την παραθαλάσσια τοποθεσία της κομητείας Cornwall και χτίστηκε ακριβώς πάνω στην παραλία, δίνοντας τη δυνατότητα στους επισκέπτες και στα μέλη της να απολαμβάνουν τις εκθέσεις συγχρόνως με την απίστευτη θέα στον Ατλαντικό ωκεανό. Η απόκτηση της κάρτας μέλους έχει αρχικό κόστος 86 λίρες με διάφορες εναλλακτικές κατηγορίες και διαρκεί ένα έτος ενώ μπορεί να προσφερθεί και ως κάρτα δώρου. Παρέχει ποικίλα οφέλη στα μέλη της, όπως απεριόριστη πρόσβαση στους τέσσερις χώρους εκθέσεων, δυνατότητα δωρεάν συνοδείας παιδιών και 10% έκπτωση στα καταστήματα της γκαλερί, όπου μπορεί να βρει κάποιος βιβλία, καρτ ποστάλ, ξεχωριστά δώρα για μεγάλους και παιδιά, κοσμήματα, καθώς και μία αποκλειστική σειρά οικιακών ειδών, όλα σχεδιασμένα από Άγγλους καλλιτέχνες με σκοπό την προώθηση της γνώσης και κατανόησης των τεχνών. Οι τιμές εισόδου στις εκθέσεις κυμαίνονται από 17 έως 22 λίρες (20-25 ευρώ) με μειωμένες τιμές για τις ηλικίες 12-18 και άνω των 60, για φοιτητές, ΑΜΕΑ και τους κατόχους της Εθνικής Κάρτας Τεχνών ενώ για παιδιά έως 12 ετών η είσοδος είναι δωρεάν. Υπάρχει η δυνατότητα αγοράς εισιτηρίων από την ίδια την ιστοσελίδα της γκαλερί με επιλογή συγκεκριμένης ώρας και οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να επωφεληθούν και την αγορά πακέτων σε ειδική τιμή, τα οποία περιλαμβάνουν επίσκεψη στην έκθεση και γεύμα στο εστιατόριο της γκαλερί με μενού εμπνευσμένο από τον καλλιτέχνη της συγκεκριμένης έκθεσης. Για παράδειγμα, η

επίσκεψη σε μία έκθεση του Picasso συνδυάζεται με γεύσεις τις οποίες αγαπούσε ο ίδιος ο καλλιτέχνης ενώ τα Σαββατοκύριακα τα πακέτα περιλαμβάνουν brunch και cocktails (Tate β, χ.χ.). Η Tate θέλοντας να διατηρήσει την ανοικτότητα της στο κοινό, δημοσιοποιεί κάθε χρόνο έναν απολογισμό, για τα εργαστήρια, τις εκθέσεις και εν γένει τις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα και στις τέσσερις γκαλερί, κοινοποιώντας και τα οικονομικά στοιχεία μέσω της ιστοσελίδας. Για την περίοδο 2016-2017 τα έσοδα των γκαλερί κυμάνθηκαν στις 60 εκ. αγγλικές λίρες συμπεριλαμβάνοντας τις κρατικές επιχορηγήσεις ενώ στα έξοδα συγκαταλέγονται και οι δωρεές - φιλανθρωπίες που πραγματοποιούν και αποτελούν μία από τις κύριες αποστολές τους (Tate γ, χ.χ.).

## **A.9 Moritzbastei Leipzig της Γερμανίας**

Το Moritzbastei είναι το πιο διάσημο πολιτιστικό κέντρο της Λειψίας στη Γερμανία (Moritzbastei α, χ.χ.). Το ιστορικό κτήριο χρησιμοποιείται ως πολιτιστικό κέντρο από το 1982, σε μία πόλη που έχει απαλλαγεί από τη φήμη της «πρωτεύουσας των φτωχών» και έχει αναγεννηθεί εκ νέου σαν μία Μέκκα του πολιτισμού με τις διανυκτερεύσεις τουριστών να αυξάνονται συνεχώς και τον Δήμο να αφιερώνει το 10% του συνολικού προϋπολογισμού της πόλης στον πολιτισμό (Engelhart, 2014). Το ίδρυμα Moritzbastei συντηρεί το πολιτιστικό κέντρο ως ιστορικό οικοδόμημα και ως φόρουμ πολιτιστικών συναντήσεων στη φοιτητική ζωή της Λειψίας. Άλλωστε το Κέντρο βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από το πανεπιστήμιο της πόλης. Είναι μέλος του Ευρωπαϊκού πολιτιστικού δικτύου (teh.net) και το πρόγραμμα του περιλαμβάνει ζωντανές παραστάσεις πολλών ειδών μουσικής, jazz, rock, metal, θεατρικές παραστάσεις και κινηματογραφικές προβολές (Moritzbastei β, χ.χ.).

# Παράρτημα Β

## Η πολιτιστική κατανάλωση στην Ελλάδα σε αριθμούς

### Β.1 Συχνότητα επίσκεψης σε πολιτιστικούς χώρους στην Ελλάδα το 2011

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα το 2011, η συχνότητα επίσκεψης σε πολιτιστικούς χώρους ανά φύλο είχε ως εξής:

Πίνακας 24: Συχνότητα επίσκεψης σε πολιτιστικούς χώρους ανά φύλο στην Ελλάδα, 2011.

ΕΛΛΑΔΑ Επισκέψεις σε Πολιτιστικούς Χώρους	ΑΝΔΡΕΣ σε %	ΓΥΝΑΙΚΕΣ σε %
Καμία Επίσκεψη	74,2	66
1-6 Επισκέψεις	21,4	28,9
6+ Επισκέψεις	2,1	2,4

Πηγή: Eurostat, 2011.

Στην ίδια έρευνα, η συχνότητα επίσκεψης σε θέατρα και συναυλίες, δραστηριότητες παραδοσιακά συνδεδεμένες με την “υψηλή” κουλτούρα είχε ως εξής:

Πίνακας 25. Συχνότητα επίσκεψης σε Θέατρα και Συναυλίες ανά φύλο στην Ελλάδα, 2011

ΕΛΛΑΔΑ Επισκέψεις σε Θέατρα & Συναυλίες	ΑΝΔΡΕΣ σε %	ΓΥΝΑΙΚΕΣ σε %
Καμία Επίσκεψη	53,6	46,1
1-6 Επισκέψεις	40,5	47,5
6+ Επισκέψεις	4,3	4,7

Πηγή: Eurostat, 2011

### Β.2 Σημαντικά Στοιχεία Έρευνας Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών το 2013

Από τα ευρήματα της έρευνας του Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών που πραγματοποιήθηκε την περίοδο Μάρτιος-Ιούλιος του 2013 στην Αθήνα, με τίτλο «Κοινωνικοοικονομική Τάξη, Κοινωνική θέση και Κατανάλωση», είναι αξιοσημείωτο να



αναφέρουμε ότι παρουσιάζονται μεγάλα ποσοστά ανενεργών καταναλωτών στον πολιτισμό αλλά με αυξημένη πιθανότητα συμμετοχής σε πολιτιστικά δρώμενα όσο αυξάνεται η ηλικία τους (ΙΠΑ, 2017). Βέβαια κάθε τύπος έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες ακόμα και μεταξύ πόλεων της ίδιας χώρας και κάθε πληθυσμός έχει τη δική του κουλτούρα και τρόπο ζωής. Αυτό συμβαίνει και μεταξύ της Αθήνας και της Κρήτης. Για παράδειγμα στη συγκεκριμένη έρευνα εμφανίζεται μεγάλο το ποσοστό μάνατζερ και επαγγελματιών και ιδιαίτερα μικρό το ποσοστό κατηγοριών που ασχολούνται με τη γεωργία, κάτι που δεν ισχύει στην Κρήτη.

Από τα πορίσματα όμως της έρευνας, αν και δεν πρόκειται για την Αθήνα, καλό είναι να κρατήσουμε τα παρακάτω:

1. Η κοινωνική κινητικότητα και η κοινωνικο-πολιτισμική «καταγωγή» των ατόμων από τη σκοπιά του εκπαιδευτικού επιπέδου έχει πιθανότατα μεγαλύτερη σημασία στην πολιτιστική κατανάλωση από ότι η ταξική καταγωγή (όταν οι τάξεις ορίζονται στενά με κριτήρια της αγοράς εργασίας). Η εκπαίδευση λοιπόν του κάθε ατόμου σε συνδυασμό με το εκπαιδευτικό επίπεδο των γονιών του διαμορφώνουν εν πολλοίς αυτό που ο Bourdieu ονομάζει «πολιτισμικό κεφάλαιο» και ο Goldthorpe (2007) «πολιτισμικούς πόρους» (Εμμανουήλ κ.ά., 2015)
2. Το μετανεωτερικό φαινόμενο της πολιτιστικής παμφαγίας εμφανίζεται και στην ελληνική περίπτωση, κυρίως στις νεώτερες ηλικίες και στο χώρο της μουσικής και του κινηματογράφου.
3. Η έκταση των διαφοροποιήσεων στα πρότυπα πολιτιστικής κατανάλωσης είναι σημαντική (Εμμανουήλ, 2016).
4. Η ένταξη στην υψηλότερη βαθμίδα πανεπιστημιακής και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης αντιστοιχεί στην υψηλότερη συχνότητα επίσκεψης σε χώρους με μουσική, θέατρο και χορό με ποσοστό 58% ενώ η αμέσως επόμενη βαθμίδα εκπαίδευσης της έρευνας που περιλαμβάνει τη μεταλυκειακή εκπαίδευση και τα ΑΤΕΙ, η συμμετοχή μειώνεται δραματικά στο 33,6%.
5. Οι νέοι της κατηγορίας 25-34 έχουν τη μεγαλύτερη πολιτιστική συμμετοχή με 35,4% σε μουσική, θέατρο και χορό (Καμούτση, χ.χ.).
6. Στο σύνολο των επισκεπτών διακρίνεται υπεροχή συμμετοχής των γυναικών με ποσοστό 36,1% έναντι 26,8% των ανδρών, αν και γενικότερα οι έμφυλες διαφοροποιήσεις αρχίζουν να υποχωρούν αισθητά (ΙΠΑ, 2017).

## B.3 Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Φύλο σε Ελλάδα , Ισπανία και Ιρλανδία το 2015

Για να έχουμε μία πιο συγκεκριμένη εικόνα για τη συχνότητα συμμετοχής στην κατηγορία των ζωντανών παραστάσεων που περιλαμβάνουν επισκέψεις σε θέατρα, συναυλίες και μπαλέτο, παρουσιάζονται παρακάτω στοιχεία του 2015 για την Ελλάδα ανά φύλο, ηλικία και εκπαιδευτικό επίπεδο. Σε δύο πίνακες κρίθηκε σκόπιμο να προστεθούν και άλλες δύο χώρες, η Ιρλανδία και η Ισπανία, οι οποίες βίωσαν σε έντονο βαθμό την οικονομική κρίση όπως και η Ελλάδα.

Πίνακας 26. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Φύλο <sup>28</sup>σε Ποσοστό(%), Ελλάδα, Ισπανία και Ιρλανδία, 2015.

	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΣΥΝ.	ΓΥΝ.	ΑΝΔ.	ΣΥΝ.	ΓΥΝ.	ΑΝΔ.	ΣΥΝ.	ΓΥΝ.	ΑΝΔ.
<b>ΕΕ</b>	57,2	55,2	59,4	42,8	44,8	40,6	29	30,3	27,7	13,7	14,5	12,9
<b>Ελλάδα</b>	66,2	64,5	68,1	33,8	35,5	31,9	29,2	30,6	27,8	4,6	5	4,1
<b>Ιρλανδία</b>	54,8	51,4	59,1	45,2	48,6	40,9	31	34,5	26,6	14,3	14,2	14,4
<b>Ισπανία</b>	67,3	65,6	69	32,7	34,4	31	20,4	21,5	19,4	12,3	12,9	11,6
<b>Συχνότητα</b>	Όχι σε διάστημα 12 μηνών			Τουλάχιστον 1 φορά			1 - 3 φορές			Τουλάχιστον 4 φορές		

Πηγή: Eurostat, 2015.

Πίνακας 27. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά ηλικία & Φύλο σε Ποσοστό(%), Ελλάδα, 2015.

ΗΛΙΚΙΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	
16-24	39,9	50,3	50,4	42,1	9,7	7,6	
25-34	49,7	54,7	42,7	38,8	7,6	6,5	
35-49	56,5	62,8	38	32,9	5,5	4,3	
50-64	66,1	72,1	29,1	24,5	4,8	3,3	
65-74	83,5	84	14,4	14	21	1,9	
75 και άνω	92,9	91,7	6,3	7,1	0,7	1,1	
<b>Συχνότητα</b>	Όχι στους τελευταίους 12 μήνες		1-3 Φορές			Τουλάχιστον 4 φορές	

Πηγή: Eurostat, 2015.

<sup>28</sup> Τα στοιχεία περιλαμβάνουν ηλικίες 16 ετών και άνω.

Πίνακας 28. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Εκπαιδευτικό Επίπεδο σε Ποσοστό, Ελλάδα-Ισπανία-Ιρλανδία, 2015.

	ΕΕ 0-2	ΕΕ 3-4	ΕΕ 5-8	ΕΕ 0-2	ΕΕ 3-4	ΕΕ 5-8
<b>ΕΕ</b>	57,6	33,5	13,8	42,4	66,5	86,2
<b>Ελλάδα</b>	67,6	44,8	28,2	23,4	55,2	71,8
<b>Ιρλανδία</b>	54,9	28,4	14,6	45,1	71,6	85,4
<b>Ισπανία</b>	60,5	28,7	16,6	39,5	71,3	83,4
<b>Συχνότητα Επίσκεψης</b>	Όχι σε διάστημα 12 μηνών			Τουλάχιστον 1 φορά		

Πηγή: Eurostat, 2015

Πίνακας 29. Συχνότητα Συμμετοχής σε Ζωντανές Παραστάσεις ανά Φύλο & Εκπαιδευτικό Επίπεδο σε Ποσοστό, Ε.Ε.-Ελλάδα, 2015.

	ΕΕ 0-2		ΕΕ 3-4		ΕΕ 5-8	
	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
ΕΕ	58,4 / 41,6	56,6 / 43,4	31,7 / 68,3	35,4 / 64,6	13 / 87	14,6 / 85,4
Ελλάδα	76,6 / 23,4	76,6 / 23,4	42 / 58	47,5 / 52,5	24,5 / 75,5	32,1 / 67,9
	<b>Όχι σε διάστημα 12 μηνών / Τουλάχιστον 1 φορά</b>					

Πηγή: Eurostat, 2015

Τα εκπαιδευτικά επίπεδα που αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα, περιγράφονται ως εξής:

Πίνακας 30: Διαχωρισμός Εκπαιδευτικών Επιπέδων.

ΕΕ 0-2	Κατώτερο της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, Πρώτος Κύκλος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
ΕΕ 3-4	Ανώτερη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΕΕ 5-8	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Πηγή: Eurostat, 2015

## B.4 Χαρτογράφηση Κοινού Κρήτης

Πίνακας 31: Πληθυσμός Κρήτης ανά φύλο και ομάδες ηλικιών.

ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	ΦΥΛΟ	
		ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
0-9	69.924	35.737	34.187
10-19	68.459	35.491	32.968
<b>20-29</b>	<b>82.605</b>	<b>42.091</b>	<b>40.514</b>
<b>30-39</b>	<b>97.447</b>	<b>49.027</b>	<b>48.420</b>
40-49	88.815	44.195	44.620
50-59	72.308	35.823	36.485
60-69	60.089	29.746	30.343
70-79	50.890	23.263	27.627
80+	32.528	13.292	19.236

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011.

Πίνακας 32. Εκπαιδευτικό Επίπεδο στην Κρήτη I

ΑΝΔΡΕΣ	Α. Κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου	Β. Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου	Γ. Πτυχιούχοι Πανεπιστημίου και ισότιμων σχολών	Δ. Πτυχιούχοι ΑΤΕΙ και ισότιμων σχολών	Ε. Πτυχιούχοι ανώτερων επ/κών σχολών	ΣΤ. Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Ζ. Απόφοιτοι Λυκείου	Η. Πτυχιούχοι Επ/κού Λυκείου
0-9	0	0	0	0	0	0	0	0
10-19	0	0	0	0	3	49	3.808	605
<b>20-29</b>	<b>57</b>	<b>521</b>	<b>3.075</b>	<b>3.466</b>	601	2.774	14.537	4.245
<b>30-39</b>	<b>374</b>	<b>1.211</b>	<b>4.858</b>	<b>3.345</b>	726	3.490	12.515	2.936
40-49	365	520	5.066	2.860	644	1.653	11.562	2.209
50-59	233	274	4.673	1.898	980	1.442	6.445	1.189
60-69	147	148	3.353	776	536	778	3.755	536
70-79	54	71	1.589	294	271	253	2.279	212
80+	19	22	525	57	62	58	732	42
ΣΥΝΟΛΑ	1249	2767	23139	12696	3823	10497	55633	11974
ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΥΝΟΛΑ	699	2855	27977	14049	1686	14163	62199	6850
0-9	0	0	0	0	0	0	0	0
10-19	0	0	0	0	2	59	4.337	294
<b>20-29</b>	<b>50</b>	<b>760</b>	<b>6.322</b>	<b>4.872</b>	254	3.601	14.007	2.574
<b>30-39</b>	<b>282</b>	<b>1.302</b>	<b>7.076</b>	<b>4.213</b>	434	5.721	14.304	2.010
40-49	209	493	6.750	3.111	347	2.372	13.709	1.177
50-59	99	186	4.512	1.339	375	1.595	9.016	475
60-69	42	79	2.220	378	167	613	4.059	211
70-79	15	25	832	107	81	150	2.052	84
80+	2	10	265	29	26	52	715	25

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011.

Πίνακας 32. Εκπαιδευτικό Επίπεδο στην Κρήτη II

ΑΝΔΡΕΣ	Θ. Πτυχιούχοι Επ/κών σχολών	Ι. Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου	Κ. Απόφοιτοι Δημοτικού	Λ. Εγκατέλειψαν Δημοτικό	Μ. Ολοκλήρωσαν προσχολική αγωγή	Ν. Δεν γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση	Ξ. Μη κατατασσόμενα άτομα
0-9	0	0	0	36	12.570	54	23.077
10-19	156	9.992	11.623	173	8.878	204	0
20-29	1.434	5.450	4.781	429	63	658	0
30-39	1.662	8.301	8.443	466	74	626	0
40-49	1.594	7.247	9.617	383	45	430	0
50-59	2.164	4.144	11.595	441	49	296	0
60-69	1.140	2.811	14.402	983	66	315	0
70-79	429	1.920	12.228	2.827	97	739	0
80+	75	696	7.547	2.749	78	630	0
ΣΥΝΟΛΑ	8654	40561	80236	8487	21920	3952	23.077
ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΥΝΟΛΑ	4038	74501	79868	15036	20750	7492	22.237
0-9	0	0	0	33	11.876	41	22.237
10-19	92	9.125	10.618	154	8.144	143	0
20-29	958	3.568	2.824	304	51	369	0
30-39	1.021	6.204	5.119	281	49	404	0
40-49	771	6.710	8.330	292	53	296	0
50-59	664	4.419	12.952	486	53	314	0
60-69	347	2.385	17.271	1.900	93	578	0
70-79	145	1.503	13.340	6.303	241	2.749	0
80+	40	587	9.414	5.283	190	2.598	0

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011

## B.5 Χαρτογράφηση Κοινού Δήμου Ηρακλείου

Ο Δήμος Ηρακλείου στην απογραφή του 2011 είχε 173.993 κατοίκους.

Πίνακας 33: Πληθυσμός Ηρακλείου ανά φύλο και ομάδες ηλικιών.

ΑΝΔΡΕΣ	85.133
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	88.860
ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	
0-9	20.306
10-19	20.242
20-29	26.087
30-39	29.182
40-49	25.769
50-59	20.316
60-69	15.195
70+	16.896
ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ	37,7

Πηγή: ΔΥΠΕ, 2015

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση και την υπηκοότητα στον Ηρακλειώτικο δήμο, η κατάσταση το 2011 είχε ως εξής:

Πίνακας 34: Πληθυσμός Δήμου Ηρακλείου ανά οικογενειακή κατάσταση & υπηκοότητα.

ΑΓΑΜΟΙ	75.352
ΕΓΓΑΜΟΙ	84.139
ΧΗΡΟΙ	9.368
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΙ	5.134
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ	162.343
ΑΛΛΗ ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ	11.650

Πηγή: ΔΥΠΕ, 2015.

# Παράρτημα Γ

## Παρουσίαση έρευνας για την Πολιτιστική Κατανάλωση το 2017 σε Νομό Ηρακλείου και Περιφέρεια Κρήτης

Στο συγκεκριμένο παράρτημα παρουσιάζεται η έρευνα την οποία εκπόνησε μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων κατά την περίοδο Ιούνιος-Δεκέμβριος 2017 η εταιρεία στατιστικών υπηρεσιών BARI FOCUS με υπο αντικείμενο την πολιτιστική κατανάλωση σε θεάματα και εκδηλώσεις σε αναλογία πληθυσμού, τόσο στο το Νομό Ηρακλείου όσο και στην Περιφέρεια Κρήτης.

Πίνακας 35. Ανάλυση Δείγματος Έρευνας.

Προφίλ Ερωτηθέντων		Νομός Ηρακλείου		Περιφέρεια Κρήτης	
		Σε Απόλυτο Αριθμό	Σε %	Σε απόλυτο Αριθμό	Σε %
Φύλο	Δείγμα	285		569	
	Άντρες	138	48,4	275	48,3
	Γυναίκες	147	51,6	294	51,7
Ηλικιακές Ομάδες	13-34	100	35,1	201	35,3
	35-44	65	22,8	116	20,4
	45-74	120	31,1	252	44,3
Κοινωνικο-οικονομική Τάξη Κύριου Εισοδηματία	A, B	63	22,1	120	21,1
	C1, C2	100	35,1	196	34,4
	D, E1, E2, E3	122	42,8	253	44,5
Χαρακτηριστικά Νοικοκυριού/ Παιδιά ανά ηλικία	Αγόρια & Κορίτσια 1-2, 3-6, 7-12	77	27	136	23,9
	Αγόρια & Κορίτσια 13-15, 16-18	60	21,1	116	20,4

Πηγή: Ίδια επεξεργασία έπειτα από επικοινωνία με την εταιρεία Bari Focus και αποστολή email της έρευνας.

Η εκτίμηση της κοινωνικο-οικονομικής τάξης στην έρευνα καθορίζεται από την μόρφωση και το επάγγελμα του κύριου εισοδηματία. Ως «κύριος εισοδηματίας» ορίζεται το μέλος του νοικοκυριού το οποίο έχει τα περισσότερα εισοδήματα, κατά δήλωση του νοικοκυριού.

Για τους ενεργούς εργαζόμενους και τους συνταξιούχους ή προσωρινά μη εργαζόμενους (με προηγούμενο επάγγελμα) κύριους εισοδηματίες, η κοινωνικοοικονομική τάξη τους υπολογίζεται σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 36. Διαμόρφωση κατηγοριών της Κοινωνικοοικονομικής τάξης στην έρευνα.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΚΥΡΙΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΙΑ	ΜΟΡΦΩΣΗ ΚΥΡΙΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΙΑ				
	ΑΝΩΤΑΤΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΜΕΣΗ	ΚΑΤΩΤΕΡΗ	ΚΑΤΩΤΑΤΗ
Μισθωτός Διευθυντής ή στέλεχος επιχείρησης με 6+ υφισταμένους -E1	A	A	B	C1	D
Αυτοαπασχολούμενος επαγγελματίας (γιατρός, δικηγόρος, λογιστής κλπ.) -E2	A	A	B	C1	D
Μισθωτός Επαγγελματίας (γιατρός, δικηγόρος, λογιστής κλπ.) -E3	A	B	C1	D	D
Μισθωτός Διευθυντής ή στέλεχος επιχείρησης με 0-5 υφισταμένους -E4	B	C1	C1	D	D
Μισθωτός Προϊστάμενος με 6+ υφισταμένους -E5	A	B	C1	D	D
Μισθωτός Προϊστάμενος με 0-5 υφισταμένους -E6	B	C1	C1	D	D
Επιχειρηματίας, Ιδιοκτήτης Επιχείρησης/ Μαγαζιού με 6+ υπαλλήλους -E7	B	C1	C1	D	D
Υπάλληλος Γραφείου σε μη χειρωνακτική εργασία -E8	C1	C2	C2	E1	E2
Επιχειρηματίας, Ιδιοκτήτης Επιχείρησης/ Μαγαζιού με 0-5 υπαλλήλους -E9	C1	C2	C2	E1	E2
Υπάλληλος εκτός γραφείου σε μη χειρωνακτική εργασία -E11	C1	C2	D	E1	E2
Αγρότης, κτηνοτρόφος/ πτηνοτρόφος, ψαράς -E12	B	C1	C2	E1	E3
Υπάλληλος σε χειρωνακτική εργασία που είτε έχει κάποια ειδίκευση, είτε εργάζεται σε θέση επιβλέποντος/ επιστάτη -E14	C1	C2	D	E1	E2
Άλλος υπάλληλος σε χειρωνακτική εργασία χωρίς ειδίκευση, που δεν εργάζεται σε θέση επιβλέποντος/ επιστάτη -E15	D	D	E1	E3	E3

Πηγή: Ιδία επεξεργασία έπειτα από επικοινωνία με την εταιρεία Bari Focus και αποστολή της έρευνας με email

Στον επόμενο πίνακα καταγράφεται η ερώτηση που έγινε στους συμμετέχοντες και οι επιλογές που δόθηκαν όσον αφορά την απάντηση. Τα θεάματα και οι εκδηλώσεις δε διευκρινίζονται περισσότερο στο ερωτηματολόγιο. Εναπόκεινται στην αντίληψη του ίδιου του ερωτώμενου.

Πίνακας 37: Ερώτηση Πολλαπλών Επιλογών.

Ερώτηση	Σε τι είδους μέρη πήγατε για διασκέδαση τις τελευταίες επτά ημέρες;
Πιθανές Απαντήσεις	
1.	Μέρη για καφέ
2.	Μέρη για φαγητό
3.	Μέρη για ποτό /clubbing / πίστες
4.	Θεάματα (πχ θέατρο - σινεμά)
5.	Εκδηλώσεις (π.χ. συναυλίες, εκθέσεις)
6.	Μέρη για παιδιά (παιδότοπος, παιδική χαρά, λούνα παρκ κλπ)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία έπειτα από επικοινωνία με την εταιρεία Bari Focus και αποστολή της έρευνας με email

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας για το Νομό Ηρακλείου και ακολούθως για την Περιφέρεια Κρήτης.

Πίνακας 38. Αποτελέσματα Έρευνας στο Νομό Ηρακλείου

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΕ ΘΕΑΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ 7 ΗΜΕΡΕΣ ΣΕ ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ. ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	ΘΕΑΜΑΤΑ/ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	ΘΕΑΜΑΤΑ	ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	
Φύλο	Σύνολο	6,8	3,3	2,5
	Άντρες	6,3	3,9	4,3
	Γυναίκες	7,4	2,7	5,3
Ηλικιακές Ομάδες	13-34	14,1	5,5	10,7
	35-44	1,1	0	1,1
	45-74	3,6	3,2	1,8
Κοινωνικο οικονομική Τάξη Κύριου Εισοδηματία	A, B	16,7	8	10,1
	C1, C2	6,6	2,8	4,7
	D, E1, E2, E3	3,5	1,9	3,1
Χαρακτηριστικά Νοικοκυριού Παιδιά ανά ηλικία	Αγόρια & Κορίτσια 1-2, 3-6, 7-12	7,8	2,1	5,7
	Αγόρια & Κορίτσια 13-15, 16-18	9,4	6,6	6,5

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία έπειτα από επικοινωνία με την εταιρεία Bari Focus και αποστολή της έρευνας με email



Πίνακας 39: Αποτελέσματα Έρευνας στη Περιφέρεια Κρήτης

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΕ ΘΕΑΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ 7 ΗΜΕΡΕΣ ΣΕ ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ		ΘΕΑΜΑΤΑ/ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	ΘΕΑΜΑΤΑ	ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ
	Σύνολο	6,6	4,2	3,3
Φύλο	Άντρες	5,9	4,5	2,6
	Γυναίκες	7,3	3,9	4
Ηλικιακές Ομάδες	13-34	11,2	6,5	5,6
	35-44	4,6	2,4	3
	45-74	1,6	3,2	1,5
Κοινωνικο οικονομική Τάξη Κύριου Εισοδηματία	A, B	18,9	12,5	8,3
	C1, C2	6	3,9	3
	D, E1, E2, E3	2,7	1,6	1,8
Χαρακτηριστικά Νοικοκυριού / Παιδιά ανά ηλικία	Αγόρια & Κορίτσια 1-2, 3-6, 7-12	8,6	4,1	5,2
	Αγόρια & Κορίτσια 13-15, 16-18	6,7	5,4	3,8

Πηγή: Bari Focus

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

## Πρόταση Ερευνών για το ΠΣΚΗ



M A R K E T I N G R E S E A R C H S E R V I C E S

Πρόταση ερευνών για το  
Πολιτιστικό και Συνεδριακό  
Κέντρο Ηρακλείου

Μάρτιος 2018

#FocusBari      

# Background

<b>Εισαγωγή</b>	Κατόπιν σχετικού brief που δόθηκε στη Focus Bari A.E., σχεδιάστηκε η παρούσα πρόταση ερευνητικών έργων για λογαριασμό του <b>Πολιτιστικού και Συνεδριακού Κέντρου Ηρακλείου</b>
<b>Ζητούμενα</b>	Σύμφωνα με την ενημέρωση, οι ανάγκες πληροφόρησης του οργανισμού συνοψίζονται στα εξής: <ul style="list-style-type: none"><li>• Προσδιορισμός της <b>πολιτιστικής κατανάλωσης</b> των κατοίκων α) στη Κρήτη β) στον Ν.Ηρακλείου</li><li>• <b>Αποτύπωση του προφίλ</b> του κοινού ενδιαφέροντος</li><li>• Καταγραφή του <b>βαθμού ενδιαφέροντος</b> για την <b>παρακολούθηση παραστάσεων /εκθέσεων στο Π.Σ.Κ.Η. από τουρίστες</b> τους καλοκαιρινούς μήνες &amp; υπό ποια κριτήρια/προϋποθέσεις</li></ul>
<b>Προτεινόμενη Προσέγγιση</b>	Για την κάλυψη των παραπάνω ζητουμένων, η Focus Bari προτείνει τη διεξαγωγή των εξής ερευνητικών έργων :  <b>Α. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ στο ευρύ κοινό των μόνιμων κατοίκων Κρήτης</b> , με επικέντρωση στον Νομό Ηρακλείου για τη <b>καταγραφή της πολιτιστικής τους κατανάλωσης και τον προσδιορισμό του προφίλ του κοινού ενδιαφέροντος</b>  <b>Β. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ σε επαγγελματίες του τουρισμού</b> για την αποτύπωση των απόψεων/εκτιμήσεών τους σε σχέση με την <b>ένταξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Π.Σ.Κ.Η. στα οργανωμένα προγράμματα</b> που προσφέρουν στο τουριστικό κοινό  <b>Γ. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ σε κοινό εισερχόμενων τουριστών</b> για τη καταγραφή των πολιτιστικών δραστηριοτήτων που θα τους ενδιέφερε να παρακολουθήσουν κατά την επίσκεψή τους στην Κρήτη



# Σύντομη Περιγραφή Ταυτότητας Έργων

<p><b>A. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ στο ευρύ κοινό των μόνιμων κατοίκων Κρήτης</b></p>	<p><b>Καλυπτόμενος Πληθυσμός:</b> Άντρες/Γυναίκες 15365 ετών, μόνιμοι κάτοικοι της Περιφέρειας Κρήτης</p> <p><b>Εκτίμηση Καλυπτόμενου Πληθυσμού (σε '000) :</b> 509 (ΕΛ.ΣΤΑΤ. /απογραφή 2011)</p> <p><b>Μεθοδολογία :</b> C.A.T.I. (Computer Assisted Telephone Interviews) με quotas φύλου, ηλικίας, περιοχής</p> <p><b>Στάθμιση</b> δείγματος ως προς φύλο, ηλικιακές ομάδες και περιοχή κατοικίας</p> <p><b>Μέγεθος Δείγματος:</b> 500 άτομα (το 60% του δείγματος θα διεξαχθεί στον Νομό Ηρακλείου)</p> <p><b>Διάρκεια ερωτηματολογίου:</b> έως 7 λεπτά (μόνο κλειστές ερωτήσεις)</p> <p><b>Διεξαγωγή συνεντεύξεων</b> από ειδικευμένη ομάδα ερευνητών της Focus Bari</p> <p><b>Έλεγχος :</b> τουλάχιστον στο 15% του fieldwork</p> <p><b>Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης:</b> 15 μέρες</p> <p><b>Παραδοτέο:</b> Report με πίνακες και γραφήματα σε αρχείο .pptx</p> <p><b>Κόστος:</b> 2.700 ευρώ (προ ΦΠΑ)</p>
---	---



# Σύντομη Περιγραφή Ταυτότητας Έργων

## **Β. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ σε επαγγελματίες του τουρισμού**

**Το κοινό των επαγγελματιών** του τουρισμού επιλέχθηκε ως εκείνο από το οποίο μπορούν να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, τόσο για την εκτίμηση του δυνητικού κοινού επισκεπτών, όσο και για τον προσδιορισμό του πλαισίου περιστάσεων και προϋποθέσεων επίσκεψης των τουριστών στο Π.Σ.Κ.Η. Προτείνεται η διενέργεια **ποιοτικής** μελέτης, μέσα από **προσωπικές συζητήσεις** με το παραπάνω κοινό, που θα μας δώσουν τη **δυνατότητα ανίχνευσης** αφενός μεν της **σημερινής εικόνας** των συνηθειών, ενδιαφερόντων και προτιμήσεων των πελατών /ομάδων τους, όπως επίσης και την αποτύπωση της εκτίμησής τους σε σχέση με **τα κίνητρα, τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του δυνητικού κοινού** των επισκεπτών στο Π.Σ.Κ.Η.

Συγκεκριμένα προτείνεται να διεξαχθούν **10 συνεντεύξεις σε βάθος (IDI's : In depth Interviews)** ως εξής:

- 6 συνεντεύξεις με αρμόδια στελέχη τουριστικών γραφείων | εκπροσώπηση μεγάλων και μικρότερων γραφείων τουρισμού
- 4 συνεντεύξεις με υπεύθυνους γραφείων περιήγησης (ή ιδιοκτήτες πούλμαν)

**Στρατολόγηση κοινού** από ειδικευμένο team της Focus Bari  
**Διεξαγωγή συνεντεύξεων (διάρκειας 1 ώρας η κάθε μία) που θα συντονίζεται από ψυχολόγο**, ειδικευμένο στην έρευνα αγοράς, βάσει ενός **οδηγού συζήτησης** που θα σχεδιαστεί με την ανάθεση της έρευνας σε συνεννόηση με τον πελάτη)

**Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης:** 20 μέρες

**Παραδοτέο:** Report σε αρχείο .pptx

**Κόστος:** 2.200 ευρώ (προ ΦΠΑ)

# Σύντομη Περιγραφή Ταυτότητας Έργων

<p><b>Γ. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ σε κοινό εισερχόμενων τουριστών στη Κρήτη</b></p>	<p><b>Εξεταζόμενο κοινό:</b> Τουρίστες που θα έχουν επισκεφθεί τον Νομό Ηρακλείου την εποχή που θα γίνει η ανάθεση της έρευνας</p> <p><b>Αντιπροσώπευση Εθνικότητας</b> σύμφωνα με τα επίσημα ετήσια στατιστικά στοιχεία εισερχόμενου τουρισμού στη Κρήτη από το αρμόδιο υπουργείο</p> <p><b>Μεθοδολογία :</b> F2F interviews σε σημεία έντονου τουριστικού ενδιαφέροντος</p> <p><b>Μέγεθος Δείγματος:</b> 300 άτομα</p> <p><b>Διάρκεια ερωτηματολογίου:</b> έως 3 λεπτά (μόνο κλειστές ερωτήσεις)</p> <p><b>Διεξαγωγή συνεντεύξεων</b> από ειδικευμένη ομάδα ερευνητών της Focus Bari</p> <p><b>Έλεγχος :</b> επιτόπιος στο 100% του fieldwork</p> <p><b>Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης:</b> 15 μέρες</p> <p><b>Παραδοτέο:</b> Report με πίνακες και γραφήματα σε αρχείο .pptx</p> <p><b>Κόστος:</b> 3.560 ευρώ (προ ΦΠΑ)</p>
--	---





More in

**Antigoni Dimopoulos**

**Group Account Director**

**T: +30 210 7238122-3 - ext.280**

**antigoni@focus.gr**

#FocusBari 

# Παράρτημα Ε

## Χαρακτηριστικά Εισερχόμενου Τουρισμού

Με την μορφή πινάκων ακολουθούν στα παρακάτω υποπαράρτηματα σημαντικά στοιχεία για τον εισερχόμενο τουρισμό στην Ελλάδα και στην Κρήτη.

### Ε.1 Στην Ελλάδα

Πίνακας 40. Σύγκριση Γενικών Χαρακτηριστικών Εισερχόμενου Τουρισμού στην Ελλάδα για το 2015 και 2016.

	2015	2016	ΑΥΞΗΣΗ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ
Αριθμός Τουριστών	19,7 εκατ.	21 εκατ.	6,6
Ευρωπαίοι	17,6 εκατ	19 εκατ.	8
Γυναίκες	54,2%	54,6 %	0,74
Γυναίκες με παράγοντα επιλογής το προϊόν «Ήλιος-Θάλασσα»	63,8%	70,4%	10,34
Κυρίαρχη ηλικιακή ομάδα 35-64	61%	63,7%	4,43
Επικρατούσα Κατηγορία καταλύματος 4*	29,1%	29,8	2,41

Πηγή: Protothema.gr, 2018

Πίνακας 41: Σύγκριση Ποιοτικών Χαρακτηριστικών Εισερχόμενου Τουρισμού στην Ελλάδα για το 2015 και 2016 .

Ο.Ε.	Ε.Ε.	Ο.Ε.	Ε.Ε.	Ο.Ε.	Ε.Ε.	Ο.Ε.	Ε.Ε.
58 %	62%	25%	31%	13%	7%	4%	-
ΑΝΩΤΕΡΟ	ΜΕΣΟ –ΑΝΩΤΕΡΟ	ΜΕΣΟ –ΚΑΤΩΤΕΡΟ	ΚΑΤΩΤΕΡΟ				

Πηγή: Protothema.gr, 2018

Διευκρίνηση Πηγής: Το Ο.Ε. αντιστοιχεί στο ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ και το Ε.Ε. στο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



Πίνακας 42. Τύπος Διακοπών στην Ελλάδα το 2015 και το 2016 για Ευρωπαίους και μη Ευρωπαίους

	Σύνολο	Ευρωπαίοι		Μη Ευρωπαίοι	
	2016	2015	2016	2015	2016
ΗΛΙΟΣ&ΘΑΛΑΣΣΑ	70%	68,3%	74,9%		20%
ΠΕΡΙΗΓΗΤΙΚΟΣ	11%	14,1%	8,9%	33,9%	38,1%
CITY BREAK	7%			20,5%	
ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑ	4%				
ΛΟΙΠΑ	8%				

Πηγή: Protothema.gr, 2018 Σούκη, 2018.

## Ε.2 Στην Κρήτη

Πίνακας 43. Ποσοστό Αφίξεων Αλλοδαπών Τουριστών στο Αεροδρόμιο Ηρακλείου για το έτος 2016 ανά Χώρα Προέλευσης.

ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Γερμανία	23,7
Ην. Βασίλειο	15
Γαλλία	10,7
Ρωσία	10,7
Ολλανδία	5,2
Ισραήλ	4,8
Πολωνία	4,4
Ελβετία	4,3
Ιταλία	3,3
Βέλγιο	3,2
Τσεχία	2,7
Αυστρία	2

Πηγή: Protothema.gr, 2017

Πίνακας 44: Ποσοστό Αφίξεων Αλλοδαπών Τουριστών με Charters στο αεροδρόμιο Χανίων για το έτος 2016 ανά χώρα Προέλευσης.

ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΣΟΥΗΔΙΑ	16,1
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	15,4
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	13,4
ΔΑΝΙΑ	12,2
ΑΛΛΕΣ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΕΣ	10,2
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	7,4
ΠΟΛΩΝΙΑ	6,8
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	6,1
ΙΤΑΛΙΑ	5,6
ΚΥΠΡΟΣ	3,6
ΒΕΛΓΙΟ	3,2

Πηγή: Protothema.gr, 2017

Εκτός από τα αεροδρόμια σημαντικά σημεία υποδοχής τουρισμού αποτελούν και τα λιμάνια της Κρήτης με το λιμάνι της Σούδας στα Χανιά να υποδέχεται το 2016, 86 κρουαζιερόπλοια με 146 χιλιάδες τουρίστες.

Στην έρευνα προκύπτουν και σημαντικά στοιχεία για τις κρουαζιέρες. Το γυναικείο ποσοστό των επισκεπτών κρουαζιέρας στη Κρήτη είναι 52% και το αντρικό 48%. Το μεγαλύτερο ποσοστό καταγράφεται στις ηλικίες 55-64 και είναι 26% ενώ το 73% των επισκεπτών κρουαζιέρας είναι ανώτερης εκπαίδευσης. Τα πρωτεία των επισκεπτών κατέχουν οι Άγγλοι με 26%, οι Γερμανοί με 18% και οι Αμερικανοί με 11%. Το 65% κάνει οικογενειακώς κρουαζιέρα, το 48% επισκέπτεται για πρώτη φορά την Κρήτη και το 61% επιλέγει κατά την παραμονή του να επισκεφθεί αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία. Η μέση ατομική δαπάνη κατά την περίπου πεντάωρη παραμονή των επισκεπτών κρουαζιέρας είναι 176 ευρώ, εκ των οποίων τα 102 αφορούν αγορές (INEMY, 2014).

# Βιβλιογραφικές Αναφορές

Αντωνγιαννάκη, Μ., 2018. Χρονιά - χρυσάφι για τον τουρισμό αναμένεται να είναι το 2018 για την Κρήτη. *NeaKriti*, 4/3/2018. Διαθέσιμο στο: <https://www.neakriti.gr/article/kriti/1501124/hronia-hrusafi-gia-ton-tourismo-anamenetai-na-einai-to-2018-gia-tin-kriti/> [Τελευταία πρόσβαση 28 Μαρτίου 2017].

Αυτοδιοίκηση, 2016. Παραδίδεται στο Δημόσιο το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. *Aftodioikidi*, 28/12/2016. Διαθέσιμο στο: <http://www.aftodioikisi.gr/politistika/paradidetai-sto-dimosio-kentro-politismou-idrima-stavros-niarchos/> [Τελευταία πρόσβαση 15 Νοεμβρίου 2017].

Aldemar, χ.χ. About Aldemar Group. *Aldemar-Resorts*. Διαθέσιμο στο: <http://www.aldemar-resorts.gr/EN/About%20Aldemar/> [Τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

Athletic Radio, 2018. Η καλύτερη ευκαιρία είναι...ΤΩΡΑ!. *Athleticradio*, 2/3/2018. Διαθέσιμο στο: <http://www.athleticradio.gr/athletic-andthe-city/438806-anti-h-kaluteri-eukairia-einai-tora> [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Avraham, E., 2014. Hosting Events as a Tool for Restoring Destination Image. *International Journal of Event Management Research*, 8.1, 61-76. Διαθέσιμο στο: <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=833> [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Avraimperialhotel, χ.χ. Conferences. Διαθέσιμο στο: <http://www.avraimperialhotel.gr/meetings-events/conferences/> [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

ΒΗΜΑ, 2018. FAZ: Επισφαλής παραμένει η κατάσταση στην Ελλάδα. *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 25/01/2018. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/politics/article/?aid=936813> [Τελευταία πρόσβαση 2 Νοεμβρίου 2017].

Βουδούρη, Δ.(επιμ.) 2014. Διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών σε περίοδο κρίσης. Πρακτικά Δημερίδας(31 Μαΐου-1 Ιουνίου 2013). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού. Τμήμα Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Πολιτιστική Διαχείριση. Διαθέσιμο στο: <http://cl.ly/0Y191s0l3w41> [τελευταία πρόσβαση 19 Δεκεμβρίου 2017].

Βούλγαρης, Γ., 2008. *Η Ελλάδα της μεταπολίτευσης 1974-1990*. Σταθερή δημοκρατία σηματοδεδιμένη από την μεταπολεμική ιστορία. Αθήνα: Εκδόσεις Θεμέλιο.

Backer, E., 2009. How to set up a cultural centre. Teh Meeting 67 report. Stanica, Zilina, Slovakia, 7-10 Μαΐου 2009. *Culturefighter*. Διαθέσιμο στο: <http://www.culturefighter.eu/centres-factories-incubators-amp-initiatives/how-they-were-set-up/how-to-set-up-a-cultural-centre> [Τελευταία πρόσβαση 4 Μαρτίου 2018].

Bauman, Z., 2004. Culture and Management. *Parallax*, 10 (2), pp.63-72.

Beach, D. S., 1980. *Personnel: The management of people at work*. 4th ed. New York: Macmillan.

Belfiore, E. and Bennett, O., 2007. Rethinking the social impacts of the arts, *International journal of cultural policy*, Vol.13(2), pp. 135-151.

BTA, 2002. A Guide to Conference Marketing. The Meeting & Conference Market. Are you really in the business? British and Tourist Authority. Διαθέσιμο στο: [http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/BUSINESS/BUSINESS%20PDFS/BTA%20\(2002\),%20The%20Meetings%20and%20Conference%20Market%20-%20Are%20You%20Really%20in%20Business,%20BTP,%20London..pdf](http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/BUSINESS/BUSINESS%20PDFS/BTA%20(2002),%20The%20Meetings%20and%20Conference%20Market%20-%20Are%20You%20Really%20in%20Business,%20BTP,%20London..pdf) [Τελευταία πρόσβαση 3 Μαρτίου 2018].

Γραμματικάκης, Ο., 2018. Απολίτιστοι χώροι πολιτισμού στο Ηράκλειο (μέρος 3<sup>ο</sup>). *Mesogios*, 12/3/2018. Διαθέσιμο στο: <http://mesogios.gr/απολίτιστοι-χώροι-πολιτισμού-στο-ηρά/> [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Chan, T. W., Goldthorpe, J. H., 2006. Social Stratification of Cultural Consumption Across Three Domains: Music, Theatre, Dance and Cinema, and the Visual Arts: Cambridge university press, pp.1-25.

Capsis, χ.χ. Meeting Rooms. Διαθέσιμο στο: <https://capsis.com/en/crete.html> [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Castells, M., 2009. The creative audience, *Communication power*, Oxford, Oxford university press pp. 127-135.

Citybranding, 2013. Ηράκλειο: Βραβείο στον τομέα της εξοικονόμησης ενέργειας. *Citybranding.gr*, 16/05/2013. Διαθέσιμο στο: [http://www.citybranding.gr/2013/05/blog-post\\_5150.html#more](http://www.citybranding.gr/2013/05/blog-post_5150.html#more) [Τελευταία πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2018].

Confer.upatras α, χ.χ. About. Συνεδριακό και Πολιτιστικό Κέντρο Πανεπιστημίου Πατρών. Διαθέσιμο στο: <http://www.confer.upatras.gr/about.php> [Τελευταία πρόσβαση 1 Δεκεμβρίου 2017].

Confer.upatras β, χ.χ. Τιμοκατάλογος Αποζημίωσης Χρήσης Χώρων. Συνεδριακό και Πολιτιστικό Κέντρο Πανεπιστημίου Πατρών. Διαθέσιμο στο: <http://www.confer.upatras.gr/files/aitisi.pdf>. [Τελευταία πρόσβαση 1 Δεκεμβρίου 2017].

Cretalive, 2018. Στην κορυφή των προτιμήσεων Αρχαιολογικό Μουσείο Ηρακλείου και Κνωσός. *Cretalive*, 24/2/2018. Διαθέσιμο στο: <https://www.cretalive.gr/culture/sthn-koryfh-ton-protimhseon-archaiologiko-moyseio-hrakleioy-kai-knosos> [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Cretapost, 2017. Στα 4,5 εκατομμύρια οι αφίξεις των τουριστών στην Κρήτη. *Cretapost.gr*, 30/8/2017. Διαθέσιμο στο: <https://www.cretapost.gr/354028/sta-45-ekatommyria-i-afixis-ton-touriston-stin-kriti/> [Τελευταία πρόσβαση 27 Νοεμβρίου 2017].

Creteplus, 2016. Ξεκινά αύριο στο Πολιτιστικό Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου το φεστιβάλ πιάνου. *Creteplus.gr*, 16/02/2016. Διαθέσιμο στο: <http://www.creteplus.gr/news/aurio-ksekina-to-festibal-pianou-sto-politistiko-sunedriako-kentro-irakleiou-156766.html> [Τελευταία πρόσβαση 27 Νοεμβρίου 2017].

Csapo, J., 2012. *Strategies for Tourism Industry- Micro and Macro Perspectives*. Διαθέσιμο στο: [http://cdn.intechopen.com/pdfs/35715/InTech-The\\_role\\_and\\_importance\\_of\\_cultural\\_tourism\\_in\\_modern\\_tourism\\_industry.pdf](http://cdn.intechopen.com/pdfs/35715/InTech-The_role_and_importance_of_cultural_tourism_in_modern_tourism_industry.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 1 Δεκεμβρίου 2017].

Culturenow, 2017. Ο Μύρων Μιχαηλίδης στην Όπερα και Φιλαρμονική Ορχήστρα της Ερφούρτης. *Culturenow.gr*, 20/12/2017. Διαθέσιμο στο: <https://www.culturenow.gr/o-myron-mixailidis-stin-opera-kai-filarmoniki-orxistra-tis-erfoyrtis/> Διαθέσιμο στο: [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Δασκαλοπούλου, Σ., Μπούνια, Α., 2007. Οι τεχνικές και οι διαδικασίες Πολιτιστικής Διαχείρισης. Μάνατζμεντ και στον πολιτισμό. *ΤΑ ΝΕΑ*, 23/04/2007. Διαθέσιμο στο: <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/18941/?iid=2> [Τελευταία πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2018].

Δαφερμάκη, Ε., χ.χ. Ολοταχώς για τη ΔΕΠΤΑΗ οδεύει ο Μηνάς Καπετανάκης, μετά την περιπετειώδη παραίτηση Ξυλούρη. *Η ΠΑΤΡΙΣ*. Διαθέσιμο στο: <http://archive.patriis.gr/articles/296585/188150#.WoyfvChTMZZ> [Τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

ΔΕΠΤΑΗ α., χ.χ. Το Πολιτιστικό Κέντρο. Διαθέσιμο στο: <https://www.deptah.gr/gr/to-politistiko-kentro> [τελευταία πρόσβαση 12 Ιανουαρίου 2018].

ΔΕΠΤΑΗ β., χ.χ. Ιστορική Αναδρομή. Διαθέσιμο στο: <https://www.deptah.gr/gr/istoriki-anadromi> [τελευταία πρόσβαση 8 Δεκεμβρίου 2017].

ΔΕΠΤΑΗ γ, χ.χ. Ωδείο Δήμου Ηρακλείου. Διαθέσιμο στο: <https://www.deptah.gr/gr/odeio> [τελευταία πρόσβαση 27 Δεκεμβρίου 2017].

Δημητσάντου-Κρεμεζή, χ.χ. Η αναθεωρημένη χάρτα του πολιτιστικού τουρισμού και τα άρθρα που διασφαλίζουν την αρχιτεκτονική κληρονομιά. Διαθέσιμο στο: [http://library.tee.gr/digital/books\\_notee/book\\_59509/book\\_59509\\_dimitsantou.pdf](http://library.tee.gr/digital/books_notee/book_59509/book_59509_dimitsantou.pdf) [τελευταία πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2017].

Δήμος Βέροιας, χ.χ. ΝΠΙΔ-ΚΕΠΑ. Διαθέσιμο στο: <http://www.veria.gr/new/index.php/dioikitiki-organosi/npid/npid-kepa> [Τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

Δήμος Ηρακλείου, χ.χ. Διαθέσιμο στο: <https://www.heraklion.gr/municipality/municipal-business/deptah.html> [τελευταία πρόσβαση 28 Δεκεμβρίου 2017].

Δήμος Ηρακλείου, 2014. Παρουσίαση του νέου βιβλίου της ΛΕΝΑΣ ΜΑΝΤΑ. Τα πέντε κλειδιά. Διαθέσιμο στο: <https://www.heraklion.gr/agenda/books/45311.html> [τελευταία πρόσβαση 28 Δεκεμβρίου 2017].

ΔΥΠΕ, 2015. Δημογραφικά Δεδομένα Δήμου Ηρακλείου (Απογραφή 2011). *Hc-crete.gr*. 4/9/2015. Διαθέσιμο στο: <https://www.hc-crete.gr/7η-υπε/η-κρητη-μας-δημογραφια/δημογραφικα-δεδομενα-δημου-ηρακλειου#.Wov3sShTMZY> [Τελευταία πρόσβαση 4 Φεβρουαρίου 2018].

Data.gov.gr, 2016. Έγκριση ή μη οικονομικών καταστάσεων και ισολογισμού χρήσης 2015. Διαθέσιμο στο: <http://www.data.gov.gr/dataset/8c2ec84a-d565-47df-96c8-1bb8af33bd51/resource/d439e585-2d2f-463c-9221-5fbe1ab633b9/download/5-134.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 4 Φεβρουαρίου 2018].

Data.gov.gr, 2017. Έγκριση ή μη οικονομικών καταστάσεων - ισολογισμού και έκθεση διαχείρισης Δ.Σ. χρήσης 2016. Διαθέσιμο στο: <http://www.data.gov.gr/dataset/9595336c-eae4-49f4-bbf0-2385f6e6eb23/resource/b7577f94-c67d-4bb9-8ec5-018a28bd141b/download/63-.pdf>[Τελευταία πρόσβαση 4 Φεβρουαρίου 2018].

Dealnews, 2013. ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΚΑΙ ΣΠΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ: Διχάζουν οι φοροαπαλλαγές για τη δωρεά του Κέντρου Πολιτισμού. *Dealnews Online*, 20/08/2013 Διαθέσιμο στο: <http://www.dealnews.gr/leaders/item/83123-ΦΙΛΙΠΠΟΣ-ΚΑΙ-ΣΠΥΡΟΣ-ΝΙΑΡΧΟΣ-Διχάζουν-οι-φοροαπαλλαγές-για-τη-δωρεά-του-Κέντρου-Πολιτισμού#.Vl8k0yhTMZZ> [Τελευταία πρόσβαση 19 Μαρτίου 2018].

Documento, 2017. Youth Empowered: Στο Ηράκλειο έφτασε το μήνυμα «Εμπνεύσου, Διεκδίκησε, Πέτυχε» για τους νέους που προετοιμάζονται για την αγορά εργασίας! Newsroom, *Documentonews*, 22/11/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.documentonews.gr/article/youth-empowered-sto-hrakleio-eftase-to-mhnyma-empneysoy-diekdikhse-petyxe-gia-toys-neoys-poy-proetoimazontai-gia-thn-agma-ergasias> [Τελευταία πρόσβαση 19 Μαρτίου 2018].

ΕΕΔΙΚΑ, 2007. Πολιτιστική Χορηγία. [pdf] *Ελληνική Εταιρία Δικαίου Αρχαιοτήτων*. Διαθέσιμο στο: <http://www.law-archaeology.gr/ClientFiles/downloads/n.3525.politistiki.chorigia.doc>. [Τελευταία πρόσβαση 21 Μαρτίου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ, 2011. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά 2011. *Statistics.gr* Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/SAM03/> [Τελευταία πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2015].

ΕΛΣΤΑΤ, 2016. 8/4/2016. ΑΦΙΞΕΙΣ ΜΗ ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ: Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2015. Δελτίο τύπου. *Statistics.gr*. Διαθέσιμο στο: [http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files\\_basic\\_pages/ELSTAT2015.pdf](http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/ELSTAT2015.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2017].



ΕΛΣΤΑΤ Α, 2017. Δελτίο Τύπου. Τριμηνιαίοι Εθνικοί Λογαριασμοί: 3<sup>ο</sup> Τρίμηνο 2017 (Προσωρινά Στοιχεία). *Statistics.gr*, 4/12/2017. Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία. Διαθέσιμο στο: [http://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&\\_documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&\\_documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_in=downloadResources&\\_documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=291275&\\_documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=291275&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el) [Τελευταία πρόσβαση 26 Μαρτίου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ Β, 2017. Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2016. Ελληνική Στατιστική Αρχή. *Statistics.gr*, 11/10/2017 Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/documents/20181/f692a045-65fc-40af-96c8-bfdb073ecbea>. [Τελευταία πρόσβαση 12 Μαρτίου 2018].

ΕΛΣΤΑΤ Γ, 2017. Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Αύγουστος 2017. Ελληνική Στατιστική Αρχή. *Statistics.gr*, 9/11/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/documents/20181/18892552-45da-496e-ae7d-9deb79725995> [Τελευταία πρόσβαση 12 Φεβρουαρίου 2018].

Εμμανουήλ, Δ., Καυταντζόγλου, Ρ., Σουλιώτης, Ν., 2015. Πολιτιστική κατανάλωση - Επισκέψεις σε χώρους μουσικής, θεάτρου, χορού και σινεμά στην Αθήνα του 2013: Αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών. *Ekke.gr*, 01/2015. Διαθέσιμο στο: [https://www.ekke.gr/secstacon/MATERIAL/Episkepseis\\_se\\_xorous\\_mousikis\\_theatrou\\_xorou\\_cinema\\_EKKE.pdf](https://www.ekke.gr/secstacon/MATERIAL/Episkepseis_se_xorous_mousikis_theatrou_xorou_cinema_EKKE.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2017].

Εμμανουήλ, Δ., 2016. Κοινωνικοοικονομική τάξη, στρώμα status και κοινωνική καταγωγή στην Αθήνα του 2013 - Ένα δομικό σχήμα για την ανάλυση της αστικής κατανάλωσης. Άρθρα. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών. Διαθέσιμο στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/10643/10679.pdf> [τελευταία πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2017].

ΕΟΠΠΕΠ, χ.χ. Λίστα επαγγελματικών Περιγραμμάτων, Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προϊόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Διαθέσιμο στο: <http://www.eopper.gr/images/EP/EP50.pdf> / [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

ΕΡΤ, 2018. Αυτοψία στο Πολιτιστικό Κέντρο Ηρακλείου από τον δήμαρχο. *Ert.gr*, 22.2.2018. Διαθέσιμο στο: <http://www.ert.gr/perifereiakoi-stathmoi/iraklio/aftopsia-sto-politistiko-kentro-irakliou-aro-ton-dimarcho/> [Τελευταία πρόσβαση 20 Μαρτίου 2017].

Ebewo, P., Sirayi, M., 2009. The concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 38(4), p.p. 281-295.

Economist, χ.χ. Greece in brief. *The Economist Intelligence Unit Group*. Διαθέσιμο στο: <http://country.eiu.com/greece> [Τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

Efsyn, 2018. Ηράκλειο: Ασέβεια στην ιστορία οι κατεδαφίσεις στον Λάκκο. 12/01/2018 Διαθέσιμο στο: <https://www.efsyn.gr/arthro/irakleio-antidraseis-gia-tis-katedafiseis-se-istoriki-synoikia> [Τελευταία πρόσβαση 13 Μαρτίου 2018].

Ekriti, 2016. Πολιτιστικό Συνεδριακό Κέντρο Ηρακλείου: Το έργο, το κόστος και η επόμενη μέρα. *Ekriti.gr*, 04/09/2016. Διαθέσιμο στο: <http://www.ekriti.gr/kriti-irakleio/politistiko-synedriako-kentro-irakleioy-terastio-ergo-poy-dihase-oso-liga#sthash.Cf9Ie7zf.dpbs> [Τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Elounda Bay Palace, χ.χ. Meetings and events. Διαθέσιμο στο: <http://www.eloundabay.gr/events-meetings-crete-hotel/meetings/conference-halls.aspx> [Τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

ELTRUN, 2013. Ετήσια Έρευνα των Ελλήνων Χρηστών Κοινωνικής Δικτύωσης [pdf]. *Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου Εργαστήριο ηλεκτρονικού εμπορίου και επιχειρείν*, Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών. Διαθέσιμο στο: <http://www.eltrun.gr/wp->

content/uploads/2013/10/EthsiaEreynaKoinonikhSdiktyoshs2013-4.pdf [Τελευταία πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2018].

Engelhart, K., 2014. Λειψία: Η πόλη-εργοστάσιο αλλάζει πρόσωπο. *Η Καθημερινή*, 13/10/2014. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/787844/article/ta3idia/stonkosmo/leiyia-h-polh-ergostasio-allazei-proswro> [Τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

European Commission, 2013. Special Eurobarometer 399. Cultural Access and Participation. Report. 11/2013. Διαθέσιμο στο: [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_399\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

Eurostat, 2011. Cultural Statistics. Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0> [Τελευταία πρόσβαση 20 Μαρτίου 2018].

Eurostat, 2015. Frequency of participation in cultural activities Διαθέσιμο στο: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_scp04&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_scp04&lang=en) [Τελευταία πρόσβαση 20 Μαρτίου 2018].

Flashnews, 2014. Άνοιξε η αυλαία για το Πολιτιστικό Κέντρο Ηρακλείου. *Flashnews.gr*, 26/08/2014. Διαθέσιμο στο: <http://flashnews.gr/post/189460/anikse-i-avlea-gia-to-politistiko-kentro-irakliou> [Τελευταία πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2017].

Fraser, I., 2004. The marketing of theatre. στο Kerrigan, F., Fraser, P. και M. Ozbilgin (επιμ.), *Arts Marketing*, Oxford: Elsevier, pp. 42-67.

Frechtling, C. Horvath, E., 1999. Estimating the multiplier effects of tourism expenditures on a local. Economy through a regional input-output model. 5/1/1999. *Journal of travel research* 37(4), pp. 324-332.

Glasgow Mackintosh α, χ.χ. Attractions. *Glasgowmackintosh.com*. Διαθέσιμο στο: <http://glasgowmackintosh.com/about> [τελευταία πρόσβαση 8 Ιανουαρίου 2018].

Glasgow Mackintosh β, χ.χ. *Glasgowmackintosh.com*. Διαθέσιμο στο: <http://glasgowmackintosh.com>. [τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

GRCA, χ.χ. Projects. International Glassfibre Reinforced Concrete Association. Διαθέσιμο στο: <https://grca.org.uk/grc-projects/kilden-centre.php>[τελευταία πρόσβαση 8 Δεκεμβρίου 2017].

Grparadosi.com α. Κρήτη. Σύλλογοι. Διαθέσιμο στο: <http://www.grparadosi.com/συλλογοι.html> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Grparadosi.com β. Κρήτη, Σύλλογοι Ηρακλείου. Διαθέσιμο στο: <http://www.grparadosi.com/συλλογοι-κρητης/ηρακλειο/285-συλλογοι-ηρακλειου.html> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Grparadosi.com γ. Κρήτη, Σύλλογοι Χανίων. Διαθέσιμο στο: <http://www.grparadosi.com/συλλογοι-κρητης/χανια/288-συλλογοι-χανιων.html> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Grparadosi.com δ. Κρήτη, Σύλλογοι Ρεθύμνου. Διαθέσιμο στο: <http://www.grparadosi.com/συλλογοι-κρητης/ρεθυμνο.html> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Grparadosi.com ε. Κρήτη, Σύλλογοι Λασιθίου. Διαθέσιμο στο <http://www.grparadosi.com/συλλογοι-κρητης/λασηθι.html> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Hewison, R. και Holden, J., 2011. *The Cultural Leadership Handbook. How to Run a Creative Organization*. Routledge, London and New York.

Higgins, J., 1994. *The management challenge*. 2nd ed. New York: Macmillan.

Hill L., O' Sullivan C. και O' Sullivan T., 2003. *Creative Arts Marketing*. 2nd ed. Oxford: Elsevier.

Hughes, H., 2002. Culture and tourism: a framework for further analysis στο *Managing Leisure*, κεφ.7, σ.164–175. London: Routledge.

INEMY, 2014. Έρευνα: Εμπόριο και Τουρισμός στην Κρήτη. Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών. Διαθέσιμο στο: <http://www.inemy.gr/Ερευνες/ΕρευνεςΠεδίουINEMY.aspx> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΙΠΑ, 2017. Μελέτη για τη χαρτογράφηση της πολιτιστικής-δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα για την περίοδο 2008-2014. Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, 27/06/2017. Διαθέσιμο στο: <http://ep.culture.gr/el/Documents/OΔΗΓΟΙ-ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ/ΜΕΛΕΤΕΣ/Χartografisi.Full.1.pdf> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΙΣΝα, χ.χ. Πρωτοβουλίες. Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. *Snf.org* Διαθέσιμο στο: <https://www.snf.org/el/protoboulies/kpispn/> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΙΣΝβ, χ.χ. Ιδρυτής. Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. *Snf.org* Διαθέσιμο στο <https://www.snf.org/el/isn/idrytis> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

Ίτανος Εκδόσεις, χ.χ. Αρχική Σελίδα. Διαθέσιμο στο: <https://www.itanosbooks.gr> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΙΤΕΠ, 2014. Μελέτη για την Εποχικότητα του Τουρισμού στην Ελλάδα. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. Διαθέσιμο στο: <https://tourismpress.gr/sites/default/files/attachments/ΙΤΕΠ%20-%20Η%20Εποχικότητα%20του%20Τουρισμού%20στην%20Ελλάδα.pdf> [τελευταία πρόσβαση 5 Μαρτίου 2018].

Ιωαννίδης, Σ., 2016. Το «μέγαρο» της Κομοτηνής ανάβει τις μηχανές. Μουσική. *Η Καθημερινή* 10/2/2016. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/848856/article/politismos/moysikh/to-megarо-ths-komothnhs-anavei-tis-mhxanes> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ICCA, χ.χ. International Congress and Convention Association, *About us*. Διαθέσιμο στο:<https://www.iccaworld.org/aeps/aeitem.cfm?aeid=29> [τελευταία πρόσβαση 5 Φεβρουαρίου 2018].

ICOMOS, 1997. Charter for Cultural Tourism, Απρίλιος 2017. Διαθέσιμο στο: [https://www.icomos.org/charters/tourism\\_e.pdf](https://www.icomos.org/charters/tourism_e.pdf) [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ICOMOS, 1999. International Council on monuments and sites. Η Χάρτα Πολιτισμικού Τουρισμού. Διαθέσιμο στο: [http://www.international.icomos.org/charters/tourism\\_greek.pdf](http://www.international.icomos.org/charters/tourism_greek.pdf) [τελευταία πρόσβαση 2 Νοεμβρίου 2017]

Iefimerida, 2017. Το Ηράκλειο «μάγεψε» φέτος τους τουρίστες -Ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος προορισμός. Travel. *iefimerida.gr*, 7/11/2017. Διαθέσιμο στο:<http://www.iefimerida.gr/news/374432/irakleio-magepse-fetos-toys-toyristes-o-tahytera-anaptyssomenos-proorismos-eikones> [τελευταία πρόσβαση 5 Φεβρουαρίου 2018].

Incrediblecrete α, χ.χ. Touristmap. Διαθέσιμο στο: <https://www.incrediblecrete.gr/el/tourist-map/> [Τελευταία πρόσβαση 5 Φεβρουαρίου 2018].

Incrediblecrete β, χ.χ. Route 1. Διαθέσιμο στο: [https://www.incrediblecrete.gr/wp-content/uploads/2015/09/Heraklion\\_Routes.pdf?x18253/](https://www.incrediblecrete.gr/wp-content/uploads/2015/09/Heraklion_Routes.pdf?x18253/) [Τελευταία πρόσβαση 5 Φεβρουαρίου 2018].

IncredibleCrete γ., χ.χ. Συνεδριακοί Χώροι Ιδρυμάτων- Επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στο:<https://www.incrediblecrete.gr/el/conferences-facilities-companies/> [Τελευταία πρόσβαση 28 Μαρτίου 2018].

Καθημερινή, 2014. Ο Βασίλης Λαμπρινός νέος δήμαρχος Ηρακλείου. *Kathimerini.gr*, 25/05/2014. Διαθέσιμο στο:

<http://www.kathimerini.gr/768814/article/epikairothta/politikh/o-vasilhs-lamprinos-neos-dhmarxos-hrakleioy> [τελευταία πρόσβαση 12 Ιανουαρίου 2018].

Καθημερινή, 2017. Alpha Bank: 20% η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ. *Kathimerini.gr*, 26/08/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/924133/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/alpha-bank-sto-20-h-symvolh-toy-toyrismoy-sto-aep> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιανουαρίου 2018].

Καμούτση, Φ., χ.χ. Το Μέγαρο, το Ηρώδειο και οι άλλες «Μεγάλες Αίθουσες». Μια ποσοτική περιγραφή του ρόλου και της θέσης στην κοινωνική διαστρωμάτωση της πολιτιστικής κατανάλωσης. Παρουσίαση. *Slideplayer.gr*. Διαθέσιμο στο: <http://slideplayer.gr/slide/2844650/> [τελευταία πρόσβαση 20 Μαρτίου 2018].

Καραντινάκης Γ., 2013. Ο πολιτισμός ως σημαντικό όχημα διεξόδου της κοινωνίας από την κρίση. 31/5/2013, [video] Διαθέσιμο στο: <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=831> [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017]

ΚΕΠΑ α, χ.χ. Στέγη. Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας. Διαθέσιμο στο: <http://www.veriaculture.gr/stegh> [τελευταία πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2017].

ΚΕΠΑ β, χ.χ. Διοίκηση. Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας. Διαθέσιμο στο: <http://www.veriaculture.gr/dioikhsh> [τελευταία πρόσβαση 5 Δεκεμβρίου 2017].

ΚΕΠΑ γ, χ.χ. Θέατρο άλσους Μ.Μερκούρη. Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας. Διαθέσιμο στο: <http://www.veriaculture.gr/merkouri> [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

ΚΕΠΑ δ, χ.χ. Κοινωφελής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας. Διαθέσιμο στο: <http://www.veriaculture.gr/domh> [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

ΚΕΠΑ ε, χ.χ. Όραμα. Κοινωνικής Επιχείρηση Πολλαπλής Ανάπτυξης Δήμου Βέροιας. Διαθέσιμο στο: <http://www.veriaculture.gr/orama> [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

ΚΕΠΑ ζ, χ.χ. Χώρος Τεχνών. Διαθέσιμο στο: <http://www.veriaculture.gr/xorostexnwn> [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

Κλεφτογιάννη, Ι., 2017. Το ΚΠΙΣΝ πέρασε στο Δημόσιο σε μια τελετή με πολλά βεγγαλικά και αρκετές δυσοίωνες σκέψεις. *Propaganda.gr*, 24/2/2017. Διαθέσιμο στο: <http://propaganda.gr/kentro-politismou-idrima-stavros-niarchos-paradosi-dimosio>[τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017]

Κλώντζα, Σ., 2014. Πώς θα γίνει έλεγχος στις 35.000 Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 19/10/2014. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=642487> [τελευταία πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2017].

Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π., Γκρίμπα, Ε., 2011. *Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*. Αθήνα: Κριτική.

Κόντη, Δ., 2017. Ρεκόρ τουριστικών αφίξεων σε Ηράκλειο και Αθήνα το 2017. Οικονομία. *Η Καθημερινή*, 9/11/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/933792/article/oikonomia/epixeirhseis/rekor-touristikwn-afi3ewn-se-hrakleio-kai-a8hna-to-2017> [τελευταία πρόσβαση 22 Δεκεμβρίου 2017].

Κουκάκης, Θ., 2018. Οι θεσμοί φοβούνται την πολιτική αστάθεια. *Cnn Greece*, 10/02/2018. Διαθέσιμο στο: <http://www.cnn.gr/oikonomia/story/117088/oi-thesmoi-fovoyntai-tin-politiki-astatheia#/> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ α, 2016. Ο Υπουργός Οικονομικών, κύριος Ευκλείδης Τσακαλώτος, επισκέφτηκε το ΚΠΙΣΝ. Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. ΝΕΑ. *Snfcc.org*, 26/7/2016. Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/news-room/news/2016/07/the-minister-of-finance-m-euclid-tsakalotos-visited-the-snfcc/?lang=el> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].



ΚΠΙΣΝ β, 2016. Πρόγραμμα Μελών. Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. ΝΕΑ. *Snfcc.org*, 12/12/2016. Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/news-room/news/2016/12/stavros-niarchos-foundation-cultural-center-membership-program/?lang=el> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ γ, 2016. Μελέτη επιδράσεων: Συνοπτική έκθεση Φεβρουάριος 2016, Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/media/898472/snfcc-impact-study-executive-summary-gr.pdf> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ, 2017. Ισολογισμός της 31/12/2016, Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/media/1760646/οικονομικές-καταστάσεις-ελληνικά-31.12.16.pdf> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ α, χ.χ. Ερωταπαντήσεις. Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. *Snfcc.org* Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/about/faqs/?lang=el> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ β, χ.χ. Διοικητικό Συμβούλιο. Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. *Snfcc.org*. Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/about/snfcc-sa/?lang=el> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ γ, χ.χ. Προσωπικό. Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/about/meet-the-snfcc-staff/?lang=el> [τελευταία πρόσβαση 7 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ δ, χ.χ. Όραμα. Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/about/vision/?lang=el> [τελευταία πρόσβαση 12 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΠΙΣΝ ε, χ.χ. Η Εθνική Λυρική Σκηνή. Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Διαθέσιμο στο: <https://www.snfcc.org/about/vision/the-greek-national-opera/?lang=el> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

ΚΡΗΤΗ, ΠΟΛΕΙΣ ΚΑΙ ΧΩΡΙΑ, 2013. *Kritipoliskaihoria.gr* Διαθέσιμο στο: [http://www.kritipoliskaihoria.gr/2013/04/blog-post\\_5339.html](http://www.kritipoliskaihoria.gr/2013/04/blog-post_5339.html) [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

Katsiolouides, M. I. 2002. *Global strategic planning: Cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Boston: Butterworth Heinemann.

Katz-Gerro, T., 2006. *Highbrow Cultural Consumption and Class Distinction in Italy, Israel, West Germany, Sweden, and the United States*. University of Haifa: Israel. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/249901999\\_Highbrow\\_Cultural\\_Consumption\\_and\\_Class\\_Distinction\\_in\\_Italy\\_Israel\\_West\\_Germany\\_Sweden\\_and\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/249901999_Highbrow_Cultural_Consumption_and_Class_Distinction_in_Italy_Israel_West_Germany_Sweden_and_the_United_States) [τελευταία πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2017].

Kawashima, N., 2000. Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in police and practice. Working Paper. Coventry: University of Warwick. *Centre for Cultural Policy Studies. Research papers, Vol.6*. Διαθέσιμο στο: [https://warwick.ac.uk/fac/arts/theatre\\_s/cp/research/publications/centrepubs/ccps\\_paper\\_6.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/research/publications/centrepubs/ccps_paper_6.pdf) [τελευταία πρόσβαση 24 Νοεμβρίου 2017].

Kilden, χ.χ. Business site. Διαθέσιμο στο: <http://kilden.business.site> [τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Kolb, B., 2013. *Marketing for Cultural Organizations. New Strategies for Attracting Audiences* (3rd ed.), London: Routledge, κεφ. 10.

Kouri, A., 2012. Merging Culture and Tourism in Greece: An Unholy Alliance or an Opportunity to Update the Country's Cultural Policy? *The Journal of Arts Management, Law and Society* Vol.42-issue 2, pp.63-78.

Λούβη, Α., 2013. Βιώσιμη Πολιτιστική Ανάπτυξη και οικονομική επάρκεια στον τομέα του πολιτισμού. σ.83-88 στο Βουδούρη, Δ. (επιμ.) Διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών σε περίοδο κρίσης. Πρακτικά Δημερίδας(31 Μαΐου-1 Ιουνίου 2013). Αθήνα: Πάντειο

Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού. Τμήμα Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Πολιτιστική Διαχείριση. Διαθέσιμο στο: <http://cl.ly/0Y191s0l3w41> [τελευταία πρόσβαση 19 Δεκεμβρίου 2017].

Lakkos Project. Διαθέσιμο στο: <https://thelakkosproject.weebly.com/> [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

Lee, H.-K., 2005. When arts met marketing: arts marketing theory embedded in Romanticism. *International Journal of Cultural Policy* 11(3), σσ.289-305.

Left, 2018. Με όραμα ένα δημόσιο Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Πολιτισμός. *Left.gr*, 13/1/2018. Διαθέσιμο στο: <https://left.gr/news/me-orama-ena-dimosio-kentro-politismoy-idryma-stayros-niarhos> [τελευταία πρόσβαση 13 Φεβρουαρίου 2018].

Lényi, P., 2014. Design Handbook for Cultural Centres. Trans Europe Halles. Διαθέσιμο στο: <http://teh.net/wp-content/uploads/2015/01/design-handbook.pdf> [τελευταία πρόσβαση 19 Φεβρουαρίου 2018].

Lord, G.D., 1999. The Power of Cultural Tourism. Wisconsin Heritage Tourism Conference Lac du Flambeau, Wisconsin. Διαθέσιμο στο: [http://www.lord.ca/pudlications/articles/power\\_cultural\\_tourism.html](http://www.lord.ca/pudlications/articles/power_cultural_tourism.html) [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017]

Μιχαηλίδης, Μ., 2017. Εθνική Λυρική Σκηνή, όλη η αλήθεια. *Η Καθημερινή*, 5/3/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/898635/article/politismos/moysikh/eθνikh-lyrikh--skhnh-olh-h-alhθeia>[τελευταία πρόσβαση 13 Μαρτίου 2017].

Μπακογιάννη, Κ., 2014. Ανδρέας Δρακόπουλος: Έχουμε υποχρέωση να κάνουμε πράγματα. *Η Καθημερινή*. 31/8/2014. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/781795/article/epikairothta/ellada/andreas-drakopoylos-exoyme-yproxrewsh-na-kanoyme-pragmata> [Τελευταία πρόσβαση 23 Νοεμβρίου 2015]

Μπαμπινιώτης, Γ., 2017 *Οι πικρές αλήθειες της γλώσσας μου*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Μπαντιμαρούδης, Φ., 2011. *Πολιτιστική Επικοινωνία*. Οργανισμοί, θεωρίες, μέσα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπασαράς, Α., 2012. Ελληνική Οικονομική Κρίση. Ανασκόπηση, Ανάλυση και Προοπτική. Παρουσίαση στο Superior Pakistani National Management College. *Elesme.gr*, 5/12/2012. Διαθέσιμο στο: <http://www.elesme.gr/elesmegr/ellinikioikonomikikrisis.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 24 Νοεμβρίου 2017].

Μπούνια, Α., 2005. Τα μουσεία ως πολιτιστικές βιομηχανίες: μια προκαταρκτική συζήτηση. Στο Βερνίκος, Ν., Δασκαλοπούλου, Σ., Μπαντιμαρούδης, Φ., Μπουμπάρης, Ν., Παπαγεωργίου Δ., (επιμ.), *Πολιτιστικές βιομηχανίες. Διαδικασίες, υπηρεσίες και αγαθά*, Αθήνα, Κριτική.

MacDonald, R. and Jolliffe, L., 2003. Cultural rural tourism: Evidence from Canada. *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, pp. 307-322.

Maris, χ.χ. Home Page. Διαθέσιμο στο: <http://www.maris.gr> [τελευταία πρόσβαση 28 Μαρτίου 2018].

MCF, 2017. Ταμειακός Απολογισμός 1.1.2017 - 31.12.2017. Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης. Διαθέσιμο στο: [https://www.mcf.gr/images/financial\\_data/TAMEIAKOS\\_AΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ\\_2017.pdf](https://www.mcf.gr/images/financial_data/TAMEIAKOS_AΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ_2017.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 28 Μαρτίου 2018].

MCF α, χ.χ. ΠΡΑΞΗ: «ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΜΙΧΑΛΗΣ ΚΑΚΟΓΙΑΝΝΗΣ». Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης. Διαθέσιμο στο: [https://www.mcf.gr/images/downloads/IMK\\_PSIFIOPOIISI\\_PAROUSIASI.pdf](https://www.mcf.gr/images/downloads/IMK_PSIFIOPOIISI_PAROUSIASI.pdf) [τελευταία πρόσβαση 23 Μαρτίου 2018].

MCF β, χ.χ. Διοίκηση Ιδρύματος. Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης. Διαθέσιμο στο: <http://www.mcf.gr/index.php/el/dioikisi-idrymatos>. [τελευταία πρόσβαση 25 Μαρτίου 2018].

MCF γ, χ.χ. Υποδομές Ιδρύματος. Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης. Διαθέσιμο στο: <http://www.mcf.gr/index.php/el/yprodomes-idrymatos> [τελευταία πρόσβαση 29 Μαρτίου 2018].

MCF δ, χ.χ. Θέατρο. Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης. Διαθέσιμο στο: <http://www.mcf.gr/index.php/el/theatro> [τελευταία πρόσβαση 28 Μαρτίου 2018].

McKercher, B. και Du Cross, H., 2002. *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton, New York.

Minoa Palace, χ.χ. Home Page. Διαθέσιμο στο: [www.minoapalace.gr](http://www.minoapalace.gr) [τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017].

Moritzbastei α, χ.χ. ABOUT MORITZBASTEI. Διαθέσιμο στο: <http://www.moritzbastei.de/en/info-service/about-moritzbastei> [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

Moritzbastei β, χ.χ. Programme. Διαθέσιμο στο: <http://www.moritzbastei.de/en/programm> [τελευταία πρόσβαση 28 Μαρτίου 2018].

Morris, E., 2003. Speech delivered at 2003 Cheltenham Festival of literature. Διαθέσιμο στο: : <http://www.culture.gov.uk> [τελευταία πρόσβαση 24 Μαρτίου 2018].

Naftemporiki α, 2015. «Οριμάζει» η χρήση του Internet στην Ελλάδα. *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*, 11/2/2015. Διαθέσιμο στο: <http://www.naftemporiki.gr/story/914535/orimazei-i-xrisi-tou-internet-stin-ellada> [τελευταία πρόσβαση 28 Απριλίου 2018].

Naftemporiki B, 2015. Καναδάς: Αφιέρωμα στο υπό ανέγερση Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*, 26/2/2015. Διαθέσιμο στο: <http://www.naftemporiki.gr/story/920684/kanadas-afieroma-sto-upo-anegersi-kentro-politismou-idruma-stauros-niarchos> [τελευταία πρόσβαση 28 Μαρτίου 2018].

Nationalopera.gr. Εθνική Λυρική Σκηνή. Διαθέσιμο στο: <http://www.nationalopera.gr> [τελευταία πρόσβαση 27 Μαρτίου 2018].

Neakriti, 2017, Ξεκίνησε το Αναπτυξιακό Συνέδριο της Κρήτης. *Neakriti*, 20/09/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.neakriti.gr/?page=newsdetail&DocID=1440243&srv=127> [τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

NETMBA, χ.χ. Pest Analysis, Business Knowledge Center. Διαθέσιμο στο: <http://www.netmba.com/strategy/pest/> [τελευταία πρόσβαση 1 Δεκεμβρίου 2017].

OAK, χ.χ. Περί της OAK. Ορθόδοξος Ακαδημία Κρήτης. Διαθέσιμο στο: <http://www.oac.gr/el/> [τελευταία πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2017]

Οδυσσεύς, χ.χ. Αρχαιολογικοί Χώροι. Διαθέσιμο στο: [http://odysseus.culture.gr/h/3/gh351.jsp?obj\\_id=2369](http://odysseus.culture.gr/h/3/gh351.jsp?obj_id=2369) [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

O'Brien, D., 2010. *Measuring the value of culture. A report to the Department for Culture, Media and Sport*. London, UK: United Kingdom Department for Culture, Media and Sport (DCMS). Διαθέσιμο στο: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/77933/measuring-the-value-culture-report.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77933/measuring-the-value-culture-report.pdf) [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

Opera National De Paris, 2017. Season report 16/17. Διαθέσιμο στο: <https://publishpaper.com/demo/7.0/fr/operaweb/en/files/html5/index.html> [τελευταία πρόσβαση 2 Απριλίου 2017].

Πανεπιστήμιο Κρήτης α, χ.χ. Αρχική Σελίδα. Διαθέσιμο στο: <https://www.uoc.gr> [τελευταία πρόσβαση 2 Απριλίου 2018].

Πανεπιστήμιο Κρήτης β, χ.χ. Συνοπτικοί Οδηγοί Προπτυχιακών Σπουδών. Διαθέσιμο στο: <http://guides.uoc.gr> [τελευταία πρόσβαση 2 Απριλίου 2018].

Πανεπιστήμιο Κρήτης γ, χ.χ. Γνωρίζοντας το Πανεπιστήμιο. Αρχική Σελίδα Διαθέσιμο στο: <http://www.uoc.gr/university/knowning-the-university/knowning-the-authorities.html> [τελευταία πρόσβαση 2 Απριλίου 2018].

Παρακρητικά, 2018. Στο 14,3% η ανεργία στη Κρήτη τον Οκτώβριο, λόγω τουρισμού! Ροή Ειδήσεων. *Parakritika*, 11/1/2018 Διαθέσιμο στο: <http://www.parakritika.gr/στο-143-η-ανεργια-στην-κρητη-τον-οκτωβριο/> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

Πατρίς, 2017. Ένας Ηρακλειώτης αναλαμβάνει την Όπερα της Ερφούρτης. *Patris*, 21/12/2017. Διαθέσιμο στο: <https://www.patris.gr/2017/12/21/enas-irakliotis-analamvani-tin-opera-tis-erfourtis/> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

Παυλογεωργάτος, Γ., Κωνστάντογλου, Μ., 2005. Πολιτισμικός τουρισμός: η περίπτωση της Ελλάδας, στο Βερνίκος, Ν., Δασκαλοπούλου, Σ., Μπαντιμαρούδης, Φ., Μπουμπάρης, Ν., Παπαγεωργίου Δ., (επιμ.), *Πολιτιστικές βιομηχανίες, Διαδικασίες, υπηρεσίες και αγαθά*, Αθήνα, Κριτική.

ΠΕΠΣΥ, χ.χ. Παγκρήτια Ένωση Πολιτιστικών Συλλόγων. Αρχική. *Pepsy.gr* Διαθέσιμο στο: <http://pepsy.gr> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

Πετρίδου, Ε., 2011. Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση. 3η έκδοση: Σοφία.

Peterson, A.R, Kern M.R., 1996. Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore, *American Sociology Review*. 61(5), pp.900-907. Διαθέσιμο στο: [http://openeclass.panteion.gr/modules/document/file.php/TMF217/Peterson%20and%20Kern\\_From%20Snob%20to%20Omnivore.pdf](http://openeclass.panteion.gr/modules/document/file.php/TMF217/Peterson%20and%20Kern_From%20Snob%20to%20Omnivore.pdf) [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2018].

Protothema.gr, 2017. Κρητικός τουρισμός: Επαναλαμβανόμενοι οι τουρίστες στα Χανιά - Το προφίλ τους. *Protothema*, 26/1/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.protothema.gr/travelling/article/648692/kritikos-tourismos-epanalamvanomenoi-oi-touristes-sta-hania-to-profil-tous/> [τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2017].

Protothema.gr, 2018. Ο ξένος τουρίστας στην Ελλάδα είναι μορφωμένος και προτιμά τα 4άστερα. *Protothema*, 1/3/2018. Διαθέσιμο στο: <https://www.protothema.gr/travelling/article/765854/o-xenos-touristas-stin-ellada-einai-morfomenos-kai-protima-ta-4astera/> [τελευταία πρόσβαση 4 Μαρτίου 2018].

Publicblog, χ.χ. Ο Δημήτρης Μπουραντάς @ Public Ηρακλείου. Διαθέσιμο στο: <http://blog.public.gr/event/o-dimitris-bourantas-public-irakliou/> [τελευταία πρόσβαση 2 Απριλίου 2018]

Ρέθεμνος, 2017. Δημιουργήθηκε Δίκτυο Πολιτιστικών Συλλόγων Δυτικού Ρεθύμνου. *Rethemnosnews.gr*, 29/4/2017. Διαθέσιμο στο: <http://rethemnosnews.gr/2017/04/δημιουργήθηκε-δίκτυο-πολιτιστικών-σ/> [Τελευταία πρόσβαση 2 Μαΐου 2017].

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

Rinaldi, M., 2012. Kilden by Ala Architects. *Aasarchitecture.com*, 19/8/2012 Διαθέσιμο στο: <http://aasarchitecture.com/2012/08/kilden-by-ala-architects.html> [τελευταία πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2017].

Σαραντάκου, Ε., 2010. Ώριμοι τουριστικοί προορισμοί. Εξέλιξη και δυνατότητες μετάβασης σε ένα βιώσιμο μοντέλο θερινού-πολιτιστικού τουρισμού. Η ελληνική περίπτωση. Διδακτορική Διατριβή Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Τμήμα Αρχιτεκτόνων, Τομέας Πολεοδομίας και Χωροταξίας. *Didaktorika.gr*. Διαθέσιμο στο: <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/27521?locale=en> [τελευταία πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2017].



ΣΕΤΕ, 2016. Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις 2016. Στατιστικά. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στο:<http://sete.gr/el/statistika-vinliothiki/statistika/> [τελευταία πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2017].

ΣΕΤΕ, 2017. Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις 2017. Στατιστικά. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στο:<http://sete.gr/el/statistika-vinliothiki/statistika/> [τελευταία πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2017].

Σούκη, Σ., Ο ξένος τουρίστας στην Ελλάδα είναι μορφωμένος και προτιμά τα 4άστερα. *Newmoney.gr*, 1/5/2018. Διαθέσιμο στο:<http://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/toyrismos/349179-o-ksenos-touristas-stin-ellada-einai-morfomenos-kai-protima-ta-4astera> [τελευταία πρόσβαση 15 Μαΐου 2018].

Συμεωνίδου, Δ., 2016. Προσπάθειες επαναλειτουργίας του Μεγάρου Μουσικής Κομοτηνής. Πολιτισμός. *Xronos.gr*, 22/12/2016. Διαθέσιμο στο: <http://www.xronos.gr/politismos/prospatheies-epanaleitoyrgias-toy-megaroy-moysikis-komotinis> [τελευταία πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2017].

Sigala, M., 2012. Social media and crisis management in tourism: applications and implications for research. *Information Technology and Tourism*, Vol. 13, No. 4, pp. 269 - 283

Sigala, M., Christou, E., Gretzel, U., 2012. Social Media In Travel, Tourism And Hospitality: Theory, Practice And Cases, VT: Ashgate, Farnham, Surrey, Burlington. *The influence of social media on the... (PDF Download Available)*. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/317126906\\_The\\_influence\\_of\\_social\\_media\\_on\\_the\\_consumers%27\\_hotel\\_decision\\_journey](https://www.researchgate.net/publication/317126906_The_influence_of_social_media_on_the_consumers%27_hotel_decision_journey) [τελευταία πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2017].

Silberberg T., 1995 "Cultural Tourism and Business Opportunities for Museums and Heritage Sites", *Tourism Management*, 16.

Spiliopoulou, M. Vlachou, A., 2018. News Analysis: Optimism edges up for Greek economy, challenges remain. *Xixnuanet.com*, 28/01/2018/. Διαθέσιμο στο:

[http://www.xinhuanet.com/english/2018-01/28/c\\_136931442.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2018-01/28/c_136931442.htm) [Τελευταία πρόσβαση 27 Φεβρουαρίου 2018].

ΤΕΙ Κρήτης, χ.χ. Εργαστήριο Εφαρμοσμένων και Υπολογιστικών Μαθηματικών. Ερευνητικά Εργαστήρια. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Διαθέσιμο στο: <https://www.teicrete.gr/el/tei/14501> [τελευταία πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].

Τροχόπουλος, 2013. Στο Βουδούρη, Δ.(επιμ.)2014. Διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών σε περίοδο κρίσης. Πρακτικά Δημερίδας(31 Μαΐου-1 Ιουνίου 2013). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού. Τμήμα Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Πολιτιστική Διαχείριση. Διαθέσιμο στο: <http://cl.ly/0Y191s0l3w41> [τελευταία πρόσβαση 19 Δεκεμβρίου 2017].

Τρύφωνα, Β., 2016. Συνεδριακός Τουρισμός: Προοπτικές ανόδου την επόμενη τριετία. Ταξίδια. *Η Καθημερινή*, 8/2/2016  
Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/848254/article/ta3idia/sthn-ellada/synedriakos-toyrismos-prooptikes-anodoy-thn-epomenh-trietia> [τελευταία πρόσβαση 22 Νοεμβρίου 2017].

Τσαούσης, Κ., 1997. Ο λαβύρινθος μιας διαθήκης. *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 26/10/1997. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=92417> [Τελευταία πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2017].

Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Ζαγκότση, Σ., Κυριακάκη, Α. και Βασιλείου, Μ., 2010. *Οδηγός για το Περιβάλλον: Τουρισμός και Περιβάλλον*. Αθήνα: WWF Hellas. Διαθέσιμο στο: [http://www.wwf.gr/images/pdfs/OdigosPerivallonkaiTourismos\\_2010.pdf](http://www.wwf.gr/images/pdfs/OdigosPerivallonkaiTourismos_2010.pdf) [τελευταία πρόσβαση 22 Νοεμβρίου 2017].

Τσουρβάκας, Γ., 2013. *Μάνατζμεντ Επικοινωνιακών και Πολιτιστικών Οργανισμών*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Tate α, χ.χ. Board of Trustees. Διαθέσιμο στο: <http://www.tate.org.uk/about-us/board-trustees>. [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

Tate β, χ.χ. Tateshop. Διαθέσιμο στο: <http://shop.tate.org.uk/exhibitions-and-tickets/now-booking> [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

Tate γ, χ.χ. Tate Report 2016/17. Διαθέσιμο στο: <http://www.tate.org.uk/download/file/fid/113367> [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

TheWallis α, χ.χ. Directions & Parking. Διαθέσιμο στο: <http://www.thewallis.org/directionsandparking> [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

TheWallis β, χ.χ. Home. Διαθέσιμο στο <http://www.thewallis.org/> [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

TheWallis γ, χ.χ. Aboutus. Διαθέσιμο στο: <http://www.thewallis.org/aboutus> [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

TheWallis δ, χ.χ. Subscribe 17/18. Διαθέσιμο στο: <http://www.thewallis.org/subscription> [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

TheWallis ε, χ.χ. Our Staff. Διαθέσιμο στο: <http://thewallis.org/staff> [τελευταία πρόσβαση 17 Δεκεμβρίου 2017].

Throsby, D., 2001. *Cultural industries, Economics and Culture*. Cambridge, Cambridge university press, κεφ. 7 (σσ. 110-136).

Υπερδιαύγεια, 2018. Απόσπασμα Πρακτικού 222. Το Δ.Σ. της ΔΕΠΤΑΗ Α.Ε. ΟΤΑ. Διαθέσιμο στο: <https://yperdiavgeia.gr/pdfjs/web/viewer.html?file=/decisions/downloadPdf/26960225>[τελευταία πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2017].

Φωτόπουλος, Λ., χ.χ. Η γεωθερμία στην υπηρεσία του πολιτισμού. *4green.gr*. Διαθέσιμο στο: <https://www.4green.gr/news/data/thermansh/103027.asp?sortsx=1>[τελευταία πρόσβαση 22 Νοεμβρίου 2017].

UNDP, 2010. Evolving concepts and definitions, *Creative economy report*, κεφ.1 (σσ.209-230). Διαθέσιμο στο: [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf) [τελευταία πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2017].

Varbanova, L., 2013. *Strategic Management in the Arts*. London: Routledge (Taylor & Francis), κεφ. 4-5.

Vasilakis, S. Και Vlavianou, L., 2013. *The Filantropic Approach of The Stavros Niarchos Foundation*. EUROPEAN BUSINESS REVIEW, 22/7/2013. Διαθέσιμο στο: <http://www.europeanbusinessreview.eu/page.asp?pid=1079> [τελευταία πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2017].

VisitNorway, χ.χ. Kilden Performing Arts Centre. Places to go. Διαθέσιμο στο: <https://www.visitnorway.com/places-to-go/southern-norway/kristiansand/listings-kristiansand/kilden-performing-arts-centre/88351/> [τελευταία πρόσβαση 22 Δεκεμβρίου 2017].

Werther, B.W. και Berman, M.E., 2001. *Third sector Management, The art of managing nonprofit organizations*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

WTO, World Tourism Organization, 1985. *The Role of Recreation Management in the Development of Active Holidays and Special Interest Tourism and the Consequent Enrichment of the Holiday Experience*. Madrid: World Tourism Organization.

Χατζηνικολάου, Π., 2018. Ανάπτυξη 2,6% το 2018, αλλά επιβράδυνση μετά βλέπει το ΔΝΤ. *Η Καθημερινή*, 11/10/2017. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/930123/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/anarty3h-26-to-2018-alla-epivradynsh-meta-vlepei-to-dnt> [τελευταία πρόσβαση 26 Μαρτίου 2018].

Χρυσός Οδηγός, χ.χ. Σχολές χορού στο Ηράκλειο Κρήτης. Διαθέσιμο στο: <https://www.xo.gr/dir-az/S/Scholes->

Chorou/Irakleio%20Kritis%20(Kentro)/?page=2[τελευταία πρόσβαση 22 Μαρτίου 2018].

Yozcu, O.K και Icoz, O., 2010. A Model Proposal on the use of Creative Tourism Experiences in Congress Tourism and the Congress Marketing Mix. *Journal of Tourism and Cultural Heritage*. Vol. (8)3 Special Issue, pp 105-113. Διαθέσιμο στο: [http://www.pasosonline.org/Publicados/8310special/PASOS21Special\\_1.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/8310special/PASOS21Special_1.pdf) [τελευταία πρόσβαση 13 Φεβρουαρίου 2018]