

Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται τα μοντέλα πολιτιστικής διοίκησης που εφαρμόζονται τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες με διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο. Στόχος είναι να αναλυθούν οι βασικές αρχές που διέπουν –ή θα πρέπει να διέπουν- τον σχεδιασμό μιας εθνικής πολιτιστικής πολιτικής και να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να κάνουν μια πολιτιστική πολιτική περισσότερο αποδοτική και κοντινή στις ανάγκες του πολίτη της σύγχρονης κοινωνίας. Για τον λόγο αυτό εξετάζονται και οι επιμέρους οργανωτικές, θεσμικές και οικονομικές δομές τριών μονάδων πολιτιστικής διοίκησης που ανήκουν στον δημόσιο ή στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αυτές οι μονάδες είναι :

- A) **Η Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων** που ανήκει στη Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικής Ανάπτυξης του ΥΠ.ΠΟ. (ΔΙ.Μ.Σ.),
- B) **Το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών** (Ε.Π.Κε.Δ.), και
- Γ) **Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων** (Ε.Π.Δ.Π.)

Οι παραπάνω διοικητικές μονάδες επιλέχθηκαν γιατί κάθε μια από αυτές προσφέρεται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα άσκησης πολιτιστικής πολιτικής προς διαφορετικές κατευθύνσεις και με διαφορετικό θεσμικό καθεστώς. Η ΔΙ.Μ.Σ. είναι μια κεντρική υπηρεσία του ΥΠ.ΠΟ. και έχει αρμοδιότητες που σχετίζονται προς την κατεύθυνση εξωτερικής πολιτιστικής πολιτικής. Το Ε.Π.Δ.Π. είναι η πιο σημαντική προσπάθεια που έχει γίνει μέχρι σήμερα στην Ελλάδα για άσκηση περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής, και γι' αυτό έχει συσταθεί κι ένα Ειδικό Γραφείο το οποίο υπάγεται κατευθείαν στον υπουργό πολιτισμού. Το Ε.Π.Κε.Δ. έχει έναν σαφώς προσδιορισμένο υπερεθνικό χαρακτήρα και λειτουργεί με ιδιαίτερα θεσμικά χαρακτηριστικά (ως επιχορηγούμενο από το ΥΠ.ΠΟ. ν.π.ι.δ. και με ιδιαίτερη συμμετοχή του Συμβουλίου της Ευρώπης, στη χάραξη των δράσεων). Στόχος της εργασίας είναι η καταγραφή, ανάλυση και ταξινόμηση των θεσμικών και οικονομικών χαρακτηριστικών

αυτών των μονάδων αλλά και των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που συντελούνται σε αυτές τις υπηρεσίες που ως αρμοδιότητα έχουν την παροχή πολιτιστικών υπηρεσιών.

Με αυτόν τον τρόπο, αναλύονται οι προβλεπόμενες (όπου προβλέπονται) και οι πραγματικές δραστηριότητες των μονάδων και υπολογίζεται η συνεισφορά κάθε δραστηριότητας (σχεδιαστικής, διεκπεραιωτικής ή αξιολόγησης/ανατροφοδότησης) στο σύνολο των δραστηριοτήτων. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία που σημειώνονται ως δραστηριότητες των μονάδων, έχουν εξαχθεί είτε από προσωπικές συνεντεύξεις των υπαλλήλων που εργάζονται σ' αυτές και από την εξέταση των πρωτοκόλλων (όπου αυτό ήταν εφικτό) είτε από προσωπικές εκτιμήσεις της γράφουσας, κατά τη διάρκεια κυρίως της πρακτικής άσκησης στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος της Ε.Σ.Δ.Δ.

Δημόσια Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση

A. Δημόσια Πολιτιστική Πολιτική B. Μοντέλα Πολιτιστικής Διοίκησης Γ. Η Πολιτιστική Διοίκηση στην Ελλάδα

Η Ανάγκη για Διαμόρφωση Συγκροτημένης Δημόσιας Πολιτιστικής Πολιτικής και Διοίκησης στη Μεταπολεμική Κοινωνία

Οι πολιτιστικές δραστηριότητες, αν και από πολύ νωρίς διαπιστώθηκε ότι αποτελούν μια λειτουργία στην κοινωνική πραγματικότητα, μόλις πρόσφατα κατανοήθηκε ότι λειτουργούν και ως σημαντικός παράγοντας στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι. Σταδιακά μάλιστα έγινε αποδεκτό πως ο παράγοντας αυτός σχετίζεται και με την παραγωγική και συνολικά αναπτυξιακή διαδικασία. Έτσι, βαθμιαία, έγινε επιτακτική, κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η ανάγκη κρατικής παρέμβασης στον πολιτιστικό χώρο, όχι μόνο για τη διευκόλυνση της πολιτιστικής λειτουργίας, καθώς διευρυνόταν η απαίτηση των πολιτών για απόκτηση και απόλαυση πολιτιστικών αγαθών, αλλά και για την προώθηση της πολιτισμικής δημιουργίας. Η πολιτισμική δημιουργία όφειλε επομένως να επιταχύνει τον ρυθμό της και για να το επιτύχει αυτό χρειαζόταν όλο και πιο εκτεταμένη και ευρύτερη υποστήριξη από την κοινωνία και κυρίως από την Πολιτεία.

Παράλληλα, στις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες εμφανίζεται σταδιακά στην αρχή και συχνότερα στη συνέχεια, ο όρος «**πολιτιστική ανάπτυξη**». Η εμφάνισή του συνδέεται με τις οικονομικές μεταβολές που σημειώθηκαν τότε στις περισσότερες χώρες. Η ιδέα της ανάπτυξης, της οικονομικής και τεχνολογικής κυρίως, αποτέλεσε τον κορυφαίο σκοπό των οργανωμένων δυνάμεων της κοινωνίας. Γρήγορα όμως διαπιστώθηκε ότι οι στρατηγικές της ανάπτυξης που υιοθετήθηκαν και βασίστηκαν κυρίως στην ποσοτική και υλική ανάπτυξη, δεν είχαν τόσο ικανοποιητικά αποτελέσματα¹. Έπειτα από ειδικές μελέτες οικονομολόγων κοινωνιολόγων και άλλων επιστημόνων, έγινε φανερή η σημαντικότερη προσφορά της πολιτιστικής ανάπτυξης στη

¹ Girard 1983

διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης². Έτσι τα διαφορετικά κράτη θεώρησαν χρέος τους να παρέμβουν και στον πολιτιστικό τομέα και να αναλάβουν την ευθύνη για την προώθηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων και την εξασφάλιση των πολιτιστικών δικαιωμάτων των πολιτών τους. Η παρέμβαση εκδηλώθηκε κυρίως στον τομέα των θεσμών και του προγραμματισμού. Προχώρησαν λοιπόν στη σύσταση ειδικών φορέων (συνήθως υπουργείων ή γενικών διευθύνσεων) που ανέλαβαν την συστηματική οργάνωση του πολιτιστικού χώρου και τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης πολιτικής βασισμένης στη γενική θεώρηση των σχετικών προβλημάτων. Έπειτα άρχισαν πλέον να εντάσσουν τα πολιτιστικά προγράμματα στο πλαίσιο των γενικών προγραμμάτων οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Παράλληλα αρκετές χώρες φρόντισαν επίσης να συμπεριλάβουν στο Σύνταγμάτους ειδικές διατάξεις για θέματα πολιτιστικής ανάπτυξης. Εκτοτε, άρχισε πλέον η περίοδος του κρατικού παρεμβατισμού στον χώρο του πολιτισμού.

² Είτε ως συνέπεια της ανόδου της πολιτιστικής στάθμης του πληθυσμού, που έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, είτε ως πολιτιστική δραστηριότητα που μπορεί να αποδειχθεί πηγή πλούτου, π.χ. πολιτιστικός τουρισμός.

A. Δημόσια Πολιτιστική Πολιτική

Ως ορισμό της πολιτιστικής πολιτικής θα μπορούσαμε να υιοθετήσουμε την άποψη του Girard³, σύμφωνα με την οποία «πολιτική είναι ένα σύστημα τελικών σκοπών, πρακτικών, στόχων και μέσων, που επιδιώκονται από μια ομάδα και εφαρμόζονται από μια αρχή». Όπως κάθε πολιτική, έτσι και η πολιτιστική πολιτική αποτελείται από «συγκλίνουσες συλλογικές πράξεις που στοχεύουν στην επίτευξη ορισμένων σκοπών με τον προγραμματισμό της χρήσης ορισμένων πόρων»⁴. Επειδή ο ορισμός αυτός όμως είναι γενικός και αόριστος καλό θα ήταν να παρατεθεί και ο ορισμός που περιλαμβάνεται στην πρώτη έκδοση της UNESCO, τη σχετική με θέματα πολιτιστικής πολιτικής, όπου τονίζεται ότι «η πολιτιστική πολιτική, στη γενική έννοια του όρου, είναι σύνολο κοινωνικών πρακτικών, συνειδητών και διακριβωμένων, παρεμβάσεων ή μη παρεμβάσεων, που έχουν στόχο την ικανοποίηση κάποιων πολιτιστικών αναγκών με την υπέρτατη δυνατή χρήση όλων των υλικών και ανθρωπινων πόρων, που μια δεδομένη κοινωνία διαθέτει, σε μια ορισμένη στιγμή. Κι ακόμη η πολιτική αυτή πρέπει να καθορίζει κάποια κριτήρια της πολιτιστικής ανάπτυξης και να συνδέει τον πολιτισμό με τη διαμόρφωση της προσωπικότητας και την κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη». Απλουστεύοντας και γενικεύοντας τους παραπάνω ορισμούς, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η πολιτιστική πολιτική είναι ένα σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων, που συνδυάζονται σε ένα πρόγραμμα για να επιτευχθεί η γνώση, η ενίσχυση και η διάδοση του πολιτιστικού φαινομένου μιας κοινότητας για μια δεδομένη χρονική περίοδο⁵.

Όταν η πολιτιστική πολιτική έχει πεδίο εφαρμογής της ολόκληρη την χώρα, τότε προσδιορίζεται ως ***Εθνική Πολιτιστική Πολιτική***, ενώ όταν αφορά μια γεωγραφική περιοχή, ως ***Ειδική Τοπική Πολιτική***. Σε περίπτωση που αφορά ορισμένη πολιτιστική δραστηριότητα, τότε μπορεί να ονομαστεί ***Ειδική Κλαδική Πολιτική***.

Όπως συμβαίνει σε κάθε πολιτική, έτσι και στην πολιτιστική πολιτική έχουν διαμορφωθεί ορισμένα πρότυπα στην εφαρμογή της, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό

³ Girard 1983

⁴ Fabrizio 1981

⁵ Κόνσολα 1982

επίπεδο. Τα πρότυπα αυτά συνδυάζουν τους φορείς, τα μέσα και τους συγκεκριμένους στόχους με τη χρησιμοποίηση ορισμένων μεθόδων ανάλυσης πρόβλεψης, εκτέλεσης και αξιολόγησης.

Απαραίτητος για την σωστή εφαρμογή μιας πολιτιστικής πολιτικής είναι ο **πολιτιστικός προγραμματισμός**. Με αυτόν γίνεται ένας συνδυασμός σκοπών μέσων και φορέων, με βάση ορισμένες επιλογές και προσδιορισμό συγκεκριμένων σχέσεων, για να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός του πολιτιστικού προγραμματισμού, που είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής και η διατήρηση της εθνικής πολιτιστικής ταυτότητας. Μέσα σε ένα πολιτιστικό πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνονται όλα τα αναγκαία καθοδηγητικά στοιχεία (σκοποί και στόχοι, προβλέψεις, μέσα και μέτρα, χρονικά όρια, διαθέσιμοι πόροι, φορείς εκτέλεσης, κριτήρια αξιολόγησης) έτσι ώστε να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις από τα όργανα σχεδιασμού και εφαρμογής της πολιτιστικής πολιτικής. Με ένα σωστό προγραμματισμό μπορούν να επιτευχθούν κάποιες από τις βασικές αρχές της σωστής δημόσιας πολιτικής. Γενικά, ένας πολιτιστικός προγραμματισμός πρέπει να στοχεύει σε μια ορθολογική επέμβαση του κράτους στον χώρο του πολιτισμού (να τίθενται προτεραιότητες και να επιλέγονται μέτρα για την παραγátωσή τους), η προγραμματική δράση να έχει μακροχρόνιο ορίζοντα (κυρίως για να επιδιώκονται αντικειμενικοί σκοποί που απαιτούν σημαντικό χρόνο), και να αντιμετωπίζεται ο πολιτισμός και ως σημαντικός «οικονομικός παράγοντας»⁶ (αφού προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης και βελτιώνει την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού).

Τα προγράμματα διακρίνονται ακόμη και σύμφωνα με τον χρονικό τους ορίζοντα σε:

A) Βραχυπρόθεσμα

B) Μεσοπρόθεσμα

Γ) Μακροπρόθεσμα ή προγράμματα προοπτικής (καλύπτουν συνήθως μια χρονική περίοδο πάνω από δεκαετία)⁷

⁶ Crouzet 1983

⁷ Σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες (π.χ. Σουηδία, Φινλανδία) οι μακροχρόνιοι σκοποί των πολιτιστικών προγραμμάτων καθορίζονται από τα Εθνικά Πολιτιστικά Συμβούλια, που αποτελούν ανώτατα συμβουλευτικά όργανα της Πολιτείας. Η αντιπροσωπευτική σύνθεση των συμβουλίων αυτών εξασφαλίζει την έκφραση διαφόρων απόψεων και επιτρέπει την καλύτερη δυνατή πρόβλεψη της πολιτιστικής εξέλιξης

Τα τελευταία χρόνια πολλά κράτη χρησιμοποιούν ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης στη διαδικασία ολοκλήρωσης της πολιτιστικής τους πολιτικής. Οι σχετικές μελέτες αξιοποιούν: α) το στατιστικό υλικό για όλες τις πολιτιστικές δραστηριότητες, β) τα οικονομικά στοιχεία σε χωροταξική κατανομή, γ) τις στατιστικές «πολιτιστικών» επαγγελμάτων, δ) τις έρευνες αξιολόγησης διάφορων πολιτιστικών «έργων», με την καθιέρωση κοινωνικών δεικτών και ε) τους εθνικούς πολιτιστικούς λογαριασμούς και γενικά τη συνεισφορά του νέου κλάδου της «Οικονομικής του Πολιτισμού».

Σκοποί της Πολιτιστικής Πολιτικής

Μια σωστή πολιτιστική πολιτική μπορεί να ασκηθεί μόνο μέσα από τον σαφή προσδιορισμό των αντικειμενικών σκοπών της και την ιεράρχησή τους. Ακόμη, οι σκοποί αυτοί πρέπει να εξειδικεύονται σε στόχους και, όπου είναι δυνατό, να εκφράζονται σε ποσοτικούς όρους. Μια σειρά παραγόντων επηρεάζει τη επιλογή των σκοπών μιας πολιτιστικής πολιτικής. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς μπορούν να θεωρηθούν:

1. **Ο Ιστορικός παράγοντας.** Στην άσκηση μιας πολιτιστικής πολιτικής η τεκμηριωμένη αναφορά και αξιολόγηση των στοιχείων που συνθέτουν το παρελθόν είναι εκροή κρίσιμη, γιατί η δυναμική της πολιτιστικής ανάπτυξης διαμορφώνει τους σκοπούς της μέσα από τη διαλεκτική σχέση παλαιού και νέου.
 2. **Ο Οικονομικός παράγοντας.** Είναι σαφές ότι αυτός ο παράγοντας είναι όχι μόνο πρωταρχικής αλλά και μοναδικής σημασίας, με δεδομένο ότι οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι είναι ιδιαίτερα περιορισμένοι. Οι σκοποί, κατά συνέπεια, της πολιτιστικής πολιτικής, συνδέονται με τους οικονομικούς πόρους που είναι δυνατό να εξασφαλιστούν για την πραγμάτωσή τους.
 3. **Ο Κοινωνικός παράγοντας.** Πρόκειται για έναν σύνθετο παράγοντα που αποτελεί και την έκφραση των προτιμήσεων και των αναγκών του κοινωνικού συνόλου ή των διάφορων ομάδων που το συγκροτούν. Η διακρίβωση των στοιχείων αυτού του παράγοντα μπορεί να γίνει με στατιστικές έρευνες ή άλλες εξειδικευμένες μελέτες, που αναλαμβάνουν οι Υπηρεσίες Πολιτιστικών Στατιστικών των Υπουργείων Πολιτισμού ή ανεξάρτητα ερευνητικά ινστιτούτα. Αυτά τα στοιχεία μπορούν να αποτελέσουν καθοδηγητικά δεδομένα στη διαδικασία καθορισμού των σκοπών.
-

4. **Ο Πολιτικός παράγοντας.** Ο καθορισμός της στρατηγικής στον τομέα του πολιτισμού και η εναρμόνιση της πολιτιστικής πολιτικής με άλλες πολιτικές μπορούν να παίξουν καίριο ρόλο στη χάραξη των σκοπών.
5. **Ο παράγοντας Διεθνούς Εμπειρίας.** Λόγω της συνεχώς αυξανόμενης διεθνοποίησης του πολιτιστικού τομέα, ο παράγοντας αυτός έχει καταστεί ιδιαίτερα σημαντικός. Είναι αναμφισβήτητη η επίδραση των Διεθνών Οργανισμών (κυρίως η UNESCO, το Συμβούλιο της Ευρώπης και, σε μικρότερο βαθμό, η Ε.Ε.) μέσω των διακηρύξεων ή συστάσεων τους, αλλά και η ανταλλαγή εμπειριών, πρακτικών και απόψεων ανάμεσα στις διάφορες πόλεις.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντελλούν ώστε να συγκεκριμενοποιηθούν οι σκοποί μιας εθνικής πολιτιστικής πολιτικής. Φυσικά κάθε χώρα έχει διαφορετικές προτεραιότητες ανάλογα με τη δική της οικονομική, πολιτική και κοινωνική δομή. Βέβαια ορισμένοι σκοποί μπορούν να θεωρηθούν κοινοί σε κάθε δημοκρατικό κράτος, όπως είναι:

Α) Η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς

Β) Η ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας

Γ) Η ευρεία συμμετοχή στην απόλαυση και στη δημιουργία των πολιτιστικών αγαθών.

Τα Μέσα της Πολιτιστικής Πολιτικής

Για την άσκηση μιας πολιτιστικής πολιτικής απαιτείται η χρησιμοποίηση διάφορων συστημάτων μέσων και μέτρων, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί που έχουν τεθεί μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Το σύστημα των μέσων της πολιτιστικής πολιτικής για να λειτουργήσει πρέπει να συνδυαστεί με τους σκοπούς και να αξιοποιήσει το αναγκαίο προσωπικό στην κατάλληλη οργανωτική διάρθρωση, τους απαραίτητους οικονομικούς όρους και τη σύγχρονη κοινωνική και τεχνολογική υποδομή. Μέσα στο σύστημα των μέσων θα πρέπει να συμπεριληφθούν και οι θεσμικές ρυθμίσεις που διασφαλίζουν την αρμονική ένταξη των μέτρων στην αναπτυξιακή διαδικασία και την αποδοχή του κοινωνικού συνόλου.

Τα κύρια μέσα πολιτιστικής πολιτικής είναι τα εξής:

1. *Θεσμικά Μέσα*

 (νόμοι, διατάγματα, αποφάσεις κλπ)
2. *Οργανωτικά Μέσα*

 (οργάνωση και διοίκηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων)
3. *Οικονομικά Μέσα*

 (ενίσχυση κράτους, χορηγίες κλπ)
4. *Μέσα Πολιτιστικής Υποδομής*

 (κτιριακές εγκαταστάσεις)
5. *Μέσα Διάδοσης Πολιτιστικών Αγαθών*⁸

⁸ UNESCO 1969

(Α. Παραδοσιακά-π.χ. εκπαίδευση, εκδόσεις, θέατρο, πολιτιστικά κέντρα, βιβλιοθήκες, μουσεία, πινακοθήκες, μνημεία και αρχαιολογικοί χώροι, Β. Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας- π.χ. τηλεόραση ραδιόφωνο, κινηματογράφος, Τύπος, Internet)

Δημόσια Πολιτιστική Διοίκηση

Στις τρεις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκε στην Ευρώπη μια σημαντική τάση συγκέντρωσης των διάσπαρτων υπηρεσιών που ήταν σχετικές με πολιτιστικά θέματα, σε έναν κεντρικό φορέα, συνήθως Υπουργείο. Ετσι επιτεύχθηκε η καλύτερη πληροφόρηση και η συστηματικότερη καταγραφή των πολιτιστικών αναγκών και δημιουργήθηκαν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για πιο αποτελεσματικό πολιτιστικό προγραμματισμό. Ταυτόχρονα συντελέστηκε και μια μορφή αναδιοργάνωσης και συντονισμού της δραστηριότητας των πολιτιστικών φορέων με βάση την κοινωνική οικονομική και γεωγραφική πραγματικότητα. Με αυτόν τον τρόπο τέθηκαν οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή των σύγχρονων αρχών της διοικητικής επιστήμης. Η κρατική δραστηριότητα στον τομέα του πολιτισμού, μπορεί να ονομαστεί **Δημόσια Πολιτιστική Διοίκηση (Public Cultural Management)** και συνίσταται κυρίως στην οργάνωση της πολιτιστικής πολιτικής και τις επεμβατικές ρυθμίσεις που ασκούν οι φορείς αυτοί.

Τα συστήματα πολιτιστικής διοίκησης διαφέρουν από χώρα σε χώρα ανάλογα με το υπάρχον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό αλλά και διοικητικό σύστημα. Η πλέον κοινή πεποίθηση είναι ότι η πολιτεία έχει καθήκον να παρεμβαίνει στον πολιτιστικό χώρο ενισχυτικά και συντονιστικά μέσω κρατικών φορέων, πάντα όμως σε καθορισμένα πλαίσια, που δε θίγουν την ιδιωτική πρωτοβουλία⁹. Σε ορισμένες χώρες όμως, όπως στις Η.Π.Α, την Ιαπωνία και τελευταία την Αγγλία, υπάρχει ο φόβος για «τον συγκεντρωτισμό και τον κυρίαρχο ρόλο της Πολιτείας... εξαιτίας του κινδύνου να γίνει η πολιτιστική δράση ομοιόμορφη και το στοιχείο της αμφισβήτησης στην τέχνη να γίνει ουδέτερο¹⁰». Γι' αυτούς τους λόγους και για πολλές άλλες διοικητικές αιτίες στάθηκαν διστακτικές μπροστά στο πρόβλημα μιας ανοιχτής παρέμβασης στον πολιτιστικό χώρο και προτίμησαν να την αποφύγουν, αφήνοντας την κατανομή των κρατικών πιστώσεων για τον πολιτισμό σε τοπικά ή κεντρικά, αλλά σχεδόν ανεξάρτητα από την κρατική πολιτική κηδεμονία συλλογικά όργανα, όπως το Εθνικό Ίδρυμα Ενίσχυσης Τεχνών στις Η.Π.Α., τα Συμβούλια Τεχνών (Arts Council) της Μεγάλης Βρετανίας και της Ιαπωνίας κ.α.

⁹ Παραδείγματα Γαλλίας και Ιταλίας

¹⁰ UNESCO 1969

Πρόσφατα παρατηρήθηκε και η τάση για «ιδιωτικοποίηση» δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα¹¹.

Γενικά, στην κατανομή των αρμοδιοτήτων των φορέων της πολιτιστικής διοίκησης, οι δύο βασικές τάσεις που παρουσιάζονται είναι:

1. η **Συγκεντρωτική**, όταν όλες σχεδόν οι πολιτιστικές υπηρεσίες συγκεντρώνονται σ' ένα μόνο φορέα, κατά κανόνα Υπουργείο Πολιτισμού. Ετσι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο και σ' αυτό το επίπεδο καθορίζεται και η κατανομή πιστώσεων. Το κύριο πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι η δυνατότητα συνολικής σύλληψης και συντονισμού της πολιτιστικής δράσης από την κεντρική διοίκηση, ώστε να επιτευχθεί η ισόρροπη ανάπτυξη για ολόκληρο τον εθνικό χώρο.
2. η **Αποκεντρωτική**, όταν η διοίκηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων ανατίθεται σε περιφερειακούς ή τοπικούς φορείς (π.χ. Περιφερειακά ή Τοπικά Πολιτιστικά Συμβούλια). Ετσι στα περιφερειακά ή τοπικά όργανα μεταβιβάζονται ουσιαστικές αρμοδιότητες και σημαντικοί πόροι, ώστε αυτά να είναι σε θέση να διαμορφώσουν μια πολιτιστική πολιτική, η οποία να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά μιας περιοχής και να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τις ανάγκες του πληθυσμού της. Στις χώρες αυτές οι κεντρικές αρχές δεν ασχολούνται με προβλήματα άμεσης διοίκησης του πολιτιστικού χώρου, αλλά περιορίζονται στη μελέτη των σχετικών θεμάτων, σε παροχή οικονομικών ενισχύσεων και στη χάραξη των γενικών κατευθύνσεων της πολιτιστικής πολιτικής.

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες πλέον αρχίζει και κερδίζει έδαφος η αποκεντρωτική τάση, γιατί συνδέεται με τους κύριους σκοπούς της πολιτιστικής πολιτικής, την πολιτιστική περιφερειακή ανάπτυξη και την πολιτιστική δημοκρατία¹². Γενικά, το πρότυπο που τείνει να κυριαρχήσει είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω, που ικανοποιεί τις ανάγκες των περιφερειών για ενίσχυση του ρόλου τους στην πολιτιστική διαδικασία αλλά και διατηρεί στον αναγκαίο βαθμό τη ρυθμιστική αρμοδιότητα του κεντρικού φορέα.

¹¹ Η αρχή έγινε τη δεκαετία του '80, με πρωτοπόρο την κυβέρνηση Thatcher φυσικά...

¹² Rasky & Perez 1996 και Κόνσολα 1990

B. Μοντέλα Πολιτιστικής Διοίκησης στις Ευρωπαϊκές Χώρες και στις Η.Π.Α.

Γαλλία

Το πρώτο δείγμα κεντρικής πολιτιστικής διοίκησης ήταν το Υπουργείο Πολιτιστικών Υποθέσεων της Γαλλίας, που ιδρύθηκε με Διάταγμα του στρατηγού Dde Gaulle το 1959 και ανατέθηκε στον διάσημο διανοούμενο Andre Malraux. Τότε φάνηκε για πρώτη φορά η πολυπλοκότητα της διοικητικής διάστασης του πολιτιστικού χώρου. Πρώτο πρόβλημα που προέκυψε ήταν το ζήτημα οριοθέτησης αυτού του πολιτιστικού χώρου. Σήμερα, μετά από διαδοχικές αλλαγές και προσθήκες το γαλλικό υπουργείο περιλαμβάνει στην αρμοδιότητά του: Τα Μουσεία, το Εθνικό Κέντρο Γαλλικού Κινηματογράφου, τα Αρχεία, τα Γράμματα και τις Βιβλιοθήκες, το Θέατρο, τη Μουσική, το Χορό, τις Εικαστικές Τέχνες και το μεγάλο τομέα της Πολιτιστικής Κληρονομιάς. Από το υπουργείο επίσης εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα και μεγάλοι κύρους πολιτιστικοί οργανισμοί, όπως τα Εθνικά Θέατρα, η Οπερα, η Εθνική Βιβλιοθήκη κ.α. Έτσι, το κύριο χαρακτηριστικό της πολιτιστικής Διοίκησης στη Γαλλία είναι η υπερδιόγκωση του Υπουργείου Πολιτισμού, που –σύμφωνα και με τη γαλλική παράδοση για συγκεντρωτισμό και κρατισμό- έχει αναλάβει τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την χρηματοδότηση πολύ μεγάλου μέρους της πολιτιστικής δράσης στη χώρα. Ομως παρά τη μακρά παράδοση συγκεντρωτισμού, μετά τη δεκαετία του '80 έγιναν πολύ σημαντικές προσπάθειες για την άμβλυνση του συγκεντρωτικού χαρακτήρα της πολιτιστικής διοίκησης. Η διοικητική αποκέντρωση του πολιτιστικού τομέα επιτεύχθηκε με την ίδρυση σε κάθε μια από τις 27 Περιφέρειες της χώρας, των Περιφερειακών Διευθύνσεων του Υπουργείου Πολιτισμού, των γνωστών ως DRAC (Directions Regionales des Affaires Culturelles) που έχουν ως κύριο σκοπό να φέρουν την κεντρική διοίκηση σε «άμεση και συνεχή επαφή με την περιφέρεια».

Ομως και οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές παίζουν σημαντικό ρόλο, αφού είναι υπεύθυνες για την αξιοποίηση της πλούσιας αρχιτεκτονικής και μουσειακής κληρονομιάς των περιοχών και οργανώνουν δραστηριότητες σε διάφορους καλλιτεχνικούς τομείς. Οι μεγάλες πόλεις, και κυρίως το Παρίσι και οι περιφερειακές πρωτεύουσες, διαθέτουν

σημαντικές πολιτιστικές υπηρεσίες που αντιστοιχούν σχεδόν σε μικρά «υπουργεία πολιτισμού». Βέβαια, η εξάρτηση από το κεντρικό Υπουργείο για επιχορηγήσεις είναι πολύ μεγάλη. Συχνές είναι επίσης και οι συγκρούσεις των τοπικών αρχών και του Υπουργείου Πολιτισμού για θέματα προστασίας ιστορικών μνημείων.

Η Ελλάδα είναι μια από τις πολλές χώρες που υιοθέτησαν την ίδια μεθοδολογία και τις ίδιες αρχές διοικητικής οργάνωσης για την ίδρυση των αντίστοιχων διοικητικών πολιτιστικών φορέων, και κυρίως το ΥΠ.ΠΟ.

Μεγάλη Βρετανία

Λόγω της φιλελεύθερης μακράς παράδοσης της χώρας, η Μεγάλη Βρετανία είχε υιοθετήσει από την αρχή ένα διαφορετικό μοντέλο πολιτιστικής διοίκησης. Πολλές από τις αρμοδιότητες της κεντρικής εξουσίας είχαν δοθεί σε αποκεντρωμένους φορείς. Δεν υπήρχε δηλαδή Υπουργείο Πολιτισμού και η διοίκηση των πολιτιστικών υποθέσεων ήταν κατακερματισμένη ανάμεσα σε διάφορα Υπουργεία. Το σπουδαιότερο ρόλο διαδραμάτιζε το Συμβούλιο των Τεχνών. Μόλις πρόσφατα (1992) θεωρήθηκε αναγκαία η ίδρυση Υπουργείου Πολιτισμού, που ονομάστηκε μάλιστα Υπουργείο Εθνικής Κληρονομιάς (Department of National Heritage) και στη συνέχεια, μετά την ανάληψη της κυβέρνησης από το Εργατικό Κόμμα, Υπουργείο Πολιτισμού, Μέσων Επικοινωνίας και Αθλητισμού. Στη δικαιοδοσία του υπάγονται οι τομείς της κληρονομιάς, των μουσείων, του τουρισμού, του αθλητισμού και των Μ.Μ.Ε. Και πάλι όμως η διοίκηση των πολιτιστικών θεμάτων έχει εκχωρηθεί, κατά μεγάλο μέρος, σε ημιαυτόνομους οργανισμούς.

Στον τομέα των παραστατικών τεχνών, όλα σχεδόν τα θέματα τα δειχειρίζεται από το 1946 που ιδρύθηκε, το Συμβούλιο των Τεχνών¹³ (Arts Council), χωρίς σχεδόν καθόλου κυβερνητική παρέμβαση, αν και πρόσφατα ο ρόλος του έχει περιοριστεί. Οι πόροι του προέρχονται φυσικά από το Δημόσιο και η διοίκησή του διορίζεται από την Κυβέρνηση. Η ιδιαιτερότητά του είναι ότι τα μέλη του δεν είναι κυβερνητικοί υπάλληλοι, αλλά οι Πρόεδροι των Περιφερειακών Συμβουλίων Τεχνών και των Συμβουλευτικών Επιτροπών για κάθε πολιτιστικό τομέα. Ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί πρόσφατα απ' το Συμβούλιο στην ανάπτυξη των τεχνών σε τοπικό επίπεδο με τη μεταφορά σημαντικών αρμοδιοτήτων του σε Περιφερειακά Συμβούλια Τεχνών (Regional Art Boards). Τα Συμβούλια αυτά διασφαλίζουν αποτελεσματικά την αποκέντρωση της πολιτιστικής διοίκησης αφού είναι σχεδόν αυτόνομα στη λειτουργία τους, διαμορφώνουν δηλαδή την πολιτιστική πολιτική για κάθε περιφέρεια χωρίς ανάμειξη οποιασδήποτε κεντρικής αρχής και διαχειρίζονται τους πόρους που τους παρέχουν όχι μόνο οι κεντρικές και τοπικές αρχές, αλλά και ιδιωτικοί φορείς.

¹³ Αυτόνομα Συμβούλια Τεχνών υπάρχουν στη Σκωτία, την Ουαλία και την Β. Ιρλανδία.

Γερμανία

Η πολιτιστική διοίκηση της Γερμανίας ανταποκρίνεται στον ομοσπονδιακό της χαρακτήρα.¹⁴ Και εφαρμόζει ένα διοικητικό σχήμα που διασφαλίζει την πολυφωνική πολιτιστική έκφραση του κάθε κρατιδίου. Έτσι στην τοπική κυβέρνηση κάθε κρατιδίου έχει συσταθεί ειδικό Υπουργείο Πολιτισμού. Επίσης, αρκετά μεγάλο μέρος της εξουσίας για τη διοίκηση των πολιτιστικών υποθέσεων είναι στα χέρια των δήμων και των κοινοτήτων που διαθέτουν ειδικά «πολιτιστικά γραφεία». Με αυτόν τον τρόπο, η αποκεντρωμένη σε κάθε κρατίδιο πολιτιστική δράση, έχει εξασφαλίσει λεγάλη ελευθερία κινήσεων.

Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση, μέσω του Υπουργείου Εσωτερικών και του Υπουργείου Εξωτερικών, είναι υπεύθυνη μόνο για ορισμένα θέματα που χρειάζονται ρύθμιση και συντονισμό σε εθνικό επίπεδο, όπως είναι η εξωτερική πολιτιστική πολιτική, ή η νομοθεσία που αφορά σε θέματα πολιτισμού (π.χ. προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας, προστασία πολιτιστικών θησαυρών σε περίπτωση πολέμου κ.α.)

¹⁴ Η Ο.Δ.Γ αποτελείται από 16 κρατίδια ή χώρες (Lander) με ξεχωριστή πολιτιστική φυσιογνωμία

Σουηδία

Σύμφωνα με το σουηδικό σύστημα πολιτιστικής διοίκησης, οι αρμοδιότητες παρέμβασης στον πολιτιστικό χώρο κατανέμονται σε τρία επίπεδα: Εθνικό, Περιφερειακό, Τοπικό. Γενικά, κύριος στόχος της σουηδικής πολιτιστικής πολιτικής είναι η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το εθνικό στο περιφερειακό επίπεδο, η πολιτιστική αποκέντρωση και η συνεργασία μεταξύ περιφερειακών και τοπικών φορέων.

Στο εθνικό επίπεδο το Σουηδικό Κοινοβούλιο (Riksdag) εξετάζει τις προτάσεις της Κυβέρνησης σχετικά με πολιτιστικά ζητήματα εθνικής σημασίας (π.χ. αρχές λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών, προτεινόμενα κονδύλια για πολιτιστικούς σκοπούς κλπ.) Επίσης υπάρχει μια ειδική επιτροπή του Κοινοβουλίου που ασχολείται αποκλειστικά με πολιτιστικά θέματα.

Παρά την ύπαρξη Υπουργείου Πολιτισμού¹⁵, πολύ σημαντικότερο ρόλο έχει επωμισθεί το Εθνικό Συμβούλιο Πολιτιστικών Υποθέσεων, που είναι υπεύθυνο για τον μακροχρόνιο σχεδιασμό της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής, βοηθά τη συνεργασία και συντονίζει τη δράση των εθνικών περιφερειακών και τοπικών φορέων πολιτιστικής διοίκησης.

Η ενίσχυση της περιφερειοποίησης (regionalization) είναι ένας από τους κύριους στόχους της πολιτιστικής πολιτικής της Σουηδίας. Σε περιφερειακό επίπεδο λοιπόν, κύριο όργανο άσκησης πολιτιστικής πολιτικής είναι τα Περιφερειακά Συμβούλια. Αυτά έχουν μεγάλο βαθμό αυτονομίας, καθορίζουν τους στόχους και τις κατευθυντήριες γραμμές των πολιτιστικών τους δραστηριοτήτων και – κυρίως- έχουν τη δύναμη επιβολής και είσπραξης φόρων. Αρκετά σημαντικές δραστηριότητες έχουν αναλάβει και οι δημοτικές αρχές, που έχουν τη δυνατότητα να οργανώσουν και να πραγματοποιήσουν μεγάλη ποικιλία πολιτιστικών προγραμμάτων.

¹⁵ Ασχολείται με τα γενικά πολιτιστικά ζητήματα και θέματα σχετικά με τα Μ.Μ.Ε.

Ιταλία

Η περίπτωση της Ιταλίας είναι ιδιότυπη. Δε διαθέτει κεντρικό πολιτιστικό φορέα, αλλά οι πολιτιστικές αρμοδιότητες είναι διαμοιρασμένες σε οκτώ διαφορετικά υπουργεία, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συντονιστικό όργανο με συνολική δραστηριότητα στη χάραξη εθνικής πολιτιστικής πολιτικής και στη διαμόρφωση προγραμματικού πλαισίου. Τα δύο κυριότερα υπουργεία είναι το υπουργείο Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Περιβάλλοντος, με αρμοδιότητες στα μνημεία, αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία, βιβλιοθήκες, αρχεία, γράμματα και πλαστικές τέχνες και το Υπουργείο Προεδρίας, που είναι αρμόδιο για μουσική και κινηματογράφο. Τα υπόλοιπα (Δημόσιας Εκπαίδευσης, Δημοσίων Έργων, Τηλεπικοινωνιών κλπ) είναι υπεύθυνα για διάφορους άλλους τομείς.

Αυτά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται με το διασπασμένο σύστημα πολιτιστικής διοίκησης σε εθνικό επίπεδο, εξουδετερώνονται εν μέρει από τη λειτουργία πολιτιστικών τμημάτων (Assessorati alla Cultura) στις 20 περιφέρειες, στις οποίες διοικείται η χώρα. Η αναβάθμιση της περιφέρειας ως διοικητικής μονάδας την τελευταία εικοσαετία, αύξησε την αρμοδιότητα αυτών των Τμημάτων σε όλους τους πολιτιστικούς τομείς. Ακόμη, σε περιφερειακό επίπεδο λειτουργεί και η Διαπεριφερειακή Συντονιστική Επιτροπή Πολιτισμού που έχει ως έργο τον συντονισμό της πολιτιστικής δράσης των περιφερειακών διοικητικών οργάνων και την παρουσίαση των απόψεών τους στο Κοινοβούλιο. Ένα μέρος της ευθύνης για την τοπική πολιτιστική δράση είναι επίσης στα χέρια της Δευτεροβάθμιας και Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής

Κύριο χαρακτηριστικό της πολιτιστικής πολιτικής και διοίκησης στις ΗΠΑ είναι η απουσία της κρατικής επέμβασης στον πολιτιστικό τομέα. Οι Πολιτείες είναι ελεύθερες να επιλέξουν την πολιτιστική πολιτική που επιθυμούν. Φυσικά, δεν υπάρχει κεντρικό Υπουργείο Πολιτισμού. Τις πολιτιστικές υποθέσεις σε ομοσπονδιακό επίπεδο διαχειρίζεται από τη δεκαετία του '60 το γνωστό Εθνικό Ιδρυμα για την Ενίσχυση των Τεχνών (National Endowment for the Arts, NEA) που χρηματοδοτεί πολλά από τα σημαντικά πολιτιστικά προγράμματα, επιδιώκοντας να εφαρμόσει την αρχή του «πολιτιστικού πλουραλισμού». Η ρύθμιση των ειδικότερων πολιτιστικών υποθέσεων που ενδιαφέρουν και αφορούν κάποια από τις ομόσπονδες Πολιτείες ανήκει στην κυβέρνηση της ίδιας της Πολιτείας. Το κύριο βάρος πάντως πέφτει στην ιδιωτική πρωτοβουλία, που είναι κυρίως συλλογική, με πλήθος νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (σύλλογοι, σωματεία, ιδρύματα κλπ), που διαχειρίζονται τα πολιτιστικά προβλήματα με μεγάλη ελευθερία.

Γ. Η Πολιτιστική Διοίκηση στην Ελλάδα

Ηδη από τη μεταπολεμική περίοδο, στον διεθνή χώρο είχε αυξηθεί σημαντικότητα η ευαισθησία για τον πολιτιστικό τομέα και είχε γίνει κατανοητή η συμβολή του στη γενικότερη αναπτυξιακή διαδικασία. Αυτό έφερε ως αποτέλεσμα την ίδρυση ειδικών φορέων (κυρίως Υπουργείων Πολιτισμού, όπως είδαμε προηγουμένως) για τη διαχείριση και διοίκηση των πολιτιστικών υποθέσεων. Ετσι, δεν άργησε ο πολιτισμός να πάρει τη δική του, καίρια θέση στα εθνικά προγράμματα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξηςανάπτυξης.

Στην Ελλάδα η ίδρυση του Υπουργείου Πολιτισμού (1971) συνδέθηκε με μια κακή πολιτική περίοδο για τη χώρα. Το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών, όπως ήταν η πρώτη του ονομασία, έγινε μέσα στην περίοδο παραλογισμού και ανελευθερίας της δικτατορίας, με αποτέλεσμα και η αρχική οργάνωσή του να είναι κάθε άλλο παρά ορθολογική και αποδοτική. Πάντως, με την σύστασή του το ΥΠ.ΠΟ. έγινε ο πρώτος φορέας ουσιαστικού κρατικού παρεμβατισμού στον πολιτιστικό τομέα στη χώρα μας. Η βάση όμως στην οποία στήθηκε ήταν εντελώς λανθασμένη και αυτό συνέβη γιατί δεν προηγήθηκε της σύστασής του καμιά απολύτως μελέτη γι' αυτό. Συγκεκριμένα, δε δημιουργήθηκε ένα ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο που να δίνει συστηματικά και με λεπτομέρειες τους σκοπούς και την οργανική και λειτουργική δομή του νέου φορέα. Αυτό που έγινε στην πράξη ήταν η ένωση «δια της συρραφής» διάσπαρτων νομικών διατάξεων που αναφέρονταν σε θέματα του πολιτιστικού τομέα και αφορούσαν αρμοδιότητες που μέχρι τότε ήταν διάσπαρτες σε διάφορους κρατικούς φορείς. Για παράδειγμα, η αρχαιολογική υπηρεσία που ήταν άλλοτε αποσπασμένη από το Υπουργείο Παιδείας στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως, αποτέλεσε μέρος του νέου Υπουργείου. Το νεοσύστατο ΥΠ.ΠΟ. προικίσθηκε ακόμη και με τις δύο Διευθύνσεις Γραμμάτων και Τεχνών του Υπουργείου Παιδείας, με τη Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων του Υπουργείου Τύπου και Πληροφοριών και με μερικές άλλες υπηρεσίες¹⁶.

¹⁶ Κόνσολα 1982

Στο νεοϊδρυθέν Υπουργείο Πολιτισμού απουσίαζαν λοιπόν τόσο το ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο που θα καθόριζε τις αρμοδιότητές του και τους τομείς δραστηριοποίησης όσο και το κατάλληλα εκπαιδευμένο και οργανωμένο προσωπικό και ένας ικανός προϋπολογισμός να στηρίζει τις λειτουργίες του. Χαρακτηριστικό της κατάστασης είναι ότι ο Οργανισμός του Υπουργείου Πολιτισμού και επιστημών συντάχθηκε αρκετά χρόνια μετά την ίδρυσή του (ΠΔ 941/1977, ΦΕΚ 320 Α 17.10.1977) και ισχύει ως σήμερα. Μόλις τα τελευταία χρόνια έχει εξαγγελθεί η αναθεώρησή του, η οποία δε μπορεί παρά να θεωρηθεί επιβεβλημένη. Γενικά, οι αρμοδιότητες των ευρύτερων μονάδων (Γ.Δ. και Διευθύνσεις) δεν περιγράφονται με σαφήνεια, παρά δίνεται μόνο το γενικό τους περίγραμμα και πολύ συχνά συγχέονται με το απλό άθροισμα των αρμοδιοτήτων των υπομονάδων τους. Τα κριτήρια οργανωτικής διαφοροποίησης/ τμηματοποίησης είναι πολλές φορές ανύπαρκτα. Οι περιγραφές των πεδίων δραστηριότητας των τμημάτων είναι πολλές φορές ασαφείς, με συνήθεις προσδιοριστικούς άξονες τις αόριστες έννοιες της «μέριμνας» και «εποπτείας»¹⁷. Φυσικά, δεν γίνεται καμιά αναφορά σε δείκτες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην «διά του οργανισμού κατ' αντικειμενικό τρόπο εκτίμηση των εις προσωπικό αναγκών εκάστης της υπηρεσίας» σύμφωνα με το Ν. 51/1975 αρθ.1 παρ.2. Γι' αυτό και ο αριθμός των αναγκαίων θέσεων δεν προκύπτει με αντικειμενική τεκμηρίωση αλλά εμπειρικά, κάτι που αντικατοπτρίζεται και στην ανορθολογικότητα της κατανομής των θέσεων και των ειδικοτήτων. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την υπερκατάτμηση των υπομονάδων που προκύπτει από τον ανορθολογικό πολλαπλασιασμό τους. Τα κέντρα λήψης αποφάσεων είναι πολυδιασπασμένα με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι ενδοϋπηρεσιακές συγκρούσεις και να αδρανοποιείται το στελεχιακό δυναμικό που απασχολείται σε υπομονάδες άνευ πραγματικού αντικειμένου. Όλη αυτή η οργανωτική διαφοροποίηση χωρίς ορθολογικά κριτήρια προκαλεί τόσο επικαλύψεις αντικειμένων όσο και κενά δραστηριότητας.

Το 1982 καταργήθηκαν οι δύο Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου και το 1985 (Ν.1558/1985) έγινε η μετονομασία του σε Υπουργείο Πολιτισμού και προστέθηκαν νέες αρμοδιότητες: οι Γενικές Γραμματείες Νέας Γενιά, Λαϊκής Επιμόρφωσης, Αθλητισμού

¹⁷ Τσέκος 2000, Δημόσιο Μάνατζμεντ

και Αποδήμου Ελληνισμού, ενώ η εποπτεία των Ιστορικών Αρχείων και Βιβλιοθηκών μεταφέρθηκε στο Υπουργείο Παιδείας.

Σήμερα το ΥΠ.ΠΟ., εκτός από τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Στήριξης, περιλαμβάνει τρεις Γενικές Διευθύνσεις που καλύπτουν ολόκληρο το πολιτιστικό πεδίο. Οι δύο από αυτές έχουν αρμοδιότητα σε θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς (Γ.Δ. Αρχαιοτήτων και Γ.Δ. Αναστήλωσης Μνημείων και Τεχνικών Εργων) ενώ η Τρίτη στα θέματα της σύγχρονης πολιτιστικής δημιουργίας (Γ.Δ. Πολιτιστικής Ανάπτυξης).

Γενικά, η οριοθέτηση του πολιτιστικού τομέα στην Ελλάδα δεν είναι μια εύκολη υπόθεση, γιατί τα κριτήρια είναι συχνά μεταβαλλόμενα. Η μεγάλη έκταση του πεδίου που καλύπτει ο πολιτιστικός τομέας δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπισθεί μόνο από έναν κεντρικό κρατικό πολιτιστικό φορέα. Υπάρχουν ακόμη πολλοί άλλοι κρατικοί, ημικρατικοί και ιδιωτικοί φορείς που έχουν συχνά αποφασιστικές αρμοδιότητες και δραστηριότητες στον τομέα του πολιτισμού και διαχειρίζονται σημαντικά πολιτιστικά θέματα.

Οι κρατικοί φορείς που εμπλέκονται στις αρμοδιότητες του ΥΠ.ΠΟ είναι πολλοί. Για παράδειγμα, η Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών υπάγεται φυσικά ως εκπαιδευτικό ίδρυμα στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, όπως επίσης και ο σημαντικός πολιτιστικός τομέας των βιβλιοθηκών και των πολιτιστικών αρχείων. Με θέματα που σχετίζονται με την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς σχετίζονται και το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Εργων και οι κρατικοί οργανισμοί που εξαρτώνται απ' αυτό. Το Υπουργείο Εξωτερικών δραστηριοποιείται επίσης ενεργά σε θέματα που σχετίζονται κυρίως με εξωτερική πολιτιστική πολιτική (Διεύθυνση Ε1) αλλά πρόσφατα έχει αναλάβει και την εποπτεία και επιχορήγηση του Ιδρύματος Ελληνικού Πολιτισμού. Ακόμη ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού οργανώνει κάθε χρόνο τις σημαντικότερες πολιτιστικές εκδηλώσεις των Φεστιβάλ Αθηνών και Λυκαβηττού. Στον τομέα των ΜΜΕ τέλος, ενεργοποιείται το Υπουργείο Τύπου και ΜΜΕ.

Μια ειδική κατηγορία πολιτιστικών φορέων αποτελούν οι Κρατικοί Πολιτιστικοί Οργανισμοί. Αυτοί εποπτεύονται και επιχορηγούνται από το ΥΠ.ΠΟ., και οι σπουδαιότεροι είναι: το Εθνικό Θέατρο, η Εθνική Λυρική Σκηνή, το Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδας, η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, η Εθνική Πινακοθήκη, το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, κ.α.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια μεγάλη τάση προσφοράς πολιτιστικών αγαθών από τους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κυρίως στους μεγάλους δήμους της χώρας που εκδήλωσαν κυρίως το ενδιαφέρον για διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους στον πολιτιστικό τομέα. Οι περισσότεροι από αυτούς τους δήμους προχώρησαν στην ίδρυση ειδικών πολιτιστικών φορέων, την κατασκευή της απαραίτητης κτιριακής υποδομής, τη σύναψη Πολιτιστικών Προγραμματικών Συμβάσεων με το ΥΠΠΟ και τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων. Ίδρυσαν έτσι Πολιτιστικά Κέντρα, Δημοτικά Ωδεία, Δημοτικές Φιλαρμονικές, Δημοτικές Πινακοθήκες, Δημοτικούς Κινηματογράφους κλπ. Αξίζει ακόμη να αναφερθούν οι νέοι φορείς που δημιουργήθηκαν για τη ανάληψη σημαντικών πολιτιστικών δραστηριοτήτων, οι Δημοτικές Επιχειρήσεις Πολιτιστικής Ανάπτυξης. Η ιδιαιτερότητα των ΔΕΠΑ είναι ότι λειτουργούν με κανόνες ιδιωτικού δικαίου, όχι μόνο ως πολιτιστικά κέντρα, αλλά και ως οικονομικές μονάδες που αναλαμβάνουν πολιτιστικές πρωτοβουλίες επιχειρηματικής φύσεως.

Οι βασικές κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής από το 1978 μέχρι το 1992, διατυπωνόταν στα Πενταετή Προγράμματα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ). Από το 1992 κι έπειτα εντοπίζονται στο κείμενο του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, στις κυβερνητικές εξαγγελίες και στις συνεντεύξεις του εκάστοτε υπουργού Πολιτισμού. Μόνο αξιολογώντας όλα αυτά μπορεί κανείς να σκιαγραφήσει τις βασικές κατευθύνσεις της σημερινής πολιτιστικής πολιτικής. Είναι αξιοσημείωτο ότι η άποψη που επικρατούσε στην Ελλάδα για πάρα πολλά χρόνια σε σχέση με τις πολιτιστικές δραστηριότητες, φαίνεται ότι σιγά σιγά αλλάζει. Δε θεωρείται πλέον μόνο ως πνευματική λειτουργία αλλά και ως οικονομική λειτουργία, ως δυναμικός κλάδος της οικονομικής

δραστηριότητας¹⁸. Η πολιτιστική δαπάνη αντιμετωπίζεται ως «σημαντική βασική επένδυση με πολλαπλά άμεσα ή έμμεσα κοινωνικά, οικονομικά και εθνικά οφέλη, αποτελώντας τμήμα της υποδομής άλλων παραγωγικών τομέων». Είναι χαρακτηριστικό ότι στο Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης ο τομέας του Πολιτισμού ανήκει στην ίδια ενότητα με τον τομέα του Τουρισμού (Πολυταμειακό Σπιχειρησιακό Πρόγραμμα Τουρισμός – Πολιτισμός), ενώ στο Γ' ΚΠΣ είναι ανεξάρτητος τομέας

Γενικά, το μοντέλο Δημόσιας Πολιτιστικής Πολιτικής που εφαρμόζεται στην Ελλάδα είναι το συγκεντρωτικό. Οι περισσότερες-αν όχι σχεδόν όλες- οι πολιτιστικές δραστηριότητες του Δημοσίου Τομέα, εκπορεύονται από την Κεντρική Κρατική Μονάδα, το Υπουργείο Πολιτισμού. Αλλά ακόμη και οι υπόλοιποι φορείς που δραστηριοποιούνται στον τομέα του πολιτισμού, εξαρτώνται, τις περισσότερες φορές άμεσα, από το ΥΠ.ΠΟ. είτε οικονομικά είτε θεσμικά. Οι όποιες προσπάθειες αποκεντρωτικής πολιτιστικής πολιτικής έγιναν, έδιναν πάντα στο ΥΠ.ΠΟ. τον κεντρικό ρόλο όχι μόνο στην εποπτεία και την αξιολόγησή τους, αλλά και στη συνολική λειτουργία τους.

¹⁸ ΚΕΠΕ 1997

Ανάλυση της Διάρθρωσης Τριών Μονάδων Δημόσιας Πολιτιστικής Διοίκησης

A. Η Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων του ΥΠ.ΠΟ (ΔΙ.Μ.Σ.)

B. Το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών (Ε.Π.Κε.Δ.)

Γ. Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων (Ε.Π.Δ.Π.)

Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας αναλύονται οι θεσμικές - οικονομικές διαστάσεις και οι διαδικασίες – δραστηριότητες τριών διαφορετικών πολιτιστικών μονάδων που ασκούν, με διαφορετικό τρόπο η κάθε μία, δημόσια πολιτιστική πολιτική και διοίκηση. Γι' αυτόν τον σκοπό επιλέχθηκαν μια Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού (η Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων –ΔΙΜΣ- που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικής Ανάπτυξης), μια μονάδα που ασκεί περιφερειακή πολιτιστική πολιτική (Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων- Ειδικό Γραφείο Ε.Π.Δ.Π που υπάγεται κατευθείαν στον Υπουργό Πολιτισμού) και ένα ν.π.ι.δ που ασκεί πολιτιστική πολιτική με ευρωπαϊκό προσανατολισμό και χρηματοδοτείται αποκλειστικά από το ΥΠ.ΠΟ. αλλά έχει την ιδιαιτερότητα να εποπτεύεται από το Συμβούλιο της Ευρώπης (Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών). Οι θεσμικές και οικονομικές διαστάσεις τους (κυρίως του Ε.Π.Δ.Π. και του Ε.Π.Κε.Δ.) αναλύονται με στόχο να γίνει σαφής η υπόστασή τους, το σκεπτικό με το οποίο δημιουργήθηκαν καθώς και η λειτουργία τους και η προσφορά τους στον τομέα του πολιτισμού. Η κεντρική υπηρεσία του ΥΠ.ΠΟ. (ΔΙΜΣ) αναλύεται κυρίως ως προς τη διοικητική της δομή, κάτι φυσικά που συμβαίνει και με τις άλλες δύο μονάδες. Οι διοικητικές διαδικασίες της κάθε μονάδας επιμερίζονται σε σχεδιαστικές, διεκπεραιωτικές και αξιολόγησης - ανατροφοδότησης, στη βάση τόσο των προβλεπομένων από τον Οργανισμό ή άλλο κανονισμό αρμοδιοτήτων όσο και της υφιστάμενης κατάστασης, όπως αυτή καταγράφηκε είτε από προσωπικές συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους, είτε από την προσωπική παρατήρηση και εξέταση του πρωτοκόλλου κατά τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης σε αυτή τη Διεύθυνση. Επιπρόσθετα,

επιχειρείται μία ταξινόμηση των διαδικασιών και έκφραση της ποσοστιαίας συνεισφοράς κάθε δραστηριότητας στο σύνολο και ανά κατηγορία

Γενικά, στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η καταγραφή της διοικητικής διαδικασίας σε τρεις διαφορετικές μονάδες που ασκούν –η κάθε μια με τον τρόπο της– πολιτιστική διοίκηση τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

A. Η Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων του Υπουργείου Πολιτισμού

Η Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων (ΔΙΜΣ) υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Πολιτιστικής Ανάπτυξης του ΥΠ.ΠΟ. Μπορεί να θεωρηθεί ως η Διεύθυνση με τον πιο «εξωστρεφή» προσανατολισμό, αφού ουσιαστικά από εκεί ασκείται η εξωτερική πολιτιστική πολιτική του ΥΠ.ΠΟ. Γενικά, η Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων του ΥΠ.ΠΟ. δραστηριοποιείται σε πολλούς και διαφορετικούς πολιτιστικούς τομείς και έχει αποκτήσει μια σημαντική εμπειρία στον τομέα αυτό. Αξιολογώντας συνολικά τη Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων του ΥΠ.ΠΟ. θα λέγαμε ότι λειτουργεί μεν προς την κατεύθυνση άσκησης πολιτιστικής πολιτικής, χωρίς όμως κανέναν κεντρικό σχεδιασμό στην χάραξη των δραστηριοτήτων της. Προκαταβολικά θα λέγαμε ότι ο γραφειοκρατικός φόρτος της διεύθυνσης είναι ιδιαίτερα μεγάλος και οι διαδικασίες υπηρεσιακής διεκπεραίωσης με φορείς του ίδιου του ΥΠ.ΠΟ. ή άλλων υπουργείων απασχολεί το 65% των δραστηριοτήτων της. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ΔΙΜΣ, σύμφωνα τουλάχιστον με τον αρχικό σχεδιασμό της, είχε έναν προσανατολισμό προς τον οργάνωση ή υιοθέτηση πολιτιστικών δράσεων στο εξωτερικό.

Εξετάζοντας γενικά το πεδίο δραστηριοποίησης της ΔΙΜΣ, θα λέγαμε ότι οι προτεραιότητές της, σύμφωνα και με τον Οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ., συνοψίζονται στα εξής:

- A. Δραστηριότητες που απορρέουν από τις Διμερείς Μορφωτικές Συμφωνίες και τα Διμερή Μορφωτικά Προγράμματα.
 - B. Δραστηριότητες εκτός Διμερών Μορφωτικών Συμφωνιών / Προγραμμάτων, με εστίαση σε περιοχές με ιδιαίτερο πολιτικό ενδιαφέρον, π.χ. Βαλκάνια.
 - Γ. Ενίσχυση Νεοελληνικών Σπουδών στα Ξένα Πανεπιστήμια.
 - Δ. Δραστηριότητες στο πλαίσιο των Διεθνών Οργανισμών, με έμφαση στην Ευρω - μεσογειακή Συνεργασία.
 - Ε. Ελληνική συμμετοχή σε μεγάλες διεθνή πολιτιστικές εκδηλώσεις, π.χ. Πολιτιστικές Πρωτεύουσες, Φεστιβάλ κ.λ.π.
-

ΣΤ'. Δραστηριότητες με διεθνή επετειακό χαρακτήρα, π.χ. 100 χρόνια Ελληνο - Ιαπωνικής Φιλίας και Διπλωματικών Σχέσεων.

Ζ. Συνεργασία με ξένα Πολιτιστικά Ιδρύματα στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό.

Είναι σαφές λοιπόν ο διεθνής προσανατολισμός της Διεύθυνσης. Η ΔΙΜΣ παίζει ουσιαστικά το ρόλο του συνδέσμου μεταξύ του Υπουργείου Πολιτισμού και των διεθνών πολιτιστικών Οργανισμών, φορέων, πανεπιστημίων, ιδρυμάτων, σωματείων, ακόμα και φυσικών προσώπων. Το πεδίο δραστηριοποίησής της Διεύθυνσης είναι ιδιαίτερα μεγάλο και λόγω των πολλαπλών δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων της, έρχεται σε επαφή με πολλούς άλλους φορείς πολιτιστικούς, τόσο από την Ελλάδα (δημόσιους και μη) όσο και από το εξωτερικό. Γενικά, για τις περισσότερες αρμοδιότητες της πρέπει να έρθει σε επαφή με τους παρακάτω φορείς:

1. Υπουργείο Εξωτερικών
 2. Γενική Γραμματεία Απόδημου Ελληνισμού
 3. Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού
 4. Ε.Ο.Τ
 5. Υπουργείο Εθνική Παιδείας και Θρησκευμάτων
 6. "Ωνάσειο" Πολιτισμικό Ίδρυμα
 7. Ίδρυμα Κωστόπουλου
 8. Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού (Εφραιμόγλου)
 9. Ίδρυμα Μελετών Λαμπράκη
 10. Ανώτατα Πνευματικά Ιδρύματα (π.χ. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης - Πρόγραμμα ΙΑΣΩΝ για την δημιουργία Τμημάτων Νεοελληνικών Σπουδών σε Πανεπιστήμια των Ανατολικών χωρών).
-

Τρόπος Εξέτασης της Διάρθρωσης της Διεύθυνσης Μορφωτικών Σχέσεων

Στόχος της μελέτης αυτής είναι η καταγραφή και η ταξινόμηση των διοικητικών διαδικασιών που συντελούνται σε μια δημόσια υπηρεσία, που έχει καίριο ρόλο στην άσκηση πολιτιστικής πολιτικής. Έτσι, μπορεί να δοθεί μια σαφής εικόνα του τρόπου πολιτιστικής διαχείρισης από μια κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού.

Η ταξινόμηση των διαδικασιών αυτών γίνεται στη βάση του τρίπτυχου:

- Σχεδιαστικές
- Διεκπεραιωτικές
- Αξιολόγησης και ανατροφοδότησης

Αναλύονται οι προβλεπόμενες και πραγματικές δραστηριότητες της Διεύθυνσης ανά Τμήμα και υπολογίζεται η συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στο σύνολο αυτών και κάθε κατηγορίας δραστηριότητας (σύμφωνα με την προηγούμενη ταξινόμηση) στο σύνολο της κατηγορίας. Ακόμη, απεικονίζεται και αναλύεται το διάγραμμα δραστηριοτήτων - αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης συνολικά.

Διάρθρωση και Αρμοδιότητες της Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων ανά Τμήμα

Η ΔΙΜΣ αποτελείται από τα ακόλουθα Τμήματα:

- * Τμήμα Α'
Προγραμματισμού και Μορφωτικών Συμβάσεων
- * Τμήμα Β'
Εκτέλεσης Ειδικών Προγραμμάτων
- * Τμήμα Γ'
Διεθνών Οργανισμών
- * Τμήμα Δ'
Ξένων Πολιτιστικών Ιδρυμάτων στην Ελλάδα & Διακρατικών Σωματείων
- * Τμήμα Ε'
Παροχής Πολιτιστικών Πληροφοριών
- * *Μη Αυτοτελές Γραφείο Πολιτιστικών Σχέσεων με τον Ελληνισμό*

Αρμοδιότητες ΔΙΜΣ ανά Τμήμα

Τμήμα Α'

Προγραμματισμού και Μορφωτικών Συμβάσεων

- Προγραμματισμός και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της Διεύθυνσης
 - Προγραμματισμός ενεργειών για την κατάρτιση και εφαρμογή των εν ισχύ μορφωτικών συμβάσεων και την εφαρμογή των εν γένει μορφωτικών σχέσεων και δεσμών μεταξύ των χωρών και η διατήρηση και η καλλιέργειά τους
 - Γνωμοδότηση για εκδηλώσεις διακρατικού χαρακτήρα που έχουν σχεδιαστεί από άλλες Διευθύνσεις της Γενικής Διεύθυνσης Πολιτιστικής Ανάπτυξης
 - Συνεργασία με τους Μορφωτικούς Ακολούθους ξένων Πρεσβειών για την εφαρμογή των εν ισχύ μορφωτικών συμβάσεων
-

Τμήμα Β'*Εκτέλεσης Ειδικών Προγραμμάτων*

- Εκτέλεση προγραμμάτων κατ' εφαρμογή των διακρατικών συμβάσεων
- Εκτέλεση προγραμμάτων ανταλλαγών που προβλέπονται από τις μορφωτικές συμβάσεις
- Εκτέλεση προγραμμάτων για τη διάδοση των νεοελληνικών σπουδών σε ξένα Πανεπιστήμια
- Εκτέλεση προγραμμάτων για μορφωτικές επισκέψεις στην Ελλάδα, σε συνεργασία με πνευματικά ιδρύματα του εξωτερικού
- Εκτέλεση προγραμμάτων συμμετοχής της Ελλάδας σε διεθνείς πολιτιστικές εκδηλώσεις, πέρα από αυτές που προβλέπονται από διακρατικές συμβάσεις

Τμήμα Γ'*Διεθνών Οργανισμών*

- Συνεργασία με UNESCO, πάνω σε θέματα που αναφέρονται στην Ελληνική Εθνική Επιτροπή για την UNESCO
- Συνεργασία με το Συμβούλιο Πολιτιστικής Συνεργασίας του Συμβουλίου της Ευρώπης
- Συνεργασία με Διεθνείς Οργανισμούς, κρατικές σκηνές και ξένες πολιτιστικές οργανώσεις πολιτιστικής δραστηριότητας
- Έλεγχος και εποπτεία της Μόνιμης Επιτροπής Διεθνούς Καλλιτεχνικής Εκθέσεως Βενετίας

Τμήμα Δ'*Ξένων Πολιτιστικών Ιδρυμάτων στην Ελλάδα & Διακρατικών Σωματείων*

- Συνεργασία με ξένα πολιτιστικά ιδρύματα που βρίσκονται στην Ελλάδα και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων τους
 - Εποπτεία και ενίσχυση των διακρατικών Σωματείων και Συλλόγων που βρίσκονται στην Ελλάδα, που έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη των πολιτιστικών σχέσεων της Ελλάδας με ξένες χώρες
 - Εποπτεία και ενίσχυση των παραρτημάτων NGO που βρίσκονται στην Ελλάδα
-

Τμήμα Ε'

Παροχής Πολιτιστικών Πληροφοριών

- Συστηματική παρακολούθηση της πολιτιστικής ζωής της χώρας, κυρίως όσων σχετίζονται με το εξωτερικό
- Μέριμνα για παροχή πληροφοριών πολιτιστικού χαρακτήρα σε αλλοδαπές οργανώσεις, σωματεία και φυσικά πρόσωπα
- Επιμέλεια εκδόσεως ξενόγλωσσων εντύπων για τακτική ενημέρωση ξένων παραγόντων, εντός και εκτός Ελλάδας

Μη Αυτοτελές Γραφείο Πολιτιστικών Σχέσεων με τον Ελληνισμό

Οι αρμοδιότητες του μη Αυτοτελούς Γραφείου δεν εξετάζονται γιατί δεν είναι σαφώς και πλήρως καθορισμένες και γιατί το γραφείο υπολειτουργεί, αφού είναι υποστελεχωμένο (1 υπάλληλος) και παρέχει κυρίως πληροφοριακές υπηρεσίες σε φορείς και φυσικά πρόσωπα αποδήμων.

Εξετάζοντας τις αρμοδιότητες που έχει η Διεύθυνση σύμφωνα με τον Οργανισμό του υπουργείου, διαπιστώνει εύκολα τον κομβικό χαρακτήρα της σε θέματα που αφορούν στην εξωτερική πολιτιστική πολιτική και διοίκηση. Ο ρόλος της σχεδιάστηκε για να είναι καταρχήν επιτελικός και οργανωτικός, στην πράξη όμως, όπως θα δούμε αργότερα, υπερτερούν οι διεκπεραιωτικές δραστηριότητες. Ως μια αρχική εκτίμηση, αυτό μπορούμε να πούμε ότι οφείλεται στη συνολικότερη γραφειοκρατική οργάνωση των κεντρικών υπηρεσιών του υπουργείου, αλλά και στην έλλειψη κεντρικού και οργανωμένου πολιτιστικού σχεδιασμού, λόγω κυρίως της απουσίας της όποιας πολιτικής βούλησης, ή λόγω της υποβάθμισης της σημασίας της.

Σύμφωνα με τις αρμοδιότητες που καθορίζονται στον Οργανισμό για το κάθε τμήμα, και κατόπιν προσωπικής αξιολόγησης, οι δραστηριότητες της ΔΙΜΣ ανά τμήμα, χαρακτηρίζονται ως σχεδιαστικές, διεκπεραιωτικές και αξιολόγησης/ ανατοφοδότησης στους παρακάτω πίνακες:

Πιο συγκεκριμένα και σε πρακτική βάση (κατόπιν προσωπικής παρατήρησης), οι δραστηριότητες των Τμημάτων της Διεύθυνσης Μορφωτικών Σχέσεων είναι οι παρακάτω:

ΤΜΗΜΑ Α. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ. <i>Προβολή στο εξωτερικό του Ελληνικού πολιτισμού:</i>	Ως ενότητας στις τρεις κύριες περιόδους του(Αρχαία Βυζαντινή,Σύγχρονη). Σε Διακρατικό επίπεδο. Με στόχο την αντίστοιχη γνωριμία του Ελληνικού κοινού με την πνευματική δημιουργία ξένων λαών. Σε συνεργασία με Υπηρεσίες ΥΠΠΟ\κατα την εκτέλεση Διακρατικών Διμερών Μορφωτικών Συμβάσεων και προγραμμάτων με 80 ξένες χώρες.
ΤΜΗΜΑ Β. ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ. <i>Διάδοση Νεοελληνικής Γλώσσας και Πολιτισμού:</i>	Σπουδαστική νεολαία ξένων Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων. 150 έδρες και τμήματα Νεοελληνικών σπουδών ξένων Πανεπιστημίων σε 25 χώρες ανά τον κόσμο. Οικονομική ενίσχυση του δικτύου για την ανάπτυξη παραλλήλων προς την διδασκαλία της γλώσσας πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Διεύρυνση δικτύου με την προσφορά κατ'ετος μηνιαίων υποτροφιών σε σπουδαστές των ανωτέρω ιδρυμάτων ,για την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια .
ΤΜΗΜΑ Γ. ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ. <i>Διατήρηση και ανάπτυξη σχέσεων με Διεθνείς Πολιτιστικούς Οργανισμούς:</i>	Συμβούλιο της Ευρώπης ,UNESCO κ.α. Συμμετοχή σε πολιτιστικά προγράμματα σε διεθνές επίπεδο για την προβολή των πολιτιστικών μας δραστηριοτήτων και συμφερόντων. Μη αυτοτελές γραφείο για Ευρωμεσογειακά προγράμματα. Δραστηριότητες "Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών" υπό την εποπτεία ΔΙΜΣ.
ΤΜΗΜΑ Δ. ΞΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΕΝ ΕΛΛΑΔΙ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ. <i>Πολιτιστική προβολή της χώρας στο εξωτερικό:</i>	Οικονομική ενίσχυση Ελληνικών και φιλελληνικών φορέων του εξωτερικού. Συνεργασία με ξένα πολιτιστικά ιδρύματα στην Ελλάδα.
ΤΜΗΜΑ Ε. ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ. <i>Πολιτιστική προβολή της χώρας στο εξωτερικό:</i>	Παροχή πολιτιστικής πληροφόρησης στο εξωτερικό. Παροχή υλικού σχετικά με Ελληνικά πολιτιστικά προγράμματα.
ΜΗ ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΑΠΟΔΗΜΟ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟ. <i>Καταγραφή στοιχείων που αφορούν στον απόδημο Ελληνισμό:</i>	Οργανώσεις Απόδημων Πολιτιστικές δραστηριότητες. Κατάρτιση ερωτηματολογίου αναφορικά των πολιτισμικών δράσεων των Αποδήμων Ελλήνων.

Προσωπικό

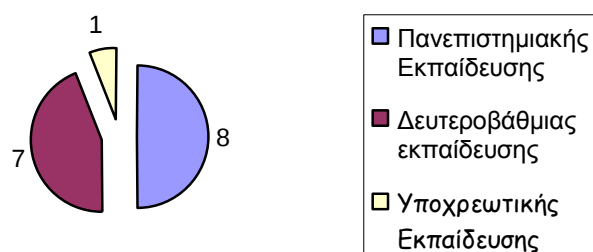
Το προσωπικό της Δ/σης συνολικά αποτελείται από 16 υπαλλήλους (δεν υπολογίζονται οι αποσπασμένοι σε άλλες Υπηρεσίες). Αυτοί κατανέμονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Π.Ε. - Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	8
Δ.Ε. - Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	7
Υ.Ε. - Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	1

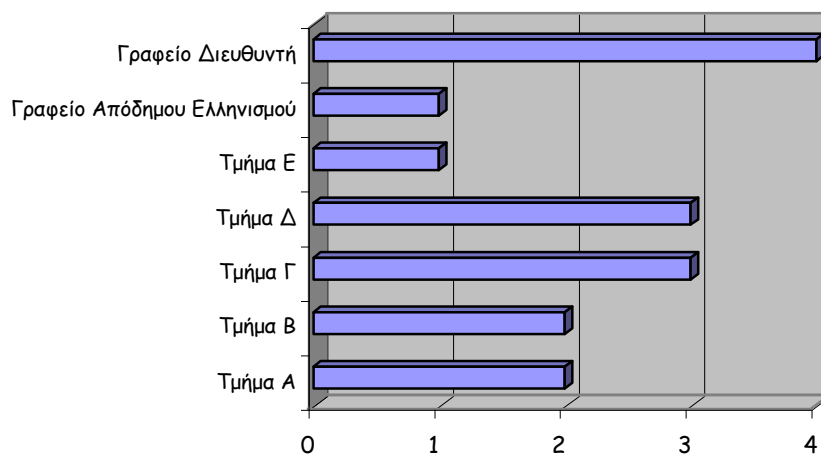
Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ανάμεσα στους 8 πτυχιούχους ΑΕΙ συμπεριλαμβάνονται 3 κάτοχοι διδακτορικών διπλωμάτων, 2 με μεταπτυχιακά διπλώματα και 2 είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Είναι σαφές ότι η το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της ΔΙΜΣ είναι ιδιαίτερα υψηλό. Ακόμη, το επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών είναι επίσης εξαιρετικά ικανοποιητικό, κάτι που φυσικά είναι απαραίτητο σε μια Διεύθυνση που έχει να κάνει κυρίως με πολιτιστικά θέματα που σχετίζονται με το εξωτερικό. Δε μπορεί να μη διαπιστώσει όμως κανείς πόσο υποστελεχωμένη είναι αυτή η Διεύθυνση, αφού στα περισσότερα τμήματα δε βρίσκονται παρά 1-2 υπάλληλοι!

Πίνακες που δείχνουν τον αριθμό και την κατανομή ανά τμήματος προσωπικού στη ΔΙΜΣ

**Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων
(Εκπαίδευση Προσωπικού)**



ΔΙΜΣ - Αριθμός Υπαλλήλων ανά Τμήμα



Καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης

Στο τμήμα αυτό επιχειρείται μία καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης (δραστηριοτήτων / αρμοδιοτήτων / έργου) του Τμήματος στη βάση τόσο των τυπικά προβλεπομένων όσο και των ουσιαστικά υλοποιούμενων .

Ταξινόμηση δραστηριοτήτων / αρμοδιοτήτων και ποσοτική ανάλυση της συνεισφοράς κάθε δραστηριότητας/αρμοδιότητας

Σχηματικά, η διάρθρωση των δραστηριοτήτων / αρμοδιοτήτων των Τμημάτων της ΔΙΜΣ απεικονίζεται στα ακόλουθα διαγράμματα, όπου εξετάζεται και ποσοτικά η συνεισφορά κάθε κατηγορίας δραστηριοτήτων / αρμοδιοτήτων επί του συνόλου του παραγόμενου έργου κάθε Τμήματος:

Από τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων είναι σαφές ότι τον κύριο όγκο δραστηριότητας όλων των Τμημάτων της Διεύθυνσης απορροφούν οι καθημερινές διαδικαστικές αρμοδιότητες (κυρίως οι δραστηριότητες που σχετίζονται με γραφειοκρατικές διαδικασίες). Ποσοστό περίπου 65% του συνολικού όγκου δραστηριοτήτων αποτελεί η διαδικαστική αντιμετώπιση του καθημερινού πλαισίου λειτουργιών της Διεύθυνσης. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι σε μια διεύθυνση κατεξοχήν σχεδιαστική και επιτελική μόλις το 18% των δραστηριοτήτων είναι σχεδιαστικές, ενώ οι δραστηριότητες αξιολόγησης/ανατροφοδότησης, όπως αποδεικνύεται στην πράξη, είναι ακόμη λιγότερες (18%). Πρέπει να επισημανθεί επίσης ότι στο Τμήμα Γ' (Διεθνών Σχέσεων) παρατηρείται η πιο ισορροπημένη κατανομή δραστηριοτήτων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν σκεφτεί κανείς και τον πολύ μεγάλο όγκο αρμοδιοτήτων και δραστηριοτήτων που έχει επωμισθεί αυτό το Τμήμα και με δεδομένη μάλιστα την υποστελέχωσή του (εργάζονται σ' αυτό μόλις 3 υπάλληλοι!)

Συμπεράσματα

Οι κύριες ιδιαιτερότητες που αφορούν στη λειτουργία τη Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων του ΥΠ.ΠΟ. συνοψίζονται στις ακόλουθες:

- ⇒ Ευρύτατο φάσμα αντικειμένων, δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων, το οποίο επεκτείνεται διαρκώς
 - ⇒ Μικρός αριθμός προσωπικού, με διαχρονικές τάσεις περαιτέρω μείωσης
 - ⇒ Απουσία κάποιας κεντρικής πολιτιστικής στρατηγικής που να κατευθύνει ουσιαστικά τις δραστηριότητες της διεύθυνσης
 - ⇒ Κύριο χαρακτηριστικό της παρούσας φάσης δραστηριοποίησης της Διεύθυνσης αποτελεί η μετεξέλιξη του κύριου ρόλου της, από συντονιστικό – εποπτικό σε διαδικαστικό.
 - ⇒ Χαρακτηριστική έλλειψη πόρων, αφού οι περισσότερες δραστηριότητες που σχετίζονται κυρίως με τη χρηματοδότηση μορφωτικών ιδρυμάτων του εξωτερικού, έχουν ήδη παγώσει αφού εκκρεμούν παλαιότερες πληρωμές.
 - ⇒ Η Διεύθυνση Μορφωτικών Σχέσεων έχει ευρύ οριζόντιο πεδίο αρμοδιοτήτων ενώ παράλληλα σε πολλές από τις αρμοδιότητες η καθετοποίηση της δράσης είναι σχεδόν απόλυτη. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη συμμετοχής του προσωπικού (που είναι ολιγάριθμο αλλά έχει σημαντικό βαθμό εμπειρίας στα θέματα αρμοδιοτήτων του) σε ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων.
 - ⇒ Σε επίπεδο άσκησης ουσιαστικής εξωτερικής πολιτιστικής πολιτικής παρατηρείται ότι σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων των Τμημάτων της ΔΙΜΣ έχουν αποδυναμωθεί. Το γεγονός αυτό οφείλεται κύρια στην ανάληψη σημαντικού μέρους των αρμοδιοτήτων τους από κεντρικές υπηρεσίες άλλων υπουργείων ή άλλους φορείς (κυρίως του Υπουργείου Εξωτερικών) και στην αλληλεπικάλυψη που συνεπακόλουθα δημιουργείται.
-

B. ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΕΛΦΩΝ

Η θεσμική ταυτότητα του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών.

Το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών (Ε.Π.Κε.Δ.) συνιστά έναν από τους παλαιότερους εν ενεργεία πολιτιστικούς φορείς στη χώρα μας, με ιστορία που ξεκινά ήδη από το 1960, χρονολογία κατά την οποία ιδρύεται, ως φορέας πολιτισμού. Βρίσκεται υπό την αιγίδα του Συμβουλίου της Ευρώπης (ΣτΕ) και έχει κύριο στόχο την αναβίωση των Δελφών ως Ευρωπαϊκό και παγκόσμιο πολιτιστικό κέντρο. Με την οικονομική συμβολή του ΣτΕ χτίζονται, την ίδια χρονιά, οι συνεδριακές εγκαταστάσεις του Ε.Π.Κε.Δ. στους Δελφούς.

Η σημερινή νομική μορφή του Ε.Π.Κε.Δ ανάγεται στο 1977· με νόμο αυτής της χρονιάς (Ν.645/22-7-1977) το Ε.Π.Κε.Δ ιδρύεται ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, με σκοπό την εξυπηρέτηση διεθνούς πολιτιστικού συμφέροντος, υπό την αιγίδα του Συμβουλίου της Ευρώπης και υπό την εποπτεία του τότε Υπουργού Πολιτισμού και Επιστημών, σημερινού Υπουργού Πολιτισμού. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό του νόμο, ο σκοπός του Ε.Π.Κε.Δ συνίσταται στην συμβολή στην διατήρηση και ανάπτυξη των κοινών πολιτιστικών στοιχείων τα οποία ενώνουν τους λαούς της Ευρώπης, εντός του πνεύματος του καταστατικού του Συμβουλίου της Ευρώπης και στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Μορφωτικής Σύμβασης. Καθορίζονται, παράλληλα, τα μέσα που διατίθενται στο Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Π.Κε.Δ για την επίτευξη του παραπάνω στόχου· αυτά συνίστανται στην διοργάνωση στους Δελφούς συναντήσεων και στην σύνταξη μελετών αναφορικά με τα κοινά στοιχεία του Ευρωπαϊκού Πολιτισμού, στην διοργάνωση από το Ε.Π.Κε.Δ κάθε είδους συγκεντρώσεων πολιτιστικού περιεχομένου που αφορούν τον Ευρωπαϊκό Πολιτισμό και στην διάθεση από το Ε.Π.Κε.Δ των χώρων και των υπηρεσιών του τόσο για την διενέργεια εκδηλώσεων στα παραπάνω πλαίσια (συνέδρια, σεμινάρια, θεατρικές παραστάσεις, συναυλίες, εκθέσεις) όσο και για την πραγματοποίηση στους Δελφούς μέρους του Μορφωτικού Προγράμματος του Συμβουλίου της Ευρώπης ή των Μορφωτικών προγραμμάτων άλλων διακυβερνητικών

οργανισμών υπό την προϋπόθεση της ύπαρξης, στα προγράμματα αυτά, Ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος.

Με τον ιδρυτικό νόμο του Ε.Π.Κε.Δ καθορίζεται επίσης η σύσταση του διοικητικού συμβουλίου του κέντρου· ο νόμος του 1977 προβλέπει διοικητικό συμβούλιο 9 μελών απαρτιζόμενο από εκπροσώπους των Υπουργείων Πολιτισμού, Εξωτερικών και του Γενικού Γραμματέα του Συμβουλίου της Ευρώπης και από 6 προσωπικότητες εγνωσμένου κύρους εκ των οποίων οι 3 υποδεικνύονται από τον γενικό γραμματέα του συμβουλίου της Ευρώπης. Ορίζεται, παράλληλα, ότι ως πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου διορίζεται ένα από τα μέλη του με απόφαση του Υπουργού Πολιτισμού.

Η παραπάνω σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου του κέντρου διαφοροποιείται με το άρθρο 76 του νόμου 1943 του 1991. Το διοικητικό συμβούλιο καθίσταται ενδεκαμελές, με την παρουσία 8, αντί 6, προσωπικοτήτων εκ των οποίων οι 3 καθορίζονται από τον γενικό γραμματέα του Συμβουλίου της Ευρώπης και οι 5 από τον Έλληνα Υπουργό Πολιτισμού.

Με τον ιδρυτικό νόμο του 1977, πέραν των ρυθμίσεων που αφορούν την λειτουργία και τις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου του Ε.Π.Κε.Δ, καθορίζεται η σύσταση της εκτελεστικής επιτροπής και οι αρμοδιότητες του διευθυντή του κέντρου, και γίνεται η «προικοδότηση» του κέντρου με μία έκταση συνολικού εμβαδού 77 χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων στους Δελφούς, η οποία δίνεται στο Ε.Π.Κε.Δ από τον Ε.Ο.Τ. Ως πόροι του Ε.Π.Κε.Δ ορίζονται αφ' ενός ετήσια επιχορήγηση του ελληνικού κράτους εγγεγραμμένη στον προϋπολογισμό του εποπτεύοντος οργανισμού (ΥΠ.ΠΟ) · αφ' ετέρου προβλέπεται η δυνατότητα αποδοχής χορηγιών τόσο από το Συμβούλιο της Ευρώπης όσο και από Κράτη, διεθνείς οργανισμούς ή ενώσεις, ιδρύματα ή ιδιώτες.

Η δυνατότητα που δίνεται στο Ε.Π.Κε.Δ με την μεταβίβαση στην ιδιοκτησία του της έκτασης που προαναφέραμε και με την κατασκευή επί αυτής, με την οικονομική συμβολή του Συμβουλίου της Ευρώπης, των συνεδριακών εγκαταστάσεων στους Δελφούς αποτελεί τόσο μία ειδοποιό διαφορά του Ε.Π.Κε.Δ – από πλευράς υποδομών – σε σχέση με έναν μεγάλο αριθμό φορέων πολιτισμού στην χώρα μας όσο και ένα

σημαντικό εχέγγυο για την διασφάλιση της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των στόχων του . Η υποδομή αυτή περιλαμβάνει σήμερα, πέρα από τα γραφεία της κεντρικής υπηρεσίας του Ε.Π.Κε.Δ στην Αθήνα, ένα σύγχρονο συνεδριακό κέντρο στους Δελφούς, με δύο κύριες αίθουσες συνεδρίων και έναν αριθμό βοηθητικών χώρων, έναν ξενώνα στους Δελφούς για τις ανάγκες του κέντρου όπως και το Μουσείο Δελφικών Εορτών (Σπίτι Σικελιανού) με εκθέματα που περιλαμβάνουν φωτογραφικό και έντυπο υλικό από τις Δελφικές εορτές που διοργάνωσαν ο Άγγελος και η Εύα Σικελιανού (1927 και 1930) και αντικείμενα σχετικά με την ζωή του ποιητή.

Αξονες Δράσης

Η πολιτιστική δράση του Ε.Π.Κε.Δ μπορεί να κατανεμηθεί σε πέντε κύριους άξονες. Γύρω από αυτούς περιστρέφονται τόσο δράσεις με σχετικά πιο σταθερό χαρακτήρα (διοργάνωση συνεδρίων στους Δελφούς) όσο και ad hoc συνεργασίες με φορείς τόσο της Ελλάδας (Εθνική Πινακοθήκη, Υπουργείο Παιδείας, Πανεπιστήμιο Αθηνών) όσο και του εξωτερικού (Ελληνο-Σουηδική Πολιτιστική επιτροπή, Shizuoka Performing Arts Center – Ιαπωνία) με σκοπό την υποστήριξη μεμονωμένων πρωτοβουλιών πολιτιστικού χαρακτήρα.

Με τις δράσεις αυτές προωθείται μια πολιτική Ευρωπαϊκού/Διεθνούς χαρακτήρα με κέντρο τους Δελφούς και την δελφική ιδέα, σε αντίθεση με την ανάπτυξη μιας περιφερειακής πολιτικής πολιτισμού στους Δελφούς· αυτή η διάσταση της στρατηγικής πολιτισμού του Ε.Π.Κε.Δ, σε συμφωνία με τις θεσμικές προβλέψεις για την λειτουργία του, το καθιστά σε έναν σημαντικό βαθμό *διάφορο* από έναν πολιτιστικό φορέα με αποκλειστικά “εθνική” στοχοθεσία, στον βαθμό που ως τέτοιο θεωρούμε έναν οργανισμό υπό την αποκλειστική επιρροή του ελληνικού κράτους.

Η διάσταση αυτή της λειτουργίας του Ε.Π.Κε.Δ αναδεικνύεται και στους άξονες γύρω από τους οποίους κατανέμονται οι κύριες, ad hoc ή παγιότερες δράσεις του, όπως αυτοί παρατίθενται παρακάτω. Έτσι οι κύριες δραστηριότητες του κέντρου αναπτύσσονται στους εξής τομείς :

1. Διεθνείς Καλλιτεχνικές Συναντήσεις στον χώρο της έρευνας, της παιδείας και του Αρχαίου Ελληνικού Δράματος

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται:

- i. Οι Διεθνείς Συναντήσεις Αρχαίου Ελληνικού Δράματος, οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε ετήσια βάση από το 1985 και σε διετή από το 1990, περιλαμβάνοντας διεθνές συμπόσιο, θεατρικά εργαστήρια και παραστάσεις Αρχαίου Ελληνικού Δράματος, με έμφαση σε πρωτότυπες «αναγνώσεις» της Αρχαίας Ελληνικής

Δραματοουργίας, ενώ από το 1995 και σε συνεργασία με διεθνείς θεατρικούς και πολιτιστικούς οργανισμούς το Ε.Π.Κε.Δ εγκαινιάζει τον θεσμό των ειδικών θεατρικών παραγωγών για τους Δελφούς.

- ii. *Το Διεθνές Εικαστικό Πρόγραμμα Δελφών*, το οποίο ξεκινά από το 1988 περιλαμβάνοντας συμπόσια, εκθέσεις, σεμινάρια καθώς και παραμονή και εργασία καλλιτεχνών στους Δελφούς. Στα πλαίσια αυτού του προγράμματος από το 1994 εγκαινιάζεται το υπό-πρόγραμμα «Καλλιτεχνική Δημιουργία για τους Δελφούς» μέσω του οποίου γνωστοί καλλιτέχνες, Έλληνες και ξένοι, καλούνται να φιλοτεχνήσουν έργα τέχνης ειδικά για το κέντρο. Μέσω αυτής της δράσης επιδιώκεται η σταδιακή δημιουργία ενός Πάρκου Γλυπτικής του Ε.Π.Κε.Δ και μιας συλλογής έργων εσωτερικού χώρου μόνιμα εγκατεστημένων στους Δελφούς.
- iii. *Άλλες καλλιτεχνικές εκδηλώσεις* (Χορός, Μουσική, Κινηματογράφος) οι οποίες διοργανώνονται τις χρονιές που δεν λαμβάνει χώρα η Διεθνής Συνάντηση Αρχαίου Δράματος και οι οποίες περιλαμβάνουν επίσης διεθνές συμπόσιο και εργαστήρια.

2. Διεθνείς επιστημονικές συναντήσεις

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται συνέδρια, συμπόσια, σεμινάρια τα οποία διοργανώνονται στο συνεδριακό κέντρο του Ε.Π.Κε.Δ στους Δελφούς με μία ευρύτατη θεματολογία η οποία περιλαμβάνει τις Ελληνικές Σπουδές, την Φιλοσοφία, την Κοινωνιολογία, την Οικονομία, την Ιστορία, την Αρχαιολογία, την Αρχιτεκτονική και το Περιβάλλον, όπως και θέματα Μαθηματικών, Πληροφορικής και Τεχνολογίας κ.ο.κ. Σε αντιδιαστολή με τις δράσεις του προηγούμενου τομέα, οι οποίες είναι στην πλειοψηφία τους δράσεις μόνιμου/παγίου χαρακτήρα, στα πλαίσια του τομέα αυτού δίνονται τα περιθώρια για ad hoc συνεργασίες· έτσι η διοργάνωση των παραπάνω εκδηλώσεων μπορεί να γίνεται είτε από το Ε.Π.Κε.Δ ως αποκλειστικό φορέα είτε σε συνεργασία με άλλους φορείς (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, διεθνείς οργανισμούς) στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

3. Επιμορφωτικά Προγράμματα

Στον τομέα περιλαμβάνονται σεμινάρια και εργαστήρια πολιτιστικού περιεχομένου με εξειδικευμένη θεματολογία. Οι δράσεις αυτού του τομέα διακρίνονται από τις δράσεις των παραπάνω αφ' ενός κατά το ότι είναι συνεχούς διάρκειας και αφ' ετέρου κατά το ότι απευθύνονται σε συγκεκριμένες επαγγελματικές κατηγορίες. Τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Π.Κε.Δ διακρίνονται στα εξής:

- i. *Αρχαία Ελληνική Γλώσσα και Πολιτισμός*, το οποίο απευθύνεται σε καθηγητές κλασσικής φιλολογίας της Μέσης Εκπαίδευσης των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την προοπτική επέκτασης και σε τρίτες χώρες. Τα σεμινάρια αφορούν την διδασκαλία της Αρχαίας Ελληνικής γλώσσας και Πολιτισμού με την συνδρομή της τεχνολογίας της πληροφορικής ενώ μέσω του σεμιναρίου επιδιώκεται η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την δημιουργία μιας *Τράπεζας Πληροφοριών* αναφορικά με την διδασκαλία των Αρχαίων Ελληνικών στην βαθμίδα της Μέσης Εκπαίδευσης σε ξένες χώρες.
- ii. *Ευρωπαϊκό δίπλωμα στην Διοίκηση Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων*, το οποίο αφορά την θεωρητική εκπαίδευση και την πρακτική εξάσκηση στον χώρο της διοίκησης Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων και απευθύνεται σε νεαρά στελέχη πολιτιστικών οργανισμών και φορέων με τριετή τουλάχιστον πείρα. Η συγκεκριμένη δράση διακρίνεται από όσες έχουμε ήδη αναφέρει κατά το ότι διοργανώνεται από έναν ξένο θεσμό - *Fondation Marcel Hicter / Brussels* - ενώ το Ε.Π.Κε.Δ αποτελεί, μαζί με το Συμβούλιο της Ευρώπης, την Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την UNESCO, και την Γαλλική κοινότητα του Βελγίου πάγιο εταίρο του προγράμματος.

4. Νέες Τεχνολογίες

Με τις δράσεις του τομέα επιδιώκεται η προσέγγιση ενός πιο νεανικού κοινού μέσω προγραμμάτων πολυμέσων σε CD-ROM με πολιτιστικά θέματα. Το πρόγραμμα εγκαινιάστηκε με την « Εγκυκλοπαίδεια των Ολυμπιακών Αγώνων ».

5. Ανεξάρτητα Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται προγράμματα συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας που συνδυάζουν την επιστημονική έρευνα και την πρακτική εφαρμογή. Το πρόγραμμα εγκαινιάστηκε το 1995 με το πρόγραμμα ανακατασκευής της Αρχαίας Υδραύλεως, μουσικού οργάνου της αρχαιότητας και προπομπού του σημερινού Οργάνου της δυτικής Εκκλησίας.

Ειδικά Θεσμικά Χαρακτηριστικά του Ευρωπαϊκού Κέντρου Δελφών

i. Μία πρώτη απόπειρα αποτίμησης της θεσμικής λειτουργίας του Ε.Π.Κε.Δ. θα έπρεπε να αφορά, κατ' αρχήν, μία εκτίμηση των “εκροών” του, των αποτελεσμάτων στα οποία η λειτουργία του κέντρου στοχεύει. Θεωρούμε ότι ήδη, σε επίπεδο ανάλυσης των αξόνων δράσης του Ε.Π.Κε.Δ, όπως αυτοί παρατέθηκαν, μπορεί να δειχτεί μια “ιδιοτυπία”, ένας ιδιαίτερος χαρακτήρας του Ε.Π.Κε.Δ σε σχέση με την πλειοψηφία των πολιτιστικών φορέων που δραστηριοποιούνται σε συνεργασία με το ΥΠ.ΠΟ. Σε επίπεδο αξόνων δράσης ο χαρακτήρας αυτός αφορά:

- Την ανάληψη από το Ε.Π.Κε.Δ δράσεων που κινούνται από τα όρια του αρκετά ειδικού έως και του απολύτως εξειδικευμένου.
- Την συνεργασία του Ε.Π.Κε.Δ με έναν αριθμό φορέων του εξωτερικού σε συχνότητα πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με αντίστοιχες συνεργασίες Ελληνικών πολιτιστικών φορέων.
- Την δραστηριοποίηση του Ε.Π.Κε.Δ μάλλον σε επίπεδο “παραγωγής” τέχνης και επιστημονικής γνώσης παρά “διάδοσης”, υπό την έννοια της προσέλκυσης ενός ευρύτερου –και δη Ελληνικού- κοινού.

Η στοχοθεσία του Ε.Π.Κε.Δ επικεντρώνεται, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, όχι στην προώθηση μιας περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής αλλά στην ανάπτυξη μιας Ευρωπαϊκής / Διεθνούς πολιτικής πολιτισμού με κέντρο το Δελφικό ιδεώδες .

ii. Στον βαθμό που οι παραπάνω διαστάσεις μας επιτρέπουν να διακρίνουμε το Ε.Π.Κε.Δ από άλλους Ελληνικούς πολιτιστικούς φορείς, ως προς την “ύφη” και την “φορά” των δράσεων, θα πρέπει να σημειώσουμε το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος χαρακτήρας του Ε.Π.Κε.Δ εδράζεται στην θεσμική του “ταυτότητα”, όπως αυτή αποτυπώνεται και στον ιδρυτικό του νόμο, σε ότι αφορά:

- Την πρόβλεψη για την λειτουργία του Ε.Π.Κε.Δ ευθέως υπό την αιγίδα ενός υπερεθνικού οργανισμού – Συμβούλιο της Ευρώπης.
- Συνακόλουθα, την ευθεία υπαγωγή του σκοπού του Ε.Π.Κε.Δ – *“διατήρηση και ανάπτυξη των κοινών πολιτιστικών στοιχείων τα οποία ενώνουν τους λάους της Ευρώπης”* - στα πλαίσια του καταστατικού του Συμβουλίου της Ευρώπης.
- Την πρόβλεψη για την διάθεση πόρων – *“χώρων κι υπηρεσιών”*- του Ε.Π.Κε.Δ για την πραγματοποίηση στους Δελφούς μέρους του μορφωτικού προγράμματος του Συμβουλίου της Ευρώπης ή άλλων διακυβερνητικών οργανισμών με Ευρωπαϊκό πολιτιστικό ενδιαφέρον.
- Την θεσμική παρουσία του Συμβουλίου της Ευρώπης στην διοίκηση του Ε.Π.Κε.Δ – 4/9 των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου με υπόδειξη του Γενικού Γραμματέα του ΣτΕ σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο του 1977 και 4/11 σύμφωνα με την αναθεώρηση του 1991-.
- Την αποφασιστική – οικονομική- συμβολή του Συμβουλίου της Ευρώπης στην δημιουργία των βασικών υποδομών του Ε.Π.Κε.Δ – ανέγερση των συνεδριακών εγκαταστάσεων του Ε.Π.Κε.Δ στους Δελφούς κατά την δεκαετία του 1960.

Είναι σαφές ότι μεταξύ των δύο χωρικών προσδιορισμών στον τίτλο του κέντρου

- *“Ευρωπαϊκό”* και *“Δελφών”*- ο πρώτος υπερισχύει σε ότι αφορά την θεσμική ταυτότητα του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών.

iii. Χωρίς να θεωρούμε ότι τα παραπάνω μόνα θα τεκμηρίωναν ένα επιχείρημα *“εξάρτησης”* του Ε.Π.Κε.Δ από έναν υπερεθνικό οργανισμό παραμένει γεγονός ότι, σύμφωνα και με ενημέρωση από το κέντρο, το τελευταίο είναι, ανάμεσα στα πολιτιστικά ιδρύματα με τα οποία γενικά συνεργάζεται το Συμβούλιο της Ευρώπης, το πιο άμεσα *“συνδεδεμένο”*, παρά μάλιστα την απουσία χρηματοδοτήσεων του τελευταίου προς το Κέντρο τα τελευταία χρόνια. Το γεγονός αυτό δεν αλλοιώνει την αξιολογη παρουσία του Ε.Π.Κε.Δ στον χώρο του πολιτισμού σε χωρικό και διεθνές επίπεδο· θεωρούμε ωστόσο ότι πρέπει να συνεκτιμηθεί σε σχέση με:

- Την δυνατότητα του Ε.Π.Κε.Δ σχεδιασμού και υλοποίησης μιας πολιτιστικής πολιτικής περισσότερο αποδοτικής σε εθνικό επίπεδο.
- Την επέκταση των δυνατοτήτων του Ε.Π.Κε.Δ για την ανάληψη πρωτοβουλιών εκπροσώπησης του Ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό· τον βαθμό, ουσιαστικά στον οποίο το Ε.Π.Κε.Δ έχει την δυνατότητα να προβάλει και εθνικές θέσεις, εντασσόμενο σε έναν σχεδιασμό εξωτερικής πολιτιστικής πολιτικής (στον βαθμό, βέβαια, που ο τελευταίος υφίσταται).

iv. Η “εγγύτητα” που χαρακτηρίζει την σχέση μεταξύ Ε.Π.Κε.Δ και Ευρωπαϊκών θεσμών, όπως το Συμβούλιο της Ευρώπης και την UNESCO, δεν χαρακτηρίζει και την σχέση του Ε.Π.Κε.Δ με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρά την “διττή” θεσμική του υπόσταση (Ελληνικό κράτος και Συμβούλιο της Ευρώπης) το Ε.Π.Κε.Δ δεν απολαμβάνει ιδιαίτερης πρόσβασης σε ενωσιακές διαδικασίες, λειτουργώντας ως ιδιωτικός οργανισμός έναντι Ενωσιακών προγραμμάτων για τον πολιτισμό.

Σύμφωνα με προφορική ενημέρωση, η αύξηση των δυνατοτήτων πρόσβασης του Ε.Π.Κε.Δ στις Ενωσιακές διαδικασίες χάραξης πολιτικής πολιτισμού, όπως και στα Ενωσιακά προγράμματα για τον πολιτισμό, θα έπρεπε να αποτελέσει τον Ελληνικό - πολιτικό- στόχο για την αναβάθμιση των δυνατοτήτων του Ε.Π.Κε.Δ για την προώθηση των στόχων του. Είναι σαφές άλλωστε ότι το Συμβούλιο της Ευρώπης, ως “μητρικός” θεσμός του Ε.Π.Κε.Δ, είναι ένας θεσμός παραδοσιακού κύρους αλλά μειούμενων “πρακτικών” δυνατοτήτων για την χάραξη πολιτικών και δράσεων πολιτισμού, ιδιαίτερα σε σύγκριση με την Ευρωπαϊκή Ένωση, ως χώρου χάραξης Ευρωπαϊκής πολιτικής για τον πολιτισμό αλλά και ως πεδίου χρηματοδότησης πολιτιστικών δράσεων στην Ευρώπη.¹⁹

¹⁹ ας σημειωθεί ότι η μοναδική χρηματική εκροή από την Ε.Ε προς το Ε.Π.Κε.Δ τα τελευταία χρόνια ανέρχεται σε 16.8 εκ. δρχ. το 1994· το πόσο αυτό αντιστοιχεί στο 7% των συνολικών πόρων για το Ε.Π.Κε.Δ για αυτό το έτος.

- ν. Η σχέση πάντως αυτή του Ε.Π.Κε.Δ με τον “μητρικό” θεσμό του Συμβουλίου της Ευρώπης φαίνεται να του εξασφαλίζει μία σχετική “αυτονομία” έναντι του ΥΠ.ΠΟ ως εποπτεύοντος οργανισμού· η αυτονομία αυτή αφορά τόσο τον σχεδιασμό των δράσεων του Ε.Π.Κε.Δ όσο και την διάθεση των διατιθέμενων από το ΥΠ.ΠΟ πιστώσεων που αποτελούν τον τακτικό προϋπολογισμό του Ε.Π.Κε.Δ, υπό την έννοια της επιχορήγησης ανά έτος του κέντρου και όχι δράσεων του κέντρου μεμονωμένα (οι οποίες θα αποτελούσαν αντικείμενο επιχορήγησης μία εκάστη)²⁰. Υπό μία έννοια αυτή η “αυτονομία” μπορεί να θεωρηθεί αναγκαίος όρος για την αποτελεσματική λειτουργία του Ε.Π.Κε.Δ, ιδιαίτερα προ της ανάληψης από αυτό σχετικά ειδικών δράσεων στον χώρο του πολιτισμού, στον βαθμό που θα σηματοδοτούσε την μη εξάρτηση της λειτουργίας του κέντρου από την εκάστοτε πολιτική συγκυρία ή και την μη εξάρτηση από ένα σύστημα πελατειακών σχέσεων. Σε κάθε περίπτωση, ο βαθμός ελευθερίας του Ε.Π.Κε.Δ στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων μπορεί και να οδηγεί σε ένα είδος “άρσης” της σχέσης εποπτεύοντος – εποπτευόμενου μεταξύ ΥΠ.ΠΟ και Ε.Π.Κε.Δ, στον βαθμό που προγράμματα του τελευταίου εντάσσονται στον σχεδιασμό ευρύτερων πολιτικών του ΥΠ.ΠΟ – η ένταξη λχ του προγράμματος “Σωκράτης” του Ε.Π.Κε.Δ στον σχεδιασμό της Πολιτιστικής Ολυμπιάδας - καθιστώντας το κέντρο έναν, με κάποιο τρόπο, “προμηθευτή” του Υπουργείου Πολιτισμού.

²⁰ Οι τακτικές επιχορηγήσεις του ΥΠ.ΠΟ προς το Ε.Π.Κε.Δ για την πενταετία 1994 – 1999 ανέρχονται σε 1.2 δις. δρχ. κυμαινόμενες μεταξύ 119 εκ δρχ το 1994 σε 325 εκ. δρχ. το 1999. Στην εξαετία σημειώνεται διαρκής άνοδος των συνολικών πόρων, ενώ σημειώνεται ως θετική εξέλιξη η σταδιακή πτώση των πόρων που εκταμιεύονται για το Ε.Π.Κε.Δ μέσω του πιο “επιφαλούς”, σε σύγκριση με τις πιστώσεις του τακτικού προϋπολογισμού, μηχανισμού της επιχορήγησης μέσω πιστώσεων των αριθμολαχείων (ΛΟΤΤΟ).

Οι Οικονομικές Διαστάσεις του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών

Η οικονομική λειτουργία του Ε.Π.Κε.Δ καθορίζεται, όπως αναμένεται, από την θεσμική του “ταυτότητα”, τα χαρακτηριστικά της οποίας, στον βαθμό που μπορεί να θεωρηθεί ότι μας οδηγούν τόσο σε μια “ομαδοποίηση” του Ε.Π.Κε.Δ στο σύνολο των εποπτευόμενων – και επιχορηγούμενων – από το Υπουργείο Πολιτισμού πολιτιστικών φορέων όσο και στην διάκριση του Ε.Π.Κε.Δ από αυτούς τους φορείς, λόγω της θεσμικής σύνδεσης του τελευταίου με έναν υπερεθνικό οργανισμό – Συμβούλιο της Ευρώπης - αναπόφευκτα αντανακλώνται και στις οικονομικές διαστάσεις της λειτουργίας του Ε.Π.Κε.Δ.

Ετσι, σε μία προσπάθεια παράθεσης των βασικών αξόνων της οικονομικής λειτουργίας του Ε.Π.Κε.Δ που θα ακολουθήσει στις επόμενες παραγράφους, θεωρούμε χρήσιμη την ανάδειξη της διττής θεσμικής διάστασης του τελευταίου· στο πλαίσιο αυτό θα σημειώναμε, συνοπτικά, τα εξής:

- Η υπαγωγή του Ε.Π.Κε.Δ στην εποπτεία του ΥΠΠΟ, το οποίο αποτελεί και τον κρατικό φορέα που επιχορηγεί την λειτουργία του Ε.Π.Κε.Δ θέτει το τελευταίο σε ομοειδή θέση με έναν αριθμό φορέων πολιτισμού που επιχορηγούνται από το ΥΠΠΟ. Η θέση αυτή χαρακτηρίζεται, σε γενικές γραμμές από την αντιμετώπιση των αναγκών των φορέων σε επίπεδο συγκυρίας, κάτι που σε ένα βαθμό αντανακλάται στην διάκριση μεταξύ επιχορηγήσεων μέσω τακτικού προϋπολογισμού – οι οποίες έχουν έναν σαφώς πιο αξιόπιστο χαρακτήρα - και εκτάκτων επιχορηγήσεων – μέσω, λχ πιστώσεων των αριθμολαχείων (ΛΟΤΤΟ) – οι οποίες αποτελούν σε μεγάλο βαθμό συγκυριακή αντιμετώπιση του ζητήματος, χωρίς να λείπει και το ενδεχόμενο της ανακολουθίας του επιχορηγούντος φορέα ως προς τον χρόνο καταβολής των εγκεκριμένων εκτάκτων επιχορηγήσεων.
- Μπορούμε, παράλληλα, να θεωρήσουμε ότι η θεσμική σύνδεση του Ε.Π.Κε.Δ με έναν υπερεθνικό φορέα υψηλού κύρους όπως το Συμβούλιο της Ευρώπης, παρά το γεγονός ότι στο υπό εξέταση διάστημα 1994-1999 δεν σημειώνεται οικονομική

ενίσχυση του κέντρου από το τελευταίο, αποτελεί, σε ένα βαθμό, εχέγγυο αυξημένης “αυτονομίας” του Ε.Π.Κε.Δ, σε σύγκριση τουλάχιστον με ανάλογους επιχορηγούμενους φορείς, έναντι του εποπτεύοντος οργανισμού. Έτσι το Ε.Π.Κε.Δ διατηρεί μία σχετική αυτενέργεια έναντι του ΥΠΠΟ ως προς την διάθεση των εγκεκριμένων πιστώσεων και ως προς τον σχεδιασμό της πολιτιστικής του δράσης.

- Πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι η απουσία οικονομικών εισροών στο Ε.Π.Κε.Δ από το Συμβούλιο της Ευρώπης τα τελευταία χρόνια δεν αναιρεί την αποφασιστική συμβολή του τελευταίου στην δημιουργία των σημαντικών συνεδριακών και άλλων υποδομών του κέντρου στους Δελφούς. Η υποδομή αυτή, ως πάγιο κεφάλαιο, πέρα από το γεγονός ότι διαφοροποιεί το Ε.Π.Κε.Δ από την πλειοψηφία των πολιτιστικών φορέων στην χώρα μας δίνει στο τελευταίο την δυνατότητα τόσο των επενδύσεων σε πολιτιστικά αγαθά – Πάρκο Γλυπτικής και Συλλογή Έργων Εσωτερικού Χώρου του Ε.Π.Κε.Δ στους Δελφούς - όσο και της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας – έσοδα από εκδόσεις, συνέδρια ή εκδηλώσεις στους Δελφούς.

Στις παραγράφους που ακολουθούν θα προσπαθήσουμε να αναδεικνύονται οι οικονομικές διαστάσεις της λειτουργίας του Ε.Π.Κε.Δ και εξετάζονται οι παράμετροι των κρατικών και άλλων επιχορηγήσεων προς το Κέντρο για το διάστημα 1994 – 1999 όπως και η επενδυτική και επιχειρηματική δραστηριότητα του Κέντρου για το ίδιο διάστημα.

ι. **Κρατικές επιχορηγήσεις προς το Ε.Π.Κε.Δ 1994 – 1999.**

Οι κρατικές επιχορηγήσεις προς το Ε.Π.Κε.Δ για το διάστημα 1994 – 1999 παρατίθενται στον πίνακα 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ Ε.Π.Κε.Δ 1994-1999.

(ποσά σε εκ. δρχ)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	119,2	117,2	125,1	322,7	270,3	325,1
Επιχ. Τακτικού προϋπ.	102,4	117,1	125,1	322,7	220,3	325,1
Επιχ. Π.Δ.Ε	0	0	0	0	50	0
Επιχ.Ε.Ε	16,8	0	0	0	0	0

(πηγή : Γ. Α. Κ)

Στις κρατικές επιχορηγήσεις προς το Ε.Π.Κε.Δ παρατηρείται μία γενική αυξητική τάση μεταξύ 119,2 εκ. δρχ το 1994 και 325,1 εκ. δρχ το 1999, ενώ το σύνολο των τακτικών επιχορηγήσεων προς το Ε.Π.Κε.Δ για την εξαετία ανέρχεται σε 1 δις 279 εκ. δρχ. Παρατηρείται, παράλληλα, η σχεδόν απόλυτη ταύτιση μεταξύ των τακτικών επιχορηγήσεων του Ε.Π.Κε.Δ και των επιχορηγήσεων μέσω τακτικού προϋπολογισμού : μέσω του Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων σημειώνεται μία μόνη εκταμίευση προς το Ε.Π.Κε.Δ για την εξαετία το 1998, ύψους 50 εκ. δρχ, ενώ και η Ευρωπαϊκή Ένωση επιχορηγεί μία μόνο φορά το Ε.Π.Κε.Δ στο ίδιο διάστημα με 16,8 εκ. δρχ το 1994.

Η απουσία, ουσιαστικά, χρηματοδοτήσεων προς το Ε.Π.Κε.Δ από την Ευρωπαϊκή Ένωση θα έπρεπε ίσως να σημειωθεί, στον βαθμό που σηματοδοτεί την απώλεια

δυνητικών εσόδων από Ενωσιακά προγράμματα για τον πολιτισμό για έναν φορέα ο οποίος έχει, αφ' ενός, έναν προσανατολισμό κατ' εξοχήν Ευρωπαϊκό και αφ' ετέρου λειτουργεί υπό την αιγίδα ενός Ευρωπαϊκού θεσμού υψηλού μεν κύρους αλλά οπωσδήποτε μειωμένης αποτελεσματικότητας ως προς την χάραξη και την υλοποίηση πολιτικής για τον πολιτισμό σε σύγκριση με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η προσπάθεια αποτελεσματικότερης ένταξης του Ε.Π.Κε.Δ σε ενωσιακές διαδικασίες ως προς την υλοποίηση προγραμμάτων για τον πολιτισμό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένας από τους κυριότερους πολιτικούς στόχους τόσο του κέντρου όσο και του εποπτεύοντος του θεσμού.

Αν και μία συγκριτική ανάλυση των επιχορηγήσεων προς προς πολιτιστικούς φορείς από το ΥΠΠΟ ξεφεύγει κατά πολύ από τις δυνατότητες αυτής της εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ότι η διαχείριση από το κέντρο 1,27 δις. δρχ για την εξαετία 1994 – 1999, ενώ ξεπερνά κατά πολύ την συνολική επιχορήγηση τόσο αρκετών επιχορηγούμενων φορέων όσο και αρκετών πολιτικών για τον πολιτισμό που διενεργούνται εντός των πλαισίων του Υπουργείου, παραμένει ίσως οριακά ικανή για την αποτελεσματική πραγματοποίηση των δράσεων εντός των αξόνων που περιγράφηκαν παραπάνω.

Σημειώνεται πάντως ως θετική εξέλιξη η αυξητική τάση στις επιχορηγήσεις ανά έτος από το ΥΠΠΟ προς το Ε.Π.Κε.Δ. μεταξύ 1994 – 1999, όπως και το ότι η αύξηση αυτή οφείλεται, σύμφωνα με προφορική ενημέρωση, κατά κύριο λόγο, σε αυξήσεις πιστώσεων που διατίθενται στο Ε.Π.Κε.Δ μέσω τακτικού προϋπολογισμού σε αντιδιαστολή με έκτακτες επιχορηγήσεις²¹ (πιστώσεις αριθμολαχείων) στον βαθμό που οι τελευταίες, σε σύγκριση με τον τακτικό προϋπολογισμό, ενέχουν έναν κίνδυνο “επιπλοκών” ως προς τον χρόνο ή και την ίδια ακόμα την καταβολή τους.

²¹ πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι η “προφορική ενημέρωση”, έστω και αν αυτή προέρχεται από το Ε.Π.Κε.Δ, δεν συνιστά τεκμηρίωση αυτής της τάσης: η τεκμηρίωση αυτή, με την σύγκριση των ανά έτος επιχορηγήσεων προς το Ε.Π.Κε.Δ μέσω του τακτικού προϋπολογισμού και μέσω των πιστώσεων αριθμολαχείων που διατίθενται από τον ΟΠΑΠ στο ΥΠΠΟ υπήρξε ανέφικτη από την στιγμή που στάθηκε αδύνατο να βρεθούν στοιχεία αναφορικά με τις επιχορηγήσεις μέσω πιστώσεων ΛΟΤΤΟ προς το Ε.Π.Κε.Δ.

ii. **Επιχειρηματική δραστηριότητα του Ε.Π.Κε.Δ 1994 –1999.**

Η επιχειρηματική δράση του Ε.Π.Κε.Δ συνίσταται στην εκμετάλλευση κατά κύριο λόγο των συνεδριακών και άλλων υποδομών του στους Δελφούς όπως και σε εκδόσεις βιβλίων ή άλλες δραστηριότητες. Τα έσοδα από την επιχειρηματική δράση του Ε.Π.Κε.Δ για το υπό εξέταση διάστημα παρατίθενται στον πίνακα 2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

**ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Ε.Π.Κε.Δ
1994-1999**

(ποσά σε εκ.δρχ)

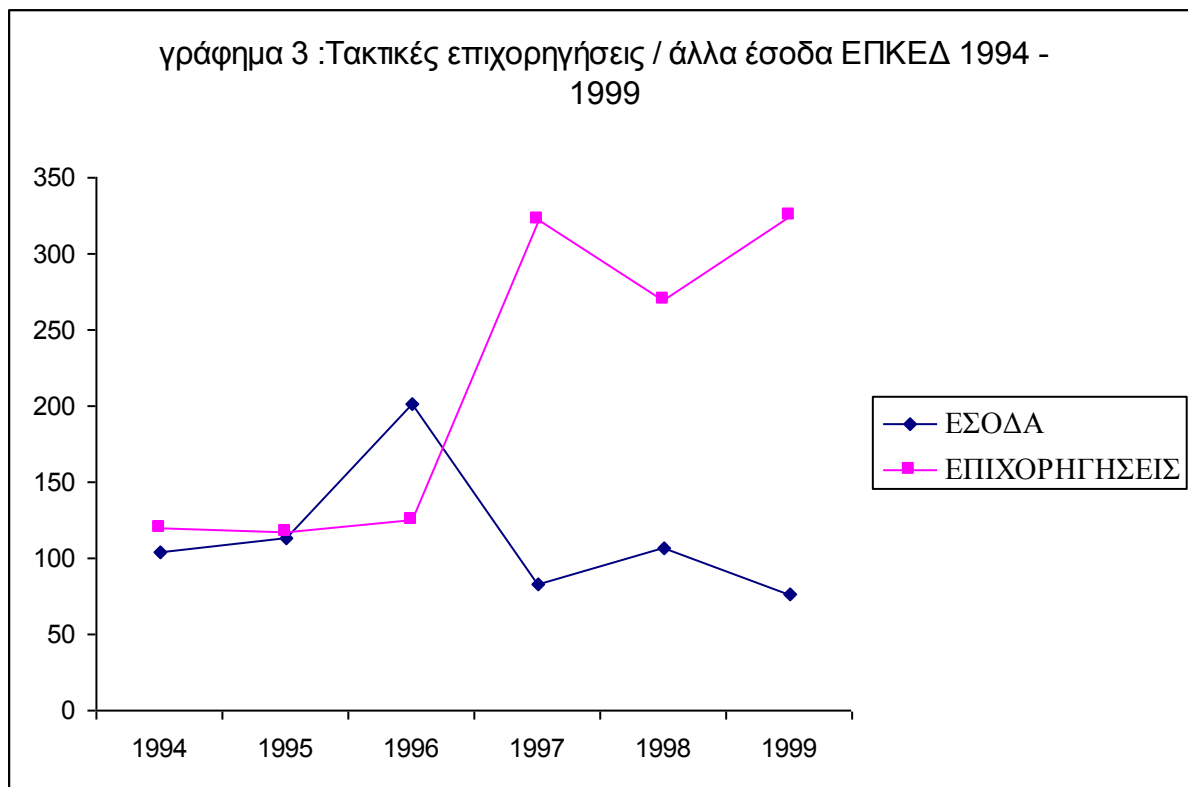
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
ΕΣΟΔΑ (ΣΥΝΟΛΟ)	103,9	113,3	201	82,8	107,1	76,8
Επιχειρηματική δραστηριότητα	92,6	88,9	185,6	69,5	95,3	69,4
Άλλα έσοδα.	11,3	24,4	15,4	13,3	11,8	7,4

(πηγή: Γ.Λ.Κ)

Στην κατηγορία “επιχειρηματική δραστηριότητα” συμπεριλαμβάνονται κατά κύριο λόγο έσοδα από εκμετάλλευση των συνεδριακών και άλλων υποδομών του Ε.Π.Κε.Δ στους Δελφούς ενώ ένα αρκετά μικρότερο μέρος αυτής της κατηγορίας αντιστοιχεί σε έσοδα από εκδόσεις.

Η κατηγορία “άλλα έσοδα” περιλαμβάνει έσοδα που δεν εμπίπτουν στην πρώτη κατηγορία, όπως και έσοδα από χορηγίες, αν και πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει και

ένας αριθμός χορηγιών σε “είδος” (τηλεοπτικός ή ραδιοφωνικός χρόνος, προσφορές καλλιτεχνών, εργασίες βιβλιοδεσίας κτλ) οι οποίες δεν είναι δυνατόν να αποτιμηθούν. Το σύνολο των παραπάνω εσόδων ανέρχεται σε 685 εκ. δρχ. για την εξαετία 1994 – 1999 ενώ η διακύμανση τους ανά έτος σε σύγκριση με τις ανά έτος τακτικές επιχορηγήσεις προς το Ε.Π.Κε.Δ για το ίδιο διάστημα δίνεται στο γράφημα 3.



Τα επιχειρηματικά και άλλα έσοδα του Ε.Π.Κε.Δ φτάνουν για το σύνολο της εξαετίας 1994 – 1999 να ξεπερνούν το 50% των τακτικών επιχορηγήσεων του κέντρου από τον κρατικό προϋπολογισμό. Θεωρούμε τόσο ότι η αναλογία μπορεί να κριθεί ικανοποιητική όσο και ότι σηματοδοτεί την αποτελεσματική λειτουργία του κέντρου στην “αγορά”, δεδομένης της σημαντικής υποδομής του, αφ’ ενός αλλά και του μάλλον “ειδικού” χαρακτήρα των αξόνων δράσης του αφ’ ετέρου.

Μεταξύ 1994 και 1999 παρατηρείται μία κάμψη στην κατηγορία “έσοδα”(επιχειρηματικά και άλλα) ενώ η αντίστροφη τάση παρατηρείται στις επιχορηγήσεις προς το Ε.Π.Κε.Δ. Οι τελευταίες παρουσιάζουν αναλογία 4/1 έναντι των επιχειρηματικών και άλλων εσόδων το 1997 και το 1999 σε αντιδιαστολή με τα

έτη 1994 και 1995, όπου η αναλογία αυτή είναι περίπου 1 / 1 και το έτος 1996, μοναδικό όπου τα επιχειρηματικά και άλλα έσοδα του Ε.Π.Κε.Δ υπερτερούν των επιχορηγήσεων προς αυτό από το ΥΠΠΟ, όπως βλέπουμε και στον πίνακα 4.

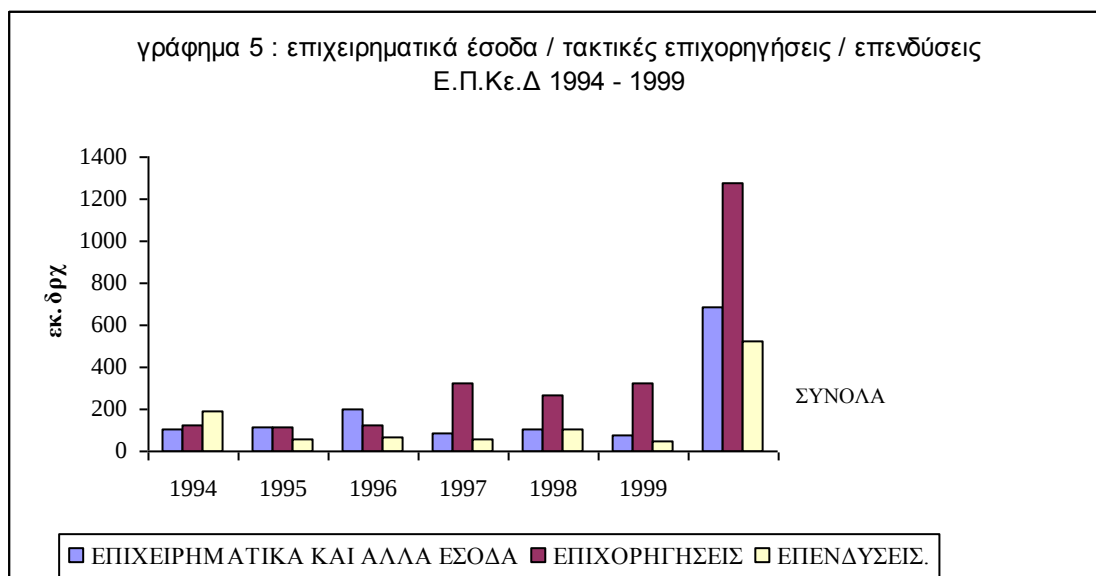
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.**Ε.Π.Κε.Δ.****1994-1999.****ΣΥΝΟΛΑ**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΣΟΔΑ	103,9	113,3	201	82,8	107,1	76,8	684,9
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	119,2	117,2	125,1	322,7	270,3	325,1	1279,6
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	185,9	54,7	71	53,5	109,3	45,5	519,9

iii. **Επενδυτική δραστηριότητα του Ε.Π.Κε.Δ**

Σύστοιχη με την επιχειρηματική δραστηριότητα του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών, η επενδυτική του δραστηριότητα αφορά κατά κύριο λόγο τις δαπάνες συντήρησης, αναβάθμισης και επέκτασης των συνεδριακών και άλλων υποδομών του ενώ σε αυτή την κατηγορία δαπανών θα μπορούσαν να ενταχθούν και δαπάνες του Ε.Π.Κε.Δ που αφορούν πολιτιστικά αγαθά – Πάρκο Γλυπτικής και Συλλογή Έργων Εσωτερικού Χώρου του Ε.Π.Κε.Δ στους Δελφούς .

Οι επενδυτικές δαπάνες του Ε.Π.Κε.Δ αντιπροσωπεύουν ένα αρκετά σημαντικό μέρος σε σύγκριση τόσο με τα επιχειρηματικά ή άλλα του έσοδα όσο – και κυρίως – σε σύγκριση με τις τακτικές του επιχορηγήσεις από τον εποπτεύοντα του οργανισμό.



Το σύνολο των επενδυτικών δαπανών του Ε.Π.Κε.Δ για την εξαετία 1994 – 1999 ανέρχεται σε 520 εκ. δρχ έναντι επιχειρηματικών και άλλων εσόδων ύψους 685 εκ. δρχ και τακτικών επιχορηγήσεων που ανέρχονται σε 1,279 δις. δρχ. Οι επενδυτικές δαπάνες του Ε.Π.Κε.Δ, αν και με πτωτική τάση στο διάστημα 1994-1999, αντιπροσωπεύουν το 40 % των τακτικών επιχορηγήσεων προς αυτό από το Υπουργείο Πολιτισμού. Η αναλογία αυτή, σύμφωνα τουλάχιστον με προφορική ενημέρωση, καθιστά το Κέντρο μία εξαίρεση σε σχέση με αρκετούς επιχορηγούμενους από το Υπουργείο Πολιτισμού πολιτιστικούς φορείς, ενώ μπορεί να κριθεί αναγκαία για την αποτελεσματική, πολιτιστική και άλλη, αξιοποίηση των υποδομών του.²²

²² Η συγκριτική ανάλυση των οικονομικών διαστάσεων των πολιτιστικών φορέων που επιχορηγούνται από το ΥΠ.ΠΟ ξεπερνά τόσο τα όρια της εργασίας όσο – και κυρίως – τα οικονομικά στοιχεία που στάθηκε δυνατό να τεθούν στην διάθεση μας. Θα θέταμε ωστόσο, ως υπόθεση εργασίας, την εκτίμηση ότι για την πλειοψηφία των επιχορηγούμενων από το ΥΠ.ΠΟ πολιτιστικών φορέων παρουσιάζονται για το υπό εξέταση διάστημα ασήμαντες – έναντι του ύψους των επιχορηγήσεων – ή και μηδενικές επενδυτικές δαπάνες.

Η Διοικητική Διάσταση του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών

Εξετάζοντας τη θεσμική διάσταση του Ε.Π.Κε.Δ. είδαμε ότι πρόκειται για ένα ν.π.ι.δ., που αν και επιχορηγείται σχεδόν εξολοκλήρου από το ΥΠ.ΠΟ. , δεν παύει να διατηρεί τον αυτόνομο χαρακτήρα του. Η διοικητική δομή του Ε.Π.Κε.Δ. θα μπορούσε επίσης να χαρακτηριστεί ιδιαίτερη, σε σχέση με την οργάνωση κεντρικών υπηρεσιών ή εξαρτώμενων από το ΥΠ.ΠΟ. πολιτιστικών Οργανισμών. Οι δραστηριότητες των υπαλλήλων που εργάζονται στο κέντρο σχετίζονται φυσικά με τους άξονες δράσεων που αναλαμβάνει το Ε.Π.Κε.Δ. Εδώ θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων που εργάζονται στο γραφείο των Αθηνών και αυτών που απασχολούνται στις εγκαταστάσεις του κέντρου στους Δελφούς.

Στο γραφείο που εδρεύει στην Αθήνα απασχολούνται μόνιμα περίπου 13 άτομα ως προσωπικό, και είναι όλοι υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου. Εντύπωση προκαλεί ότι αν και το Ε.Π.Κε.Δ. έχει έναν σαφή προσανατολισμό προς τον σχεδιασμό και την υλοποίηση σημαντικών πολιτιστικών δράσεων με ευρωπαϊκή/διεθνή διάσταση, το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αρκετά χαμηλό, αφού μόλις 4 από αυτούς είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι υπόλοιποι είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης. Για τον λόγο αυτό αλλά και για το γεγονός ότι οι περισσότερες από τις δράσεις που αναλαμβάνει το κέντρο είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένες, ρόλο επιστημονικού προσωπικού αναλαμβάνουν ιδιώτες, που έχουν τα προσόντα εκείνα που απαιτούνται για να αναλάβουν αυτές τις δραστηριότητες (outsourcing). Το καθεστώς με το οποίο συνεργάζονται με το Ε.Π.Κε.Δ. είναι αυτό των υπαλλήλων με ανάθεση έργου.

Ως κύριες κατηγορίες των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων του Ε.Π.Κε.Δ. θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τις σχεδιαστικές, τις δραστηριότητες που αφορούν στην υλοποίηση/υποστήριξη των δράσεων του κέντρου, τις διεκπεραιωτικές/διοικητικές και αυτές που στοχεύουν στην αξιολόγηση. Σύμφωνα με προφορικές συνεντεύξεις των υπαλλήλων του Ε.Π.Κε.Δ., το μεγαλύτερο μέρος των ανθρωποωρών εργασίας των υπαλλήλων δαπανάται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την υλοποίηση των

δράσεων που αναλαμβάνει το κέντρο (55%). Ενα 20% του χρόνου αξιοποιείται σε δραστηριότητες σχεδιασμού των δράσεων (αν και το ρόλο αυτό έχουν αναλάβει μόνο δύο υπάλληλοι του κέντρου) και ένα 20% ξοδεύεται σε διεκπεραιωτικές/διοικητικές δραστηριότητες. Αυτό που είναι αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι δραστηριότητες αξιολόγησης των δράσεων είναι ιδιαίτερα υποτιμημένες και απασχολούν ίσως μόνο τα ψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια, και πάλι σε ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό (μόλις 5%!). Ακόμη, πρέπει να σημειωθεί ότι δε χρησιμοποιούνται κανενός είδους δείκτες αξιολόγησης των δράσεων που αναλαμβάνονται από το κέντρο (τουλάχιστον, όταν αυτοί ζητήθηκαν, κατά τη διάρκεια την προσωπικής μας επικοινωνίας για την εκπόνηση της εργασίας, δε δόθηκαν).

Στις εγκαταστάσεις των Δελφών απασχολούνται περίπου 10 άτομα, τα οποία απασχολούνται για τη συντήρηση και λειτουργία του ξενώνα και των λοιπών εγκαταστάσεων του κέντρου. Είναι όλοι απόφοιτοι Μέσης και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης και οι δραστηριότητές τους περιορίζονται στην υποδοχή των εκδηλώσεων.

Γενικά, εξετάζοντας την οργανωσιακή δομή του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών, φαίνεται ότι αυτή δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες που πρέπει να έχει ένας τόσο σημαντικός πολιτιστικός φορέας, τόσο σε επίπεδο στελέχωσης όσο και σε επίπεδο δραστηριοτήτων. Όμως αυτό που προκαλεί τη μεγαλύτερη εντύπωση και πρέπει να σημειωθεί ιδιαίτερα, είναι η έλλειψη διάθεσης αξιολόγησης των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει το κέντρο.

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, μετά την εξέταση της υπόστασης και των δραστηριοτήτων του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών, θα σημειώναμε τα εξής:

- i. Μέσω του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών φαίνεται ότι προάγεται ένας σημαντικός αριθμός δράσεων στον χώρο του πολιτισμού ανταποκρινόμενων, στην ευρύτερη στοχοθεσία του κέντρου, όπως αυτή καταγράφεται στον ιδρυτικό του νόμο. Οι “εκροές” αυτές στοιχειοθετούν, θεωρούμε, την εικόνα ενός φορέα αρκετά αποτελεσματικού, υπό την έννοια της “παραγωγής” πολιτιστικών προϊόντων ενός σημαντικού βαθμού εξειδίκευσης.
 - ii. Παράλληλα το Ε.Π.Κε.Δ αποτελεί μία από αρκετές απόψεις ιδιάζουσα περίπτωση στον χώρο των πολιτιστικών φορέων που δραστηριοποιούνται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού από την άποψη των διαθέσιμων υποδομών, των συνεργαζομένων φορέων, της “υφής” των παραγόμενων αποτελεσμάτων όπως και του κοινού στο οποίο το κέντρο απευθύνεται.
 - iii. Οι παραπάνω διαφοροποιήσεις εδράζονται σχεδόν αποκλειστικά στην θεσμική ταυτότητα του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Κέντρου Δελφών· το τελευταίο μπορεί να θεωρηθεί ότι παρουσιάζει έναν διττό θεσμικό χαρακτήρα υπό την έννοια της δραστηριοποίησης του, αφ’ ενός, ως εποπτευόμενου οργανισμού του Ελληνικού Κράτους και της λειτουργίας του, αφ’ ετέρου, υπό την αιγίδα και υπό την στοχοθεσία ενός υπερεθνικού οργανισμού – Συμβούλιο της Ευρώπης-.
 - iv. Η διττή αυτή θεσμική υπόσταση καθιστά σε ένα βαθμό το Ε.Π.Κε.Δ ικανό για την ανάληψη πολιτιστικών δράσεων διεθνούς προσανατολισμού όπως και για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτών και σε ειδικές κατηγορίες κοινού τόσο στα πλαίσια των εκδηλώσεων του κέντρου στην συνεδριακή του υποδομή στους Δελφούς όσο και σε εκδηλώσεις του κέντρου ανά τον κόσμο. Υπό αυτή την έννοια το Ε.Π.Κε.Δ αναλαμβάνει και έναν ρόλο εκπροσώπησης του Ελληνικού Πολιτισμού στο εξωτερικό.
-

Επικεντρώνοντας στις οικονομικές διαστάσεις του Ε.Π.Κε.Δ. θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

i. Το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία εξαίρεση ανάμεσα στους πολιτιστικούς φορείς που δραστηριοποιούνται επιχορηγούμενοι από το ΥΠ.ΠΟ λόγω – κατ’ αρχήν – της “διττής” του θεσμικής ταυτότητας. Η λειτουργία του υπό την αιγίδα του Συμβουλίου της Ευρώπης, ως, ουσιαστικά, του πιο άμεσα συνδεδεμένου με το ΣτΕ Ευρωπαϊκού πολιτιστικού φορέα, παρά την απουσία χρηματοδοτήσεων από το τελευταίο στην δεκαετία του 1990, μπορεί να θεωρηθεί πως επιδρά :

a. Στην στοχοθεσία και στους άξονες δράσης του φορέα, οι οποίοι θα μπορούσαν να θεωρηθούν μάλλον “ειδικού” χαρακτήρα, ενώ στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσε να τεθεί και το ζήτημα του βαθμού στον οποίο εθνικές / χωρικές πολιτιστικές στοχοθεσίες θα μπορούσαν να εξυπηρετούνται αποτελεσματικότερα με τη λειτουργία του κέντρου.

b. Στην σχέση του κέντρου με τον εποπτεύοντα οργανισμό του, η οποία χαρακτηρίζεται, σε σύγκριση με αρκετούς άλλους εποπτευόμενους πολιτιστικούς φορείς, από μία αυξημένη “αυτονομία”.

ii. Τα παραπάνω θεσμικά χαρακτηριστικά μπορεί να θεωρηθεί πως αντανakλώνται στις οικονομικές διαστάσεις της λειτουργίας του φορέα στον βαθμό που παρατηρείται:

* Αυτονομία του κέντρου ως προς την διαχείριση των επιχορηγήσεων που προέρχονται από το Υπουργείο Πολιτισμού παρά το γεγονός πως η διάθεση τους αφορά δράσεις ενός ειδικότερου χαρακτήρα και παρά επίσης το γεγονός της οικονομικής ενίσχυσης του κέντρου *αποκλειστικά* από το ΥΠ.ΠΟ

* Σχετικά αποτελεσματική αξιοποίηση, σε μεγάλο ποσοστό, από το κέντρο, τόσο των κρατικών επιχορηγήσεων όσο και της σημαντικής συνεδριακής και άλλης υποδομής του στους Δελφούς, όπως αυτή αντανakλάται :

- Στα σημαντικά, έναντι του ύψους των τακτικών κρατικών επιχορηγήσεων και σε σύγκριση με άλλους πολιτιστικούς φορείς, έσοδα που παρουσιάζει το Ε.Π.Κε.Δ από επιχειρηματικές δραστηριότητες.
 - Στις σημαντικές, αντίστοιχα, επενδυτικές δαπάνες στις οποίες έχει προβεί το κέντρο για το υπό εξέταση διάστημα τόσο για την συντήρηση, αναβάθμιση και επέκταση αυτών των υποδομών όσο και για τον εμπλουτισμό των υποδομών αυτών με πολιτιστικά αγαθά πάγιας αξίας.
- iii. Είναι πολύ σημαντική η εξέταση και ο επαναπροσδιορισμός της διοικητικής δομής του Ε.Π.Κε.Δ. Οι περισσότερες εκδηλώσεις βασίζονται σε outsourcing, αφού οι περισσότεροι υπάλληλοι του κέντρου δεν έχουν το αναγκαίο μορφωτικό επίπεδο για να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις του κέντρου. Ο θεσμός του outsourcing, μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποδοτικός, θα μπορούσαν όμως κάποιοι από τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν σε κάποιες από τις ανάγκες του κέντρου, ώστε το outsourcing να μην καλύπτει όλα τα πεδία δραστηριότητας, ακόμη και αυτά που επαναλαμβάνονται συστηματικά κάθε χρόνο. Γενικά όμως, η συνολική λειτουργία του Ε.Π.Κε.Δ μπορεί να κριθεί αποτελεσματική, αν και θα μπορούσε να υποστηριχθεί σθεναρά και η άποψη ότι ένας φορέας με την συγκεκριμένη θεσμική υφή θα μπορούσε να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά και εθνικές πολιτισμικές στοχοθεσίες ή στόχους εξωτερικής πολιτιστικής πολιτικής.
-

Γ. Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων

Ο «*πρώτος κανόνας της πολιτιστικής πολιτικής είναι η αποκέντρωση*»²³. Το **Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων** είναι η πρώτη σημαντική προσπάθεια της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής προς αυτή την κατεύθυνση. Το Υπουργείο Πολιτισμού ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 1993 αυτό το πρόγραμμα δράσης, με στόχο την πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας μέσω της δημιουργίας μονοθεματικών πολιτιστικών θεσμών.

Τα δίκτυα έχουν καθιερωθεί διεθνώς σε όλους τους τομείς, και ιδιαίτερα στον χώρο του πολιτισμού, γιατί προσφέρουν έναν ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων. Το Ε.Π.Δ.Π. αποτελεί την πρώτη μεγάλου κλίμακας προσπάθεια θεσμοθέτησης ενός δικτύου, με σκοπό να ενισχύσει την πολιτιστική παρέμβαση και την ανταλλαγή πολιτιστικών εμπειριών στην περιφέρεια.

Της ίδρυσης του θεσμού του Ε.Π.Δ.Π. προηγήθηκε η χαρτογράφηση του ελληνικού πολιτιστικού χώρου, που έφερε στο φως όλες τις ανάγκες και τις επιμέρους ιδιομορφίες του κάθε τόπου, κι έτσι δημιουργήθηκε το Δίκτυο, στο οποίο σε πρώτη φάση έγιναν δεκτές πόλεις με ιδιαίτερα επιλεγμένη και μελετημένη μονοθεματική δραστηριότητα πολιτισμού. Ακολούθησε η υπογραφή προγραμματικών συμβάσεων μεταξύ του ΥΠ.ΠΟ. και των αντίστοιχων Δήμων και η δημιουργία ευέλικτων νομικά δημοτικών επιχειρήσεων (νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου), οι οποίες συγχρηματοδοτούνται ισόποσα από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη.

Οι πόλεις που μετέχουν στο Ε.Π.Δ.Π. καλύπτουν γεωγραφικά ολόκληρη την Ελλάδα. Κάθε πόλη που υπάγεται σ' αυτό δημιουργεί ένα σημαντικό θεσμό κύρους, επικεντρώνοντας την δραστηριότητά της σ' ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό τομέα σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας όπως είναι οι εικαστικές τέχνες, η λογοτεχνία, η μουσική, το θέατρο, ο λαϊκός πολιτισμός, η αρχιτεκτονική κλπ. Η εξασφάλιση της βιωσιμότητας του θεσμού και η ανταπόκριση του τοπικού στοιχείου στις εκδηλώσεις είναι από τα βασικά στοιχεία για τη συμμετοχή της πόλης στο Δίκτυο.

²³ Girard 1983: 172

Οι Πόλεις που είναι Ενταγμένες στο Ε.Π.Δ.Π.

ΒΟΛΟΣ

"Κέντρο Μουσικού Θεάτρου" (1-10-94)

ΚΑΛΑΜΑΤΑ

"Διεθνές Κέντρο Χορού" (23-2-95)

ΚΟΜΟΤΗΝΗ

"Κέντρο Λαϊκών Δρωμένων" (2-3-95)

ΡΕΘΥΜΝΟ

"Κέντρο Σύγχρονης Εικαστικής Δημιουργίας" (30-3-95)

ΣΚΟΠΕΛΟΣ

"Φωτογραφικό Κέντρο Σκοπέλου" (17-5-95)

ΛΑΡΙΣΑ

"Εικαστικό Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης" (19-5-95)

ΚΟΖΑΝΗ

"Ινστιτούτο Βιβλίου και Ανάγνωσης" (15-7-95)

ΒΕΡΟΙΑ

"Κέντρο Πολιτιστικών Πρωτοβουλιών & Επικοινωνίας ΟΤΑ" (28-7-95)

ΧΩΡΑ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ

"Νεστώρια" (21-8-95)

ΙΩΑΝΝΙΝΑ

"Κέντρο Μελέτης Ηπειρωτικής & Βαλκανικής Μουσικής Παράδοσης" (8-6-96)

ΚΑΣΤΟΡΙΑ

"Κέντρο Βυζαντινών Τεχνών" (9-6-96)

ΜΕΛΙΓΑΛΑ

"Πολιτιστικό Καφενείο" (8-8-96)

ΑΡΓΟΣΤΟΛΙ-ΛΗΞΟΥΡΙ

"Κέντρο Χορωδιακής Πράξης" (21-8-96)

ΔΡΑΜΑ

"Φεστιβάλ Ταινιών Μικρού Μήκους" (21-8-96)

ΛΑΜΙΑ

"Κέντρο Μεσογειακής Μουσικής" (21-8-96)

ΧΑΝΙΑ

"Κέντρο Αρχιτεκτονικής της Μεσογείου" (21-8-96)

ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟ

"Κέντρο Διεθνών Συναντήσεων Εικαστικών Καλλιτεχνών" (21-8-96)

ΦΛΩΡΙΝΑ

"Εθνογραφικό Ινστιτούτο Ν. Ευρώπης" (21-8-96)

ΤΡΙΠΟΛΗ

"Κέντρο Καλλιτεχνικής Πράξης" (22-8-96)

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ

"Κέντρο Μελέτης Μουσικής Παράδοσης Θράκης Μικράς Ασίας και Ευξείνου Πόντου"

ΚΑΛΑΒΡΥΤΑ

"Μουσικό Κέντρο" (19-5-97)

ΒΕΡΟΙΑ

«Συνάντηση ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ. " (1-1-00)

ΠΑΤΡΑ

"Καρναβάλι-Τέχνες" (17-1-00)

Η Ίδρυση του Εθνικού Πολιτιστικού Δικτύου Πόλεων

Οι λόγοι που οδήγησαν στην ίδρυση ενός πολιτιστικού δικτύου

Η περιφέρεια θεωρείται σήμερα ότι αποτελεί το καταλληλότερο χωρικό μέγεθος για την εφαρμογή πολιτιστικής επιλογής²⁴. Με την αυτονομία που διαθέτει θεωρείται ότι διευκολύνει τις διοικητικές ρυθμίσεις και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων²⁵. Γι' αυτό και η περιφερειακή ανάπτυξη και η αποκέντρωση αποτέλεσαν ζητούμενα στην πολιτική των περισσότερων ευρωπαϊκών κρατών από το 1960 ως τις μέρες μας, με τις όποιες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές διαφοροποιήσεις που χαρακτηρίζουν το καθένα από αυτά. Υπάρχουν χώρες με ισχυρή παράδοση αποκέντρωσης (π.χ. Γερμανία, Ιταλία), ενώ σε άλλες χώρες κυριάρχησαν οι συγκεντρωτικές δομές (π.χ. Γαλλία²⁶). Στη χώρα μας, στη διάρκεια της δεκαετίας του '50, το φαινόμενο που κυριάρχησε στην ελληνική κοινωνία ήταν η μετανάστευση - εξωτερική και εσωτερική. Η δεύτερη οδήγησε στη δημιουργία του υδροκέφαλου, συγκεντρωτικού αθηναϊκού κράτους, κάτι που αποτέλεσε ισχυρό ανασχετικό παράγοντα στην ανάπτυξη της χώρας - όχι μόνο στον πολιτιστικό τομέα - και οδήγησε για πολλά χρόνια στην εγκατάλειψη της ελληνικής επαρχίας²⁷.

Με τη μεταπολίτευση, η συζήτηση για την ενίσχυση της περιφέρειας αλλά και η συνειδητοποίηση της ανάγκης για άσκηση μιας μακροχρόνιας πολιτιστικής πολιτικής, άρχισαν να γίνονται πιο έντονες. Έτσι, για πρώτη φορά συντάχθηκε μια έκθεση, από Ομάδα εργασίας του ΚΕΠΕ, με αντικείμενο την πολιτιστική ανάπτυξη, και εντάχθηκε στο Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1978-82. Προτεραιότητα της πολιτικής αυτής αποτέλεσε -όπως ήταν φυσικό- η συντήρηση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς (η οποία ταυτιζόταν με την αρχαιολογική κληρονομιά), ενώ κάθε τι που σχετιζόταν με τη σύγχρονη καλλιτεχνική δημιουργία αντιμετωπιζόταν περιστασιακά και αποσπασματικά. Η δε πολιτιστική οργάνωση της περιφέρειας

²⁴ Συμπεράσματα του προγράμματος αρ.10 (Pr.10) για τις «Πολιτιστικές δυναμικές στην περιφερειακή ανάπτυξη» του Συμβουλίου Πολιτιστικής Συνεργασίας του Συμβουλίου της Ευρώπης. Πιο συγκεκριμένα οι δημοσιεύσεις Rizzardo 1986, 1988, Bassand 1986

²⁵ Rizzardo 1986 :19-20, Rizzardo 1988: 30-34, Bassand 1986:37

²⁶ Conseil de l'Europe 1988, Gournay 1982

²⁷ Έκθεση της Επιτροπής της ΕΕ του 1986

περιορίστηκε στην ασυντόνιστη δραστηριότητα ποικίλων πολιτιστικών κέντρων, αμφιβόλου ποιότητας και ανύπαρκτου πολιτιστικού σχεδιασμού²⁸.

Στο επόμενο Πενταετές Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης, 1983-7, γίνεται μια πληρέστερη και πιο συγκροτημένη κατάρτιση πολιτιστικής πολιτικής, ενώ έννοιες όπως "περιφερειακή ανάπτυξη" και "αποκέντρωση" αρχίζουν να εμφανίζονται όλο και πιο συχνά στο λεξιλόγιο των πολιτικών ηγεσιών. Η πρώτη σοβαρή προσπάθεια θεσμικής παρέμβασης του κράτους στον τομέα της πολιτιστικής αποκέντρωσης γίνεται από τη Μελίνα Μερκούρη. Το 1983 δημιουργεί τον θεσμό των Δημοτικών Περιφερειακών Θεάτρων (ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ.) και από το Νοέμβριο του 1983 μέχρι σήμερα ιδρύονται 14 ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ²⁹. Ο θεσμός, που πλέον έχει συμπληρώσει σχεδόν 17 χρόνια ζωής, προσφέρει τη δυνατότητα μιας σημαντικής και γόνιμης αποτίμησης των αποτελεσμάτων τέτοιων εγχειρημάτων πολιτιστικής αποκέντρωσης³⁰. Το Πενταετές Πρόγραμμα 1988-1992, όχι μόνο δεν προσκόμισε νέες ιδέες αλλά, κυρίως, δεν εφαρμόστηκε ποτέ.

Στη δεκαετία του '90, οι βασικές κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής δεν διατυπώνονται ρητά σε Πενταετή Προγράμματα αλλά εντοπίζονται κυρίως στο κείμενο του Β'Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, όπου για πρώτη φορά οι πολιτιστικές δραστηριότητες δεν θεωρούνται μόνο ως πνευματικές λειτουργίες αλλά και ως οικονομικές³¹. Ένας από τους βασικούς άξονες του Υποπρογράμματος «Πολιτισμός» είναι η ενίσχυση της πολιτιστικής αποκέντρωσης για την άρση των πολιτιστικών ανισοτήτων μεταξύ κέντρου και περιφέρειας και, ανάμεσα στα μέτρα που προτείνονται για την υλοποίησή του, είναι η δημιουργία υποδομής για τη λειτουργία ενός Εθνικού

²⁸ Στις αρχές της δεκαετίας του '80 άρχισε η ανέγερση διάφορων πνευματικών κέντρων στις περισσότερες ελληνικές πόλεις (κατ' αντιγραφή του γαλλικού μοντέλου αποκέντρωσης) τα οποία χρησιμοποιούνταν για την κάλυψη πασών των αναγκών μιας τοπικής κοινωνίας, όπως είναι η στέγαση των γραφείων τοπικών συλλόγων, η υποδοχή καλλιτεχνικών εκδηλώσεων πάσης φύσης, ή η διενέργεια καλλιτεχνικών καθημάτων.

²⁹ Καλαμάτας, Αγρινίου, Ιωαννίνων, Λάρισας, Βέροιας, Κρήτης (1983), Σερρών, Κομοτηνής (1984), Ρούμελης (1985), Πάτρας, Ρόδου (1987), Καβάλας (1993), Βόλου (1994) και Βορ. Αιγαίου (1995). Μελετάται η μελλοντική προσθήκη 3-4 ακόμη, όπως στα Ιόνια Νησιά, στις Κυκλάδες και στη Δ. Μακεδονία (ΥΠΠΟ, 1997).

³⁰ Πολυχρονόπουλος Πολ., 1993., ΥΠΠΟ 1995

³¹ Χαρακτηριστικό είναι ότι στο Β'ΚΠΣ ο τομέας του πολιτισμού ανήκει στην ίδια ενότητα με τον τομέα του τουρισμού (Πολυταμειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Τουρισμός-Πολιτισμός)

Πολιτιστικού Δικτύου Πόλεων (Ε.Π.Δ.Π.). Παράλληλα με το ΕΠΑΠ δημιουργήθηκαν, με την συνεργασία του ΥΠΠΟ και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μια σειρά μικρότερων επιμέρους δικτύων που ενώνουν διάφορες πόλεις κατά τομείς πολιτιστικής δράσης, όπως το Δίκτυο Δημοτικών Κινηματογράφων και το Δίκτυο Εικαστικών Εργαστηρίων³². Πρόσφατα επιδιώκεται και η συνένωση όλων των παραπάνω δικτύων σε ένα ενιαίο εθνικό δίκτυο πολιτισμού, που αποτελεί την λεγόμενη «Επικράτεια Πολιτισμού»³³.

Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων αρχικά ενσωματώθηκε στο δεύτερο κοινοτικό πλαίσιο στήριξης με το ποσό των 30 δισεκατομμυρίων και αφορούσε αποκλειστικά πόλεις της περιφέρειας με σκοπό να αποτελέσει έναν αποφασιστικό μοχλό ανάπτυξης για την πολιτιστική ζωή στην περιφέρεια.

Η έλλειψη στοιχείων για τους δύο βασικούς τομείς παρέμβασης (πολιτιστικοί θεσμοί, κτιριακή υποδομή) έκανε απαραίτητη την έρευνα για την καταγραφή των αναγκών και των συνθηκών σε κάθε πόλη. Μετά από δεκάμηνη συνεργασία, (συσκέψεις, επισκέψεις, ανταλλαγή στοιχείων και απόψεων), η *Ομάδα Εργασίας* του Εθνικού Πολιτιστικού Δικτύου Πόλεων κατέγραψε τις πολιτιστικές δραστηριότητες, την υπάρχουσα πολιτιστική κτιριακή υποδομή και συζήτησε τις ανάγκες και τις προτάσεις περίπου 150 Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Έτσι, έγινε μια ικανοποιητική χαρτογράφηση ολόκληρου του ελληνικού χώρου. Οι προτάσεις και οι υποψηφιότητες πολλών δήμων για την ένταξη τους στο πολιτιστικό δίκτυο ήταν αρχικά επεξεργασμένες ικανοποιητικά. Στην πρώτη αυτή φάση βέβαια, το χρίσμα πήραν μόνο οι πόλεις και οι φορείς που παρουσίασαν μια ολοκληρωμένη πρόταση με φιλοσοφία και περιεχόμενο ή, που για να την υλοποιήσουν διατύπωσαν την επιθυμία δημιουργίας ενός φορέα ευέλικτου -ενός Κέντρου Λαϊκών Δρωμένων, ας πούμε- ο οποίος θα είχε τη νομική υπόσταση ιδιωτικού δικαίου, θα είχε καλλιτεχνικό διευθυντή, Διοικητικό Συμβούλιο, στο οποίο θα συμμετείχαν όλες οι ενεργές δυνάμεις του τόπου.

³² Η δημιουργία δικτύων συνεργασίας ενισχύεται και από την Ευρωπαϊκή Ένωση, Γουλή 1996, Κόνσολα 1998, Garibaldo, 1999, Cultural Funding in Europe, 1995

³³ Σε αυτή εντάσσονται όλα τα προγράμματα πολιτιστικής αποκέντρωσης του ΥΠΠΟ, όπως τα ΔΗΠΕΘΕ, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Βιβλίου, καθώς και τα ηλεκτρονικά δίκτυα «Οδυσσέας» και «Αλέξανδρος» στο www.culture.gr. ΥΠΠΟ 1997

Έτσι, για πρώτη φορά έγινε μια χαρτογράφηση του ελληνικού χώρου σε ό,τι αφορά πολιτιστικές δραστηριότητες και πολιτιστικούς χώρους. Το πρόγραμμα του πολιτιστικού δικτύου, βέβαια, κύριο στόχο είχε τη δημιουργία πολιτιστικών θεσμών στην περιφέρεια. Στο πλαίσιο αυτό, πάρα πολλές πόλεις επέλεξαν μια δραστηριότητα σχετική με την τοπική παράδοση, την τοπική εμπειρία. Στόχος ήταν η πολιτιστική δραστηριότητα αυτή να μην εξαντλείται σε μια σειρά εκδηλώσεων αλλά να συνδέεται με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής, με τον τουρισμό, με τις εκδοτικές και επιστημονικές δραστηριότητες, με την ενεργοποίηση πλήθους δυνάμεων σε κάθε περιοχή. Το δίκτυο, με την ευελιξία της λειτουργίας του, θα μπορούσε να προσφέρει δυνατότητα ένταξης σε πολλές πόλεις που πληρούν τις προϋποθέσεις

Σχετικά με την κτιριακή υποδομή, οι αρχικές προθέσεις του ΕΠΑΠ ήταν ουσιαστικές: Κανένα κτίριο δεν θα μπορούσε να κατασκευάζεται, ούτε να χρηματοδοτείται, εάν δεν πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις ως προς τον εξοπλισμό του. Ταυτόχρονα, γινόταν λόγος για την σοβαρή έλλειψη στην επαρχία πολιτιστικών εκμυσχωτών, πολιτιστικών στελεχών και διοργανώθηκαν κάποια σεμινάρια επιμόρφωσης.

Τελικά, σύμφωνα με το κείμενο³⁴ που συντάχθηκε για την επίσημη έναρξη του προγράμματος, το Νοέμβριο του 1994, ο σχεδιασμός του Ε.Π.Δ.Π. αποκλείει από το πεδίο δράσης του τους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης και προβλέπει τους ακόλουθους άξονες παρέμβασης:

- 1) **Δημιουργία βιώσιμων πολιτιστικών θεσμών** κύρους στην περιφέρεια, οι οποίοι όχι μόνο θα ενίσχυσουν την καλλιτεχνική δημιουργία στις πόλεις που θα λειτουργήσουν αλλά παράλληλα θα επιτρέψουν την εγγραφή των ελληνικών πόλεων στον ευρωπαϊκό πολιτιστικό χάρτη. Η κάθε πόλη πρέπει να επιλέξει τον τομέα εκείνο καλλιτεχνικής έκφρασης ή το θεματικό εκείνο αντικείμενο, το οποίο προσιδιάζει περισσότερο στην πολιτιστική της παράδοση, τη σύγχρονη πολιτιστική πραγματικότητα της περιοχής κ.λπ. και να τον καταστήσει αιχμή του δόρατος της πολιτιστικής της ανάπτυξης.

³⁴ Βλέπε παράρτημα, ΦΕΚ ίδρυσης ΕΠΑΠ

- 2) **Ενίσχυση της κτιριακής υποδομής** για πολιτιστικές χρήσεις. Η διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων, που έχουν την πρόθεση να καταστούν προϊόντος του χρόνου ευρωπαϊκοί θεσμοί, δεν είναι δυνατή χωρίς την ύπαρξη κτιριακής υποδομής. Γι' αυτό το Ε.Π.Δ.Π. προβλέπει επεμβάσεις σε ήδη υπάρχοντες χώρους (κυρίως εκσυγχρονισμό και τεχνολογικό εξοπλισμό), δημιουργία νέων χώρων (όπου δεν υπάρχουν) και μετατροπή κτηρίων της νεώτερης αρχιτεκτονικής κληρονομιάς (εργοστασίων, μύλων, αποθηκών, σιδηροδρομικών σταθμών, νεοκλασικών κτιρίων) σε χώρους πολιτισμού.
- 3) **Επιμόρφωση** (με τη διενέργεια σεμιναρίων) *ειδικευμένων πολιτιστικών στελεχών*, των οποίων η έλλειψη είναι εμφανής όχι μόνο στην περιφέρεια αλλά και σ' ολόκληρη τη χώρα.
- 4) **Δημιουργία ηλεκτρονικού δικτύου πληροφόρησης και** πανελλαδικής βάσης δεδομένων για τον πολιτισμό, το οποίο ενταγμένο στον παγκόσμιο ιστό, έχει απευθείας πρόσβαση στην ενημέρωση που παρέχεται μέσω Internet³⁵.

Οι στόχοι του ΕΠΔΠ, σύμφωνα με τις εξαγγελίες³⁶ που συνόδευαν την ίδρυσή του, ήταν οι εξής:

1. Η δημιουργία βιώσιμων πολιτιστικών θεσμών κύρους σε όλους τους τομείς της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας στην περιφέρεια.
2. Η ενίσχυση και προστασία των ήδη υπαρχόντων θεσμών και εκδηλώσεων μέσω της καθιέρωσης του Πολιτιστικού Δελτίου.
3. Η αξιοποίηση και καλλιέργεια της ιδιαίτερης πολιτιστικής ταυτότητας της κάθε πόλης.
4. Η ενεργοποίηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όσο και των πολιτιστικών φορέων της περιφέρειας,

³⁵Το Ε.Π.Δ.Π. προχώρησε σε μία αρκετά πλήρη χαρτογράφηση του ελληνικού χώρου σε ό,τι αφορά πολιτιστικούς φορείς, εκδηλώσεις και υποδομές, η οποία αποτέλεσε τον πυρήνα της ευρύτερης ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων του ΥΠ.ΠΟ. Η βάση αυτή συμπληρώθηκε και με άλλα στοιχεία που αφορούν στην πολιτιστική κληρονομιά (μουσεία, αρχαιολογικοί χώροι, μνημεία της Ελλάδας κ.ο.κ.), τη σύγχρονη τέχνη, τα μεγάλα αναπτυξιακά προγράμματα του ΥΠ.ΠΟ, τους πολιτιστικούς οργανισμούς κ.ά. και βρίσκεται στον κόμβο "Οδυσσεύς" του ΥΠ.ΠΟ., στη διεύθυνση: <http://www.culture.gr>

³⁶ Συναδινός 1994

δημιουργώντας έτσι τον πυρήνα των μελλοντικών πολιτιστικών εμψυχωτών και διαχειριστών.

5. Η προώθηση συνεργασιών, συμπαραγωγών, καλλιτεχνικών ανταλλαγών μεταξύ των των πόλεων του Δικτύου σε τοπικό, εθνικό, και ευρωπαϊκό επίπεδο.

6. Η ενίσχυση της υπάρχουσας κτιριακής υποδομής σε πόλεις που έχουν πολιτιστική δραστηριότητα, ώστε αυτές να λειτουργήσουν και ως πόλοι διάχυσης της πολιτιστικής και καλλιτεχνικής δημιουργίας στην ευρύτερη περιοχή τους.

7. Η ανάπτυξη μιας άλλης ποιότητας τουρισμού, του πολιτιστικού τουρισμού.

8. Η λειτουργία του Ενιαίου Πολιτιστικού Δικτύου δεδομένων του ΥΠ.ΠΟ., που εκτός από το Ε.Π.Δ.Π. θα στηρίζει όλες τις περιφερειακές υπηρεσίες του και τους εποπτευόμενους οργανισμούς, για την ανταλλαγή των πολιτιστικών δεδομένων και πληροφοριών.

Ο Θεσμός του Εθνικού Πολιτιστικού Δικτύου Πόλεων

Το Νοέμβριο του 1993 ο Αναπληρωτής τότε Υπουργός Πολιτισμού, Θάνος Μικρούτσικος, εξήγγειλε το *Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων* (Ε.Π.Δ.Π.), ένα καινοτόμο πρόγραμμα με αποκλειστικό αντικείμενο την περιφερειακή πολιτιστική ανάπτυξη³⁷, όπου για τη λειτουργία του συμπράττουν το ΥΠΠΟ και η Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μέχρι το Δεκέμβριο του 1995 καταγράφηκαν οι πολιτιστικοί φορείς, οι πολιτιστικές τάσεις, οι δραστηριότητες και η πολιτιστική υποδομή της περιφέρειας. Έτσι δημιουργήθηκε ο πρώτος Πολιτιστικός Χάρτης, μια πρώτη αποτύπωση του μεγαλύτερου μέρους της Ελληνικής περιφέρειας (εκτός των νομών Αττικής και Θεσσαλονίκης), που έγινε με τη συνεργασία 150 Δήμων και Κοινοτήτων. Η επίσημη έναρξη του προγράμματος έγινε το Νοέμβριο του 1994, ενώ τον Αύγουστο του 1995, με το Π.Δ. 302/1995 (ΦΕΚ Β'166)³⁸, έγινε η σύσταση του Ειδικού Γραφείου για το Ε.Π.Δ.Π., το οποίο υπάγεται απ' ευθείας στον Υπουργό Πολιτισμού.

Σκοπός του Ε.Π.Δ.Π., σύμφωνα με τις προγραμματικές του δηλώσεις³⁹, είναι η δημιουργία βιώσιμων πολιτιστικών θεσμών κύρους στην περιφέρεια, τοπικής πανελλήνιας και ευρωπαϊκής εμβέλειας, ώστε στο μέλλον οι ελληνικές πόλεις της περιφέρειας και οι έγκυροι πολιτιστικοί θεσμοί τους να συγκαταλέγονται στα σημαντικότερα κέντρα πολιτισμού της Ευρώπης⁴⁰. Κύριες προϋποθέσεις για την ένταξη των πόλεων στο Ε.Π.Δ.Π. ήταν η επιλογή μιας δραστηριότητας πολιτισμού, η δημιουργία ανεξάρτητου φορέα υλοποίησης, η ύπαρξη καλλιτεχνικής διεύθυνσης, και η ισόποση συγχρηματοδότηση ΥΠΠΟ-Δήμου.

Το πρόγραμμα έχει δύο άξονες:

³⁷ Συναδινός 1994

³⁸ 302/ΦΕΚ166/Β/17.8.1995 Προεδρικό Διάταγμα: άρθρο 2 «Το συνιστώμενο γραφείο εκτελεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την πραγμάτωση του Ε.Π.Δ.Π., ιδίως δε την προώθηση της χρηματοδότησης του Ε.Π.Δ.Π. από το ΚΠΣ και την αξιοποίηση των πόρων που προέρχονται από αυτό, την ανάπτυξη συνεργασίας κάθε μορφής με άλλες υπηρεσίες του δημοσίου, ν.π.δ.δ, επιχειρήσεις του δημοσίου, οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης και επιχειρήσεις που προβλέπονται στο Π.Δ. 323/1989 (ΦΕΚ Α' 146) και άλλους φορείς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα για την υλοποίηση του Ε.Π.Δ.Π. καθώς και το γενικό συντονισμό και την παρακολούθηση των έργων του προγράμματος αυτού»

³⁹ Αποκλείονται οι νομοί Αττικής και Θεσσαλονίκης

⁴⁰ ΥΠΠΟ 1997:28

α. Τις Πολιτιστικές Δράσεις

β. Την Κτιριακή Υποδομή

Στον τομέα των πολιτιστικών δραστηριοτήτων το Ε.Π.Δ.Π. έχει ως αντικείμενο:

1. Τη δημιουργία και στήριξη μονοθεματικών⁴¹ πολιτιστικών θεσμών στην ελληνική επικράτεια, με την υπογραφή Προγραμματικών Συμβάσεων και
2. Την ενίσχυση ορισμένων πολιτιστικών εκδηλώσεων που οργανώνονται από πολιτιστικούς φορείς, συλλόγους ή την τοπική αυτοδιοίκηση

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή των πόλεων που εντάσσονται στο Ε.Π.Δ.Π., είναι η εξασφάλιση της βιωσιμότητας του θεσμού και η ανταπόκριση του τοπικού στοιχείου στις πολιτιστικές εκδηλώσεις. Ταυτόχρονα λαμβάνονται υπόψη κριτήρια όπως⁴²:

- Οι υφιστάμενες πολιτιστικές δραστηριότητες.
- Η ιστορική φυσιογνωμία της πόλης, καθώς και της ευρύτερης περιοχής.
- Η πολιτιστική της παράδοση.
- Η γεωπολιτική της σημασία.
- Η υφιστάμενη κτιριακή πολιτιστική υποδομή και ο αντίστοιχος τεχνικός εξοπλισμός.
- Η εκπαιδευτική υποδομή.
- Η τουριστικής της αξιοποίηση.

Η τελική πρόταση ένταξης κάθε πόλης προκύπτει από τον συνδυασμό των πιο πάνω προϋποθέσεων και διαμορφώνεται μετά από συνεχείς επαφές του ΕΠΔΠ με εκπροσώπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των τοπικών πολιτιστικών φορέων, καθώς και με ειδικούς επιστήμονες-καλλιτέχνες.

Φορείς υλοποίησης των πολιτιστικών δραστηριοτήτων είναι συνήθως δημοτικές πολιτιστικές επιχειρήσεις που ιδρύονται για τον σκοπό αυτό⁴³. Σε κάποιες περιπτώσεις κρίθηκε σκόπιμο να μην συσταθούν νέες επιχειρήσεις αλλά να αναλάβουν τη διαχείριση

⁴¹ Επικέντρωση δραστηριότητας σε συγκεκριμένο πολιτιστικό τομέα της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας (μουσική, θέατρο, χορός, κινηματογράφος, εικαστικές τέχνες, λογοτεχνία, αρχιτεκτονική, λαϊκός πολιτισμός, τηλεόραση, οπτικοακουστικά μέσα)

⁴² ΥΠΠΟ 1997, 302/ΦΕΚ166/Β/17.8.1995 Προεδρικό Διάταγμα

⁴³ με σαφείς αρμοδιότητες και καταστατικό λειτουργίας

του θεσμού ήδη υπάρχουσες⁴⁴. Οι Δήμοι που εντάσσονται στο Δίκτυο υπογράφουν δεκαετή⁴⁵ προγραμματική σύμβαση με το ΥΠ.ΠΟ., με τρίτο συμβαλλόμενο την υπό σύσταση δημοτική επιχείρηση⁴⁶ ή το φορέα που έχει αναλάβει την οργάνωση των εκδηλώσεων⁴⁷. Η σύμβαση ρυθμίζει τα της λειτουργίας των φορέων και ορίζει τις πηγές χρηματοδότησής τους. Το ύψος της ετήσιας χρηματοδότησης των κέντρων κυμαίνεται (από 10 ως 100 εκ. δρχ. για κάθε ένα από τα δύο μέρη) ανάλογα με τις χρηματοδοτικές ικανότητες -κυρίως των δήμων- αλλά και τις ανάγκες των δραστηριοτήτων⁴⁸. Ακόμη, έχουν συσταθεί Τριμελείς Επιτροπές Παρακολούθησης, βάση των προγραμματικών συμβάσεων για την τήρηση των όρων εφαρμογής τους και την εν γένει αξιολόγηση της πορείας κάθε θεσμού⁴⁹. Ως προϋπόθεση για την ένταξη των πόλεων στο Ε.Π.Δ.Π. , το ΥΠΠΟ έθεσε την ύπαρξη υπεύθυνου Καλλιτεχνικού Διευθυντή με αποφασιστικές αρμοδιότητες σε ό,τι αφορά τη φιλοσοφία του θεσμού, τον καλλιτεχνικό σχεδιασμό και γενικότερα την υλοποίηση του καλλιτεχνικού προγράμματος. Οι Καλλιτεχνικοί Διευθυντές επιλέγονται είτε μετά από προκήρυξη της θέσης, είτε με απευθείας ανάθεση από τα Διοικητικά Συμβούλια των Κέντρων, με τη σύμφωνη γνώμη του Υπουργού Πολιτισμού. Σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του Ε.Π.Δ.Π. πραγματοποιούνται κατ' ιδίαν συναντήσεις των Εκπροσώπων (Δημάρχων και Καλλιτεχνικών Διευθυντών) των πόλεων του Δικτύου με την πολιτική ηγεσία του ΥΠΠΟ, προκειμένου να αξιολογηθεί η έως τώρα δράση των θεσμών και, όπου κρίνεται απαραίτητο, να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι τους.

⁴⁴ Συγκεκριμένα, στην Καλαμάτα η Δ.Ε.Π.Α.Κ. και στην Πάτρα το Πνευματικό Καλλιτεχνικό Κέντρο του Δήμου.

⁴⁵ Είναι ιδιαίτερα πιθανή η τροποποίηση της χρονικής διάστασης των προγραμματικών συμβάσεων από 10 σε 3 χρόνια, κατόπιν σχετικής προτάσεως του τωρινού υπουργού πολιτισμού, Θ. Πάγκαλου.

⁴⁶ Στα Διοικητικά τους Συμβούλια συμμετέχει και εκπρόσωπος του ΥΠΠΟ, οριζόμενος με απόφαση του υπουργού πολιτισμού.

⁴⁷ Ως τρίτος συμβαλλόμενος μπορεί να συμβληθεί και άλλος πολιτιστικός φορέας της πόλης (π.χ. άλλες δημοτικές επιχειρήσεις ή πνευματικά κέντρα).

⁴⁸ Γίνονται προσπάθειες ώστε να εξασφαλιστούν χρηματοδοτήσεις και από άλλους φορείς (χορηγοί, τοπικοί παράγοντες, προγράμματα Ευρωπαϊκής Ένωσης).

⁴⁹ Συμμετέχει σε αυτές και εκπρόσωπος του ΥΠΠΟ

Σε ό,τι αφορά την κτιριακή υποδομή, το ΥΠ.ΠΟ. συνήθως αναλαμβάνει το σύνολο ή το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης⁵⁰. Η χρηματοδότηση έγινε κυρίως από το Β'ΚΠΣ-είτε από το εθνικό σκέλος, είτε από τα ΠΕΠ- και με την κατά προτίμηση ένταξη κτιριολογικών προγραμμάτων της τοπικής αυτοδιοίκησης στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων που χειρίζεται, κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο το ΥΠΠΟ. Η κτιριακή υποδομή αποτελεί και τον σκληρό υλικοτεχνικό πυρήνα του ΕΠΔΠ. Το ΥΠΠΟ δημιουργεί νέους πολιτιστικούς χώρους με έξι διαφορετικούς τρόπους⁵¹:

- Εκσυγχρονισμό-ανακατασκευή.
- Νέες χρήσεις σε παλαιά κτίρια.
- Αγορές για ανακαίνιση και αλλαγή χρήσης.
- Εξοπλισμό κτιρίων.
- Νέους χώρους.
- Χρηματοδότηση σε κτίρια υπό κατασκευή.

Σύμφωνα με τα υπηρεσιακά έγγραφα του ΥΠΠΟ, προβλέπεται μια νέα νομική βάση για τις νέες Συμβάσεις που θα υπογραφούν από πόλεις για την ένταξή τους στο Ε.Π.Δ.Π. Ετσι στο μέλλον οι προγραμματικές συμβάσεις μεταξύ των πόλεων του ΕΠΔΠ και του ΥΠΠΟ θα διέπονται από τις παρακάτω διατάξεις:

- Του άρθρου 35 του Π.Δ. 410/95, όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 25 του Ν.2738/99 «Ρύθμιση συλλογικών διαπραγματεύσεων κλπ» (Φ.Ε.Κ. 180/Α/9.9.99)
- Του άρθρου 13 του Ν. 2539/97, που αποτελεί τη βάση για κανονιστικό πλαίσιο του ΕΠΤΑ και ισχύει όπως έχει τροποποιηθεί μεταγενέστερα, δηλαδή όπως διαμορφώθηκε και με το άρθρο 17 του Ν. 2601/98
- Του άρθρου 4 του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του ΕΠΤΑ που αναφέρεται σε «έργα, μελέτες και ενέργειες» για να προσδιορίσει τις δράσεις που ανταποκρίνονται στο σκοπό και το περιεχόμενο του ΕΠΤΑ που αναφέρεται στον τρόπ χρηματοδότησης, π.χ. με Υπουργική Απόφαση ή Προγραμματική Σύμβαση

⁵⁰ Ο συνολικός (εθνικοί και κοινοτικοί πόροι) προϋπολογισμός του Ε.Π.Δ.Π. μέχρι το 1996 (και με ενταγμένες σε αυτό 11 πόλεις) ανερχόταν σε 15 δις δρχ., τα οποία προέρχονταν κυρίως από το Β'ΚΠΣ (σε ό,τι αφορά τις υποδομές).

⁵¹ Επιστήμαίνονται οι περιπτώσεις του Μεγάλου Χορού Καλαμάτας, το Κέντρο Φωτογραφίας στη Σκόπελο, η Πινακοθήκη Κανακάκη στο Ρέθυμνο και η μετατροπή της παλιάς Ηλεκτρικής του Βόλου σε Μουσικό Θέατρο.

- Του άρθρου 4 του ισχύοντα κανονισμού του ΕΠΤΑ όπου περιγράφεται η διαδικασία προένταξης έργων, μελετών και ενεργειών στο ΕΠΤΑ και εν συνεχεία στην οριστικής ένταξης, η οποία πραγματοποιείται από την Περιφερειακή Επιτροπή Παρακολούθησης του ΕΠΤΑ σε συνεργασία με τον φορέα χρηματοδότησης. Αυτό επιτρέπει την διασφάλιση των προϋποθέσεων που κάθε χρηματοδοτικός φορέας έχει, προκειμένου να πραγματοποιήσει επενδύσεις τοπικού επιπέδου
- Την υπ' αριθμ. 453329/27-12-99 κανονιστική απόφαση του ΥΠΕΣΔΔΑ, η οποία δεν αποκλείει τον έλεγχο του φορέα που χρηματοδοτεί το συγκεκριμένο έργο, μελέτη ή ενέργεια μέσω της υπογραφής προγραμματικής σύμβασης

Με αυτό τον τρόπο η Προγραμματική Σύμβαση θα καθορίζει:

- Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων που αφορούν στη λειτουργία του θεσμού και την πραγματοποίηση των εκδηλώσεων
- Τη χρηματοδότηση και τους πόρους που είναι αναγκαίοι για την υλοποίηση των όρων της
- Το χρόνο ισχύος της και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής της

Η διάρκεια της σύμβασης θα ορίζεται για τρία χρόνια. Η σύμβαση μπορεί να ανανεώνεται στη συνέχεια ως έχει, είτε με ενδεχόμενη αλλαγή ορισμένων όρων της, κατόπιν κοινής εγγράφου συμφωνίας των συμβαλλομένων και του ίδιου του θεσμού.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται σαφής ο στόχος του ΥΠΠΟ για χρηματοδότηση μέσω του ΕΠΤΑ. Το αν τελικά αυτό θα γίνει ή όχι εξαρτάται από τις διαθέσεις του νέου υπουργού πολιτισμού, καθώς τα παραπάνω αντανakλούν τις προθέσεις του προκατόχου του

Η Οργάνωση του Ειδικού Γραφείου για τη σχεδίαση και την εκτέλεση του Πολιτιστικού Προγράμματος « Εθνικό Δίκτυο Πόλεων»

Με το Π.Δ. 302/1995 (ΦΕΚ Β' 166) έγινε η σύσταση του Ειδικού Γραφείου για το Ε.Π.Δ.Π., το οποίο υπάγεται απ'ευθείας στον Υπουργό Πολιτισμού. Σύμφωνα με αυτό «το συνιστώμενο γραφείο εκτελεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την πραγμάτωση του Ε.Π.Δ.Π., ιδίως δε την προώθηση της χρηματοδότησης του Ε.Π.Δ.Π. από το ΚΠΣ και την αξιοποίηση των πόρων που προέρχονται από αυτό, την ανάπτυξη συνεργασίας κάθε μορφής με άλλες υπηρεσίες του δημοσίου, νπδδ, επιχειρήσεις του δημοσίου, οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης και επιχειρήσεις που προβλέπονται στο Π.Δ. 323/1989 (ΦΕΚ Α' 146) και άλλους φορείς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα για την υλοποίηση του Ε.Π.Δ.Π. καθώς και το γενικό συντονισμό και την παρακολούθηση των έργων του προγράμματος αυτού». Συνεπώς το Ειδικό Γραφείο έχει έναν ρόλο συντονιστικό και εποπτικό και ταυτόχρονα είναι υπεύθυνο για την επαφή των πόλεων που συμμετέχουν στο δίκτυο με άλλους φορείς. Το βάρος των δραστηριοτήτων του Ειδικού Γραφείου δίνεται σε δραστηριότητες σχεδιαστικές, αφού ο ρόλος που καλείται να παίξει είναι κατεξοχήν επιτελικός.

Το προσωπικό του Ειδικού Γραφείου δεν υπερβαίνει τον αριθμό των οκτώ υπαλλήλων και είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι αυτοί στο μεγάλο τους ποσοστό είναι ιδιαίτερα αυξημένων μορφωτικών προσόντων. Οι πέντε από αυτούς διαθέτουν τουλάχιστον ένα πτυχίο ΑΕΙ και οι τρεις από αυτούς είναι αρχιτέκτονες και πολιτικοί μηχανικοί, ειδικότητες οι οποίες μπορούν να ασκήσουν ουσιαστικό έλεγχο στην αξιολόγηση και έγκριση των κτιριολογικών προγραμμάτων των πόλεων που συμμετέχουν στο δίκτυο.

Ως αντικείμενα του Ειδικού Γραφείου έχουν καθοριστεί, σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα, τα παρακάτω:

- Η συνεργασία με τους φορείς για τη δημιουργία περιφερειακών πολιτιστικών θεσμών, την υποστήριξη υφιστάμενων τέτοιων θεσμών, καθώς και την με κάθε μέσο ενίσχυσή τους.
- Η κατάρτιση προγραμματικών ή άλλων συμβάσεων με τους φορείς που έχουν ως αντικείμενο την προώθηση πολιτιστικών εκδηλώσεων μονίμου χαρακτήρα στην ελληνική επικράτεια.
- Η παρακολούθηση της λειτουργίας και του προγράμματος δράσης των περιφερειακών θεσμών που θα ιδρυθούν ή έχουν ήδη ιδρυθεί στο πλαίσιο του Ε.Π.Δ.Π. , σε συνεργασία με τα αρμόδια όργανα των περιφερειακών φορέων που συνέπραξαν στην ίδρυσή τους και τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε ως κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων (κατόπιν προφορικής συνέντευξης με τους υπαλλήλους του Γραφείου) τις σχεδιαστικές, τις υποστηρικτικές (συμβουλευτικές κυρίως υπηρεσίες), τις διεκπεραιωτικές/διοικητικές και τις αξιολογητικές. Είναι αξιοπρόσεκτο το γεγονός ότι οι περισσότερες δραστηριότητες (60%) του Γραφείου είναι κυρίως σχεδιαστικές (30%) και υποστηρικτικές (30%) του θεσμού του Ε.Π.Δ.Π. Αυτό επιβεβαιώνει και τον επιτελικό χαρακτήρα που του έχει δώσει ο νομοθέτης και φαίνεται ότι και στην πράξη αυτό λειτουργεί. Αν προσθέσει μάλιστα κανείς και τις αξιολογητικές δραστηριότητες (20%) θα διαπιστώσει ότι το 80% των δραστηριοτήτων του Γραφείου έχουν ουσιαστική συμβολή στη βιωσιμότητα και τη βελτίωση του θεσμού τον οποίο εποπτεύουν.

Συμπεράσματα

Μετά από περισσότερα από πέντε χρόνια λειτουργίας του θεσμού του Ε.Π.Δ.Δ., δίνεται η δυνατότητα εξαγωγής κάποιων έγκυρων διαπιστώσεων:

- Το Ε.Π.Δ.Π. αποτελεί την πρώτη ουσιαστική προσπάθεια άσκησης περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής από το ΥΠΠΟ, τουλάχιστον σε επίπεδο διακηρύξεων και προθέσεων.
- Το Ε.Π.Δ.Π. προκάλεσε μία έντονη κινητοποίηση των τοπικών αρχών και φορέων, οι οποίοι στο μέτρο των δυνατοτήτων τους, και ανάλογα με την παράδοση και την εμπειρία τους στην πολιτιστική διαχείριση, ανταποκρίθηκαν στο πρόγραμμα.
- Το ενδιαφέρον του πνευματικού, καλλιτεχνικού, και επιστημονικού κόσμου, μέσω των δυνατοτήτων που πρόσφερε το Ε.Π.Δ.Π., στράφηκε σε αρκετό βαθμό στα πολιτιστικά προβλήματα της περιφέρειας και προκάλεσε την ενεργό συμμετοχή του στη λειτουργία των Κέντρων (στα Διοικητικά Συμβούλια, την Καλλιτεχνική Διεύθυνση, τις Επιστημονικές Επιτροπές κ.λπ.).
- Λόγω του ειδικού κτιριολογικού προγράμματος του Ε.Π.Δ.Π. δόθηκε η ευκαιρία σε αρκετές πόλεις να αποκτήσουν την αναγκαία υποδομή για την άσκηση πολιτιστικών δραστηριοτήτων.
- Κατέστη δυνατή η εκπαίδευση αρκετών πολιτών της περιφέρειας τόσο σε διάφορους καλλιτεχνικούς τομείς, όσο και στην άσκηση πολιτιστικής πολιτικής⁵²
- Στις περιπτώσεις των πόλεων που εφαρμόστηκε σωστά ο θεσμός του Ε.Π.Δ.Π., η πολιτιστική ζωή έπαψε να περιορίζεται στους καλοκαιρινούς μήνες με τη μορφή ποικίλων φεστιβάλ, η ποιότητα των οποίων (καλλιτεχνική και οργανωτική) ήταν συνήθως αμφισβητήσιμη.
- Εξοικειώθηκαν οι τοπικοί φορείς στην άσκηση πολιτιστικού σχεδιασμού και χάραξη συγκεκριμένης πολιτικής

⁵² Το ΥΠΠΟ διοργανώνει διάφορα επιμορφωτικά για στελέχη πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Το πρώτο σεμινάριο πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 1994 στο Πολεμικό Μουσείο, και συμμετείχαν 64 δήμοι της χώρας

Ωστόσο, κατά το διάστημα αυτό ανέκυψαν προβλήματα στην υλοποίηση του προγράμματος και τη λειτουργία των κέντρων. Το Ε.Π.Δ.Π. δέχτηκε πολλές επικρίσεις, κυρίως για τον εκ των άνω τρόπο που σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε, καθώς και για τη διατήρηση στην κεντρική εξουσία του δικαιώματος της τελικής έγκρισης των θεσμών τους οποίους οι τοπικές κοινωνίες πρότειναν⁵³.

Αναλυτικά, οι αδυναμίες του Ε.Π.Δ.Π. μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής :

- Το νομοθετικό πλαίσιο που στηρίζει τον θεσμό του Ε.Π.Δ.Π. δεν είναι ικανό να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του. Απαιτείται ένα ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο που να δεσμεύει τόσο την κεντρική όσο και τις τοπικές εξουσίες. Οι προγραμματικές συμβάσεις, αν και εξασφαλίζουν ένα γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας, δεν προσφέρουν τα απαραίτητα εχέγγυα που απαιτούνται για την αποφυγή καταστρατηγήσεων⁵⁴ τους, τόσο από την κεντρική διοίκηση όσο και από τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης⁵⁵.
- Στην αρχική του σύλληψη το Ε.Π.Δ.Π. στόχευε να περιλάβει στην πλήρη του ανάπτυξη έναν ορισμένο αριθμό πόλεων, 15 συνολικά. Μέχρι το 1996 οι εντάξεις στο Ε.Π.Δ.Π. γίνονταν με πολύ φειδώ, ύστερα από επίμονες διαδικασίες, στο βαθμό που η ενδιαφερόμενη πόλη κατανοεί το ρόλο του δικτύου και διαμορφώνει τη δική της πρόταση συμμετοχής. Όμως, για μικροπολιτικούς λόγους, το Ε.Π.Δ.Π. έχει γίνει και εργαλείο για την αποκομιδή ψήφων, αφού σε προεκλογική περίοδο ο αριθμός των ενταγμένων πόλεων πολλαπλασιάστηκε, χωρίς τις απαραίτητες προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη συμμετοχή σε ένα τέτοιο θεσμό⁵⁶.
- Για να αναπτυχθεί το ΕΠ.Δ.Π. σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό και τις

⁵³ Γουλή 1996

⁵⁴ Γι' αυτό πολλές από τις πόλεις που αρχικά εντάχθηκαν στο Ε.Π.Δ.Π., δεν κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους και αν και υπέγραψαν δεκαετή σύμβαση, δεν ανήκουν πλέον σ' αυτό.

⁵⁵ Οι φορείς υλοποίησης των πολιτιστικών δραστηριοτήτων, ως δημοτικές επιχειρήσεις, υπόκεινται στη νομοθεσία περί Δήμων και Κοινοτήτων, η οποία δε μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του Ε.Π.Δ.Π.

⁵⁶ Απόσπασμα από το άρθρο της Ελένης Γουλή στον Επίλογο 1996: «*Λίγες ώρες πριν την επίσημη αναγγελία των εκλογών, στις 21 Αυγούστου, ο Υπουργός Πολιτισμού ανακοίνωσε την ένταξη στο Δίκτυο άλλων επτά πόλεων: του Διδυμότειχου (Κέντρο Διεθνών Συναντήσεων Εικαστικών Καλλιτεχνών), της Δράμας (Φεστιβάλ Ταινιών Μικρού Μήκους), της Κεφαλλονιάς, εκπροσωπούμενης από τους δύο μεγάλους δήμους, το Αργοστόλι και το Αιξούρι (Κέντρο Χορωδιακής Πράξης), της Λαμίας (Κέντρο Μεσογειακής Μουσικής), της Τρίπολης (Κέντρο Καλλιτεχνικής Πράξης), της Φλώρινας (Εθνογραφικό Ινστιτούτο της Νότιας Ευρώπης) και των Χανίων (Κέντρο Αρχιτεκτονικής της Μεσογείου). Οι πόλεις αυτές είχαν την τύχη να επιτύχουν προεκλογικά ό,τι διεκδικούσαν επί δύο χρόνια. Πρόωρες εκλογές - πολιτιστική αποκέντρωση: ο αγώνας τώρα δικαιώνεται;»*

προγραμματικές συμβάσεις που υπογράφηκαν είναι επιβεβλημένη και η κατασκευή των υποδομών που προβλέπονται. Υπήρξε όμως καθυστέρηση στην υλοποίηση των έργων (κτριακή υποδομή για πολιτιστικές χρήσεις, πληροφοριακό σύστημα), η οποία σχετίζεται με τη συνολική διαχείριση του προγράμματος τουρισμός-πολιτισμός στο πλαίσιο του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης.

- Η δημιουργία ενός ειδικού γραφείου υπό τον Υπουργό Πολιτισμού, ελάχιστες δυνατότητες ευελιξίας προσφέρει και το κυριότερο, δεν εξασφαλίζει σε καμία περίπτωση τη συνέχεια του προγράμματος, αφού αυτό είναι υποκείμενο στις οιοσδήποτε πολιτικές αλλαγές⁵⁷ και δεν εντάσσεται στον οργανισμό του ΥΠ.ΠΟ. Αλλωστε, είναι γνωστό από τη διεθνή πρακτική και εμπειρία ότι, όταν η άμεση διοίκηση (direct management) της περιφερειακής πολιτιστικής δράσης ασκείται από ένα κεντρικό φορέα, αποδυναμώνεται ουσιαστικά η περιφέρεια⁵⁸.
- Στις περισσότερες περιπτώσεις των πόλεων που εντάχθηκαν στον θεσμό του ΕΠΑΠ, δεν υπήρχε μια προηγούμενη σοβαρή εμπειρία στην άσκηση πολιτιστικής πολιτικής⁵⁹, δεν υπήρχε το υπόβαθρο μιας επιτυχημένης μακροχρόνιας πολιτικής σε αυτόν τον τομέα. Οι περισσότερες πόλεις που είναι ενταγμένες στο ΕΠΑΠ, μεταπήδησαν σε αυτό χωρίς σωστό υπόβαθρο και σχεδιασμό, με μοναδικό πολιτιστικό προηγούμενο στο ενεργητικό τους τη λειτουργία πολιτιστικών κέντρων.
- Η ανωριμότητα των τοπικών αρχών να αντιληφθούν τη σημασία της άσκησης μιας σοβαρής και σωστά σχεδιασμένης πολιτιστικής πολιτικής και η μη εμπέδωση της αυτονομίας (καλλιτεχνικής, διοικητικής, λειτουργικής κ.ά.) των πολιτιστικών οργανισμών που τις αναλαμβάνουν. Ετσι, πολλές φορές γίνεται προσπάθεια χειραγώγησης των αποφασιστικών οργάνων για τη λειτουργία των φορέων από τους εκπροσώπους της τοπικής εξουσίας⁶⁰. Συχνά τα κριτήρια επιλογής των τοπικών αρχών,

⁵⁷ Από τη δημιουργία του Ε.Π.Δ.Π. έως σήμερα στην (ηλεκτρική;) καρέκλα του Υπουργού Πολιτισμού έχουν καθήσει πέντε διαφορετικοί υπουργοί (μέσος όρος παραμονής για τον καθένα είναι ο 1 χρόνος)

⁵⁸ Fabrizio 1981: 419

⁵⁹ Με την εξαίρεση κυρίως της Καλαμάτας και του Βόλου, που άλλωστε αποτελούν και τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα σωστής εφαρμογής του θεσμού. Δεν είναι τυχαίο ότι στις πόλεις αυτές υπάρχει μια μακροχρόνια παράδοση πολιτιστικής παραγωγής, κυρίως μετά τη σύσταση των ΔΕΠΑΚ.

⁶⁰ Με τη μορφή ελέγχου των Διοικητικών Συμβουλίων ασκείται πίεση στους Καλλιτεχνικούς Διευθυντές, και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που αυτοί έχουν οδηγηθεί σε παραίτηση πριν την ολοκλήρωση οποιουδήποτε έργου. Αυτό το φαινόμενο ταλάνισε πολύ τους καλλιτεχνικούς διευθυντές τόσο των ΔΗΠΕΘΕ όσο και του Ε.Π.Δ.Π..

κάθε άλλο παρά καλλιτεχνικά είναι⁶¹.

- Πολλές φορές παρατηρείται στην περιφέρεια μια ιδιότυπη αναπαραγωγή του κεντρικού μοντέλου εξουσίας⁶². Στην προσπάθεια δηλαδή για τοπική πολιτιστική ανάπτυξη, εκτρέφεται ένας ιδιόμορφος τοπικός κρατισμός, αφού από τον ίδιο φορέα αναλαμβάνονται εργολαβικά όλες οι πολιτιστικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται στην πόλη και έτσι αφομοιώνονται ή οδηγούνται σε μαρασμό, όποιες άλλες συλλογικότητες υπάρχουν στο χώρο τους, δηλαδή φορείς και ομάδες κυρίως του εθελοντικού χώρου αλλά και του ιφωτικού-μη κερδοσκοπικού- τομέα
- Πολλές φορές η σύνδεση μιας πόλης στο Ε.Π.Δ.Π., όταν γίνεται εσπευσμένα και για πολιτικούς λόγους⁶³ και χωρίς προηγούμενη έρευνα της τοπικής κοινωνίας, επιλέγονται ως πεδία πολιτιστικής δραστηριότητας, τομείς που δεν έχουν ερείσματα στην τοπική παράδοση και τις ανάγκες της περιοχής⁶⁴.
- Μη συνειδητοποίηση της ανάγκης για εξειδικευμένους επαγγελματίες σε θέματα πολιτισμού, που θα έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση πολιτιστικών δραστηριοτήτων αλλά και για την χάραξη μιας μακροπρόθεσμης πολιτιστικής πολιτικής⁶⁵. Αυτό το βασικό πρόβλημα εξεύρεσης ειδικών στελεχών,

⁶¹ Η συνήθης προτίμηση περιορίζεται σε μια λαϊκίστικη εκδοχή του φεστιβαλικού μοντέλου πολιτιστικής ανάπτυξης με μετακλήσεις ηχηρών ονομάτων

⁶² Ιωαννίδης 1998

⁶³ απόσπασμα από τον λόγο του Ευάγγελου Βενιζέλου (ΥΠΠΟ 1997 :177) «Έχει τηρηθεί ως τώρα ο ιδιαίτερος καταστατικός σκοπός του Ε.Π.Δ.Π.; Η απάντηση είναι και ναι και όχι. Άλλες φορές τηρείται, άλλες δεν τηρείται. Άλλες φορές τα κριτήρια είναι ιδιαίτερος αυστηρά, άλλες φορές υπάρχει μια χαλαρότητα για να εξυπηρετηθούν σκοπιμότητες, κτιριολογικού χαρακτήρα, ή σκοπιμότητες χρηματοδότησης από συγκεκριμένες πηγές»

⁶⁴ Δυστυχώς σε αυτή την περίπτωση τα παραδείγματα που προσφέρονται από την έως τώρα εφαρμογή του Ε.Π.Δ.Π. είναι πολλαπλά. Η Φλώρινα έπαψε πλέον, επίσημα τουλάχιστον, να είναι μέλος του Ε.Π.Δ.Π. λόγω του ότι ο τομέας που επέλεξε (Εθνογραφικό Ινστιτούτο της Νότιας Ευρώπης) δεν είχε σύνδεση με τις υποδομές αλλά και τις δραστηριότητες της πόλης. Θα μπορούσε να είχε αξιοποιηθεί μια σημαντική πινακοθήκη που υπάρχει στην πόλη, που έγινε κατόπιν μακροχρόνιας και επίμονης προσπάθειας τοπικών πολιτιστικών παραγόντων που έδρασαν εθελοντικά. Αντί να επιλεγεί αυτή η πόλη για τον τομέα των εικαστικών, τη θέση της πήρε η Λάρισα, όπου όμως το αντικείμενο δεν μπόρεσε να βρει την ανταπόκριση του κόσμου. Στην πρώτη έκθεση σύγχρονης τέχνης που έγινε εκεί, με τίτλο «Σκουπίδια», και μετά από ένα happening του εικαστικού Κ. Τσόκλη, η τοπική κοινωνία εξεγέρθηκε, θεωρώντας ότι αυτή η έκθεση προσέβαλε και υποτιμούσε (λόγω τίτλου) την πόλη! Η Αλεξανδρούπολη, ενώ αρχικά είχε εξαγγελθεί και λειτουργήσει για λίγα χρόνια ως Κέντρο Οπτιοακουστικών Μέσων, τροποποίησε την αρχική προγραμματική σύμβαση και μετονομάστηκε σε Κέντρο Μελέτης Μουσικής Παράδοσης Θράκης-Μ.Ασίας-Ευξείνου Πόντου, και σήμερα, υπό την καλλιτεχνική Διεύθυνση του Χρ. Αηδονίδη, ευδοκίμει σε αυτόν τον τομέα.

⁶⁵ Δεν είναι τυχαίο ότι ο θεσμός του Ε.Π.Δ.Π. έχει κυρίως ευδοκιμίσει σε πόλεις όπου την καλλιτεχνική διεύθυνση έσουν αναλάβει ικανοί και σχετικοί με τον χώρο άνθρωποι (Καλαμάτα-Β. Μαραγκοπούλου, Ρέθυμνο-Μ.Μαραγκού, Βόλος-Δ.Μαραγκόπουλος, Αλεξανδρούπολη-Χρ. Αηδονίδης)

«διοικητικών πολιτιστικών στελεχών» (*cultural administrators*) ή «εμψυχωτών» (*animateurs*)⁶⁶, ταλανίζει όχι μόνο τους πολιτιστικούς φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά και τις κεντρικές υπηρεσίες του ΥΠΠΟ.

- απουσία συντονισμού με τα άλλα προγράμματα και τις επί μέρους δράσεις του ΥΠ.ΠΟ στις περιοχές τις οποίες λειτουργεί το Ε.Π.Δ.Π.

Βασική προϋπόθεση πριν το ΥΠΠΟ προχωρήσει σε οποιαδήποτε νέα ένταξη, είναι να ουσιαστικοποιήσει τη λειτουργία του Ε.Π.Δ.Π. σε όλες τις πόλεις-μέλη που είναι ενταγμένες, και ίσως σε κάποιες από αυτές να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο τους

Ακόμη, πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεχής λειτουργία των Κέντρων⁶⁷ (τα περισσότερα, ως τώρα, περιορίστηκαν σε κάποιες φεστιβαλικές ή αντίστοιχου τύπου εκδηλώσεις κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού ενώ κάποια από αυτά, παρά τις βαρύγδουπες εξαγγελίες, δε λειτούργησαν ποτέ⁶⁸). Απαραίτητη προϋπόθεση για τα για τη σωστή λειτουργία του Ε.Π.Δ.Π. είναι η αгаστή συνεργασία και ο σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων των Καλλιτεχνικών Διευθυντών και των Διοικητικών Συμβουλίων των κέντρων, ώστε ν' αποφευχθούν δυσλειτουργίες γνωστές από τον θεσμό των ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ.. Τέλος, είναι επιτέλους χρόνος να γίνουν κάποιες προσπάθειες να υλοποιηθεί το πιο ουσιαστικό κομμάτι αυτού του προγράμματος, που είναι η λειτουργία του Δικτύου αυτού καθ'εαυτού. Γιατί κάθε πόλη λειτουργεί ως ένα μεμονωμένο Κέντρο χωρίς όχι μόνο διασύνδεση αλλά ούτε καν οποιαδήποτε επαφή με άλλα Κέντρα. Η διαμόρφωση κοινών προγραμμάτων, η οργάνωση κοινών παραγωγών, οι μετακλήσεις πολιτιστικών συνεργατών για προσφορά της τεχνογνωσίας τους σε άλλες πόλεις, είναι απαραίτητες, ώστε να αποκτήσει πια το Ε.Π.Δ.Π., μια πραγματικά δικτυακή δομή.

⁶⁶ Σχετική μελέτη της Ε.Ε. , Leroy 1984

⁶⁷ Βλ. Παράρτημα “Αξιολόγηση του ΕΠΑΠ από το ΥΠΠΟ» 2000

⁶⁸ Περίπτωση της Λαμίας

Συμπεράσματα

«Κάθε διοικητικός θεσμός κρίνεται από την αποτελεσματικότητά του»⁶⁹. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι η μετρησιμότητα των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων της δημόσιας διοίκησης. Τί όμως μπορεί να μετρηθεί ως αποτέλεσμα της λειτουργίας μιας διοικητικής διαδικασίας που έχει σχέση με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών πολιτιστικού χαρακτήρα από μια δημόσια υπηρεσία;

Για να μπορέσουμε να φτάσουμε σε καίρια συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής και διοίκησης στην Ελλάδα, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τις βασικές αρχές οργάνωσής της. Κυρίαρχη οργανωτική μορφή πολιτιστικής διοίκησης παραμένει το κεντρικό υπουργείο, το ΥΠ.ΠΟ., από το οποίο εκπορεύονται σχεδόν όλες οι πολιτιστικές δράσεις και έχει τον ουσιαστικό ρόλο τόσο σε θέματα διεκπεραίωσης όσο και σε θέματα σχεδιασμού και αξιολόγησης. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες, οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν (μετά τη διαπίστωση ότι και οι πολιτιστικές δραστηριότητες αποτελούν σημαντικό παράγοντα στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι) ανάγκασαν τους φορείς δημόσιας πολιτιστικής πολιτικής να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους και να αναπροσαρμόσουν τον ρόλο τους. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες, αυξημένες απαιτήσεις, πολλαπλασίασαν τις δομές τους, σύμφωνα με τις αρχές της σύγχρονης δημόσιας πολιτιστικής διοίκησης, χωρίς όμως να αναπροσαρμόσουν και την αρχιτεκτονική τους. Έτσι, το μοντέλο στο οποίο στηρίχθηκε η σύγχρονη ελληνική πολιτιστική διοίκηση, είναι το συγκεντρωτικό μοντέλο. Αν και είδαμε ότι τα τελευταία χρόνια, υπάρχει μια έντονη τάση για αποκεντρωτική πολιτιστική πολιτική, στην Ελλάδα αυτό παραμένει μόνο σε επίπεδο εξαγγελιών και όσες φορές έγιναν κάποιες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση (π.χ. ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ., Ε.Π.Δ.Π. κ.α.) αυτές εξακολουθούσαν να έχουν ως κέντρο αποφάσεων το ΥΠ.ΠΟ., το οποίο δεν περιορίστηκε σε έναν εποπτικό και συμβουλευτικό ρόλο. Βλέπουμε λοιπόν, για άλλη μια φορά, μια διαδικασία διαμόρφωσης ευρύτερων πεδίων δημόσιων λειτουργιών γύρω από τον σκληρό πυρήνα της κεντρικής διοίκησης, με δομές

⁶⁹ Τσέκος 2000, Θέματα Ολικής Ποιότητας για τις Δημόσιες Υπηρεσίες, ΕΣΔΔ

που παραμένουν ίδιες με αυτές που υπήρχαν στο παρελθόν, και που φυσικά τότε εξυπηρετούσαν λιγότερες ή/ και διαφορετικές ανάγκες⁷⁰. Αυτό που παρατηρείται λοιπόν είναι μια αναντιστοιχία μεταξύ της φύσης των νέων δημόσιων εκροών και της αρχιτεκτονικής του μηχανισμού παραγωγής τους. Το ΥΠ.ΠΟ., με έναν Οργανισμό που δημιουργήθηκε «εκ των ενόντων» το 1977, καλείται σήμερα να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας για πολιτιστική ανάπτυξη, χωρίς να παρέχει την οργανωτική εκείνη δομή που θα του επιτρέψει να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες που έχει.

Ο Οργανισμός του ΥΠ.ΠΟ., πάνω στον οποίο βασίζεται η διοικητική οργάνωση του υπουργείου, δε μπορεί παρά να χαρακτηριστεί ανεπαρκής και παρωχημένος. Οι περιγραφές των πεδίων δραστηριότητας των διοικητικών μονάδων είναι ασαφείς και συνήθως έχουν ως προσδιοριστικό άξονα αόριστες έννοιες όπως αυτές της «μέριμνας» ή της «εποπτείας». Η στοχοθεσία της πολιτιστικής πολιτικής που εφαρμόζεται δεν είναι σαφώς καθορισμένη και προσδιορισμένη, αλλά εκπορεύεται κάθε φορά από προσωπικές εκτιμήσεις αρμοδίων και μη. Δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων της κάθε υπηρεσίας, και έτσι παρατηρούνται επικαλύψεις αντικειμένων, συγκρούσεις και άνιση κατανομή όγκου εργασίας. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι δεν υπάρχουν προσδιορισμένοι δείκτες αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών που θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως μέτρο σύγκρισης αλλά και ως μέσο βελτίωσης των πολιτιστικών υπηρεσιών.

Εξετάζοντας τις οργανωτικές δομές τριών αντιπροσωπευτικών φορέων πολιτιστικής διοίκησης (τη Διεύθυνση Μορφωτικών σχέσεων του ΥΠ.ΠΟ., το Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών και το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων), μπορούμε να καταλήξουμε σε κάποια κοινά συμπεράσματα. Ο ρόλος του ΥΠ.ΠΟ. είναι ιδιαίτερα σημαντικός, ακόμη και όταν πρόκειται για προσπάθειες εφαρμογής περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής (Ε.Π.Δ.Π.) ή πολιτιστικής πολιτικής με διεθνή προσανατολισμό (η ΔΙ.Μ.Σ. και, σε οικονομικό κυρίως επίπεδο, το Ε.Π.Κε.Δ.). Δεν

⁷⁰ Η Σπανού προσομοιάζει αυτή τη διαδικασία με εκείνη της βιολογικής μίτωσης, Σπανού Κ.1998, «Η διαμόρφωση των υπουργείων: μια θεωρητική προσέγγιση» Διοικητική Μεταρρύθμιση, τεύχος 35

έχουν ακόμη εξελιχθεί οι μηχανισμοί εκείνοι που θα επιτρέψουν σε πολιτιστικούς φορείς να αυτονομηθούν από την κεντρική υπηρεσία, και να προσφέρουν ένα υψηλό επίπεδο πολιτιστικών υπηρεσιών. Ένας από τους μεγαλύτερους θεωρητικούς της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής, ο R. Williams⁷¹, υποστηρίζει ότι η πολιτιστική πολιτική πρέπει να έχει έναν αυτόνομο χαρακτήρα, μια αυτόνομη θεμελίωση, ως προέκταση της αυτονομίας του μοντέρνου αισθητικού και καλλιτεχνικού ρεύματος, και αυτή η πολιτική πρέπει να βασίζεται σε έναν εξίσου αυτόνομο διοικητικό μηχανισμό. Κάτι τέτοιο δεν έχουμε δει ακόμη να εφαρμόζεται στην Ελλάδα.

Ένα άλλο κοινό σημείο και των τριών φορέων πολιτιστικής διοίκησης που εξετάστηκαν είναι ο μεγάλος χρόνος που αφιερώνεται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με διεκπεραιωτικές ενέργειες, ενώ οι δραστηριότητες αξιολόγησης και σχεδιασμού είναι ιδιαίτερα λιγοστές και απασχολούν περιορισμένα τους υπαλλήλους (ιδιαίτερα στις κεντρικές υπηρεσίες, π.χ. ΔΙΜΣ). Είναι γεγονός ότι η διοικητική διαδικασία πολλές φορές συγχέεται με τη γραφειοκρατική. Αυτό έχει αποδείξει η πρακτική των δημοσίων υπηρεσιών σχεδόν από τη γέννηση του νεοελληνικού κράτους. Συνήθως ο σχεδιασμός δραστηριοτήτων θεωρείται ως μια δραστηριότητα που αφορά μόνο τα υψηλά ιερχικά στελέχη, ενώ οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα υποτιμημένες σε όλες της δημόσιες υπηρεσίες, πόσο δε περισσότερο σε ένα υπουργείο που οι παρεχόμενες υπηρεσίες του σχετίζονται με τον πολιτισμό! Το σύνθημα επιχείρημα που προβάλλεται είναι ότι πολιτιστικές υπηρεσίες δεν έχουν αγοραίο χαρακτήρα αφού δεν μπορούν να οδηγήσουν σε κέρδη και κατά συνέπεια δε υπάρχει (και δεν επιτρέπεται να υπάρχει) μηχανισμός καθορισμού και μέτρησης των αποτελεσμάτων. Αν όμως δεχθούμε την άποψη ότι «κάθε τι που υπάρχει μπορεί να μετρηθεί», τότε δε μπορεί παρά και το πολιτιστικό προϊόν και η κάθε υπηρεσία στον τομέα του πολιτισμού να μετράται επίσης, εφόσον αυτή πραγματικά παρέχεται από τη δημόσια διοίκηση.

Και τώρα μπαίνουμε στο καίριο ερώτημα: Τί μπορεί να μετρηθεί ως αποτέλεσμα της λειτουργίας μιας διοικητικής διαδικασίας που έχει σχέση με παροχή αγαθών πολιτιστικού χαρακτήρα από μια δημόσια υπηρεσία; Μπορεί η αποτύπωση (σε ψηφιακή

⁷¹ R. Williams, *The Politics of Modernism*, Verso

μορφή, με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας) και η επεξεργασία όλων των εγγράφων που χρησιμοποιούνται στις διοικητικές διαδικασίες όλων των φορέων πολιτιστικής διοίκησης να αποτελέσουν μια πολύτιμη δεξαμενή χρήσιμων πληροφοριών που θα δίνουν στοιχεία για διοικητικές δαπάνες, για την κατανομή των πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών, για την υποδομή που υπάρχει, για το ανθρώπινο δυναμικό που δραστηριοποιείται; Η απάντηση δε μπορεί παρά να είναι θετική. Όλα αυτά τα στοιχεία μπορούν να αναλυθούν σε μια σειρά από δείκτες που θα αφορούν τα αποτελέσματα της συνολικής διοικητικής διαδικασίας με ιδιαίτερα μεγάλη χρησιμότητα. Αυτή μπορεί να είναι εσωτερική, να δώσουν δηλαδή τα συγκεντρωμένα στοιχεία τη δυνατότητα στους αρμόδιους πολιτιστικούς φορείς της δημόσιας διοίκησης να πάρουν πιο ορθολογικές και τεκμηριωμένες αποφάσεις, να παρακολουθούν λεπτομερώς την υλοποίηση των αποφάσεων τους με βάση συγκεκριμένα στοιχεία, ακόμη και να ανακατανέμουν πόρους με κριτήριο τη συνολική εικόνα. Ακόμη, με τη συνεχή ενημέρωση αυτών των στοιχείων, θα μπορεί να αναπροσαρμόζεται κάθε φορά η εικόνα που υπάρχει για τις πολιτιστικές δραστηριότητες που υλοποιούνται κάθε χρονική περίοδο. Από την άλλη μεριά επίσης όλη αυτή ποσοτικοποίηση των στοιχείων θα βοηθήσει ουσιαστικά και τους πολιτιστικούς φορείς ή φυσικά πρόσωπα που ενεργοποιούνται έξω από το πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, να εξαγάγουν ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα, που θα βελτιώσουν με τη σειρά τους τη δική τους πολιτιστική παραγωγή. Ακόμη, με την ποσοτικοποίηση όλων αυτών των στοιχείων μπορεί να εξασφαλισθεί η διαφάνεια, αλλά και να γίνει εφικτός ένας ουσιαστικός έλεγχος.

Απαραίτητοι για την εκλογίκευση κάθε πολιτιστικής υπηρεσίας που προέρχεται από τη δημόσια διοίκηση είναι μια σειρά από δείκτες που αφορούν τα φυσικά αποτελέσματα (εκροές/outputs και επιπτώσεις/outcomes). Για να φέρουμε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα από τον χώρο του πολιτισμού: Στο Ε.Π.Δ.Π. κάθε πόλη δραστηριοποιείται με μια σειρά εκδηλώσεων σε έναν τομέα του πολιτισμού. Εμείς μπορούμε και οφείλουμε να μετρήσουμε τόσο το άμεσο αποτέλεσμα, τις «εκροές» (πόσες δηλαδή εκδηλώσεις γίνανε, πόσοι άνθρωποι τις παρακολούθησαν ή πήραν μέρος, ποια κτίρια χρησιμοποιήθηκαν, ποιό ήταν το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετείχε στην παραγωγή, πόσες ανθρωποώρες εργασίας δαπανήθηκαν κλπ), όσο και τις απώτερες

επιπτώσεις (τη βελτίωση του πολιτιστικού επιπέδου του πληθυσμού, την επίπτωση στην ευρύτερη οικονομική κατάσταση της περιοχής, την ανάπτυξη δομών που ευνοούν τον πολιτιστικό τουρισμό κλπ)

Για όλα αυτά τα πολύτιμα δεδομένα είναι ανάγκη να αναπτυχθούν μια σειρά από επιμέρους δείκτες διαδικασιών⁷²:

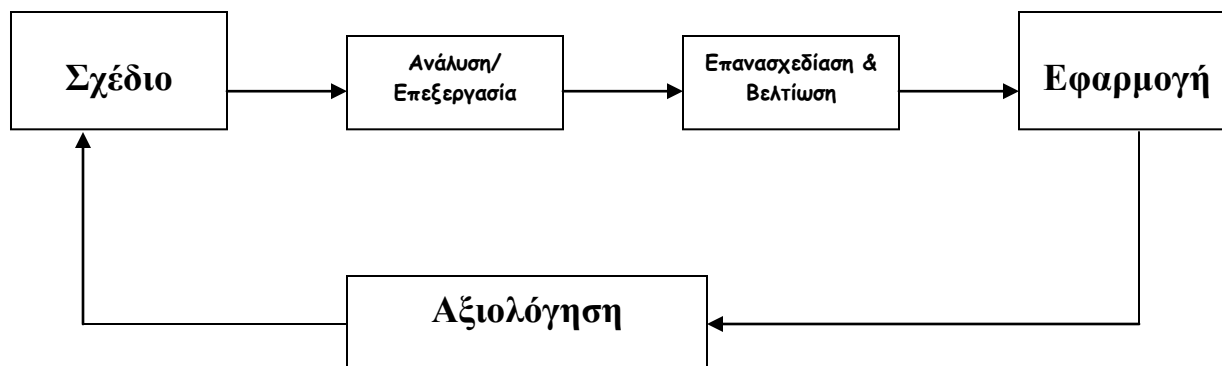
-Δείκτες αποτελεσματικότητας. Γίνεται έλεγχος για να φανεί αν το αποτέλεσμα κάλυψε τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί

-Δείκτες αποδοτικότητας. Γίνεται έλεγχος του αποτελέσματος σε σχέση με το κόστος. Σε αυτή τη φάση απαιτείται κάποιο μέτρο εκτίμησης

-Δείκτες παραγωγικότητας. Εδώ μετράται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ανά θέση εργασίας και ανά μονάδα εργασίας

Λόγω του ότι ο τομέας του πολιτισμού, όπως και αυτός της παιδείας, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος -και όπως θεωρείται από πολλούς μη μετρήσιμος- είναι απαραίτητη η εξασφάλιση της ποιότητας στο παραγόμενο πολιτιστικό αποτέλεσμα. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο με την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων των πολιτιστικών φορέων, ειδικά αυτών που αποτελούν μέρος της δημόσιας διοίκησης. Ακόμη, η ανάπτυξη ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης πολιτιστικών δραστηριοτήτων μπορεί να βοηθήσει πολλαπλά στη διαδικασία σχεδιασμού μιας πολιτιστικής πολιτικής. Τέτοιες ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στατιστικό υλικό για όλες τις πολιτιστικές δραστηριότητες, για τους οικονομικούς πόρους που δίνονται στον πολιτισμό σε χωροταξική κατανομή, για τα «πολιτιστικά» επαγγέλματα, για τη αξιολόγηση διάφορων πολιτιστικών «έργων», κλπ. Ο απώτερος σκοπός από την αξιολόγηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων είναι η ανατροφοδότηση της υπηρεσίας με χρήσιμα συμπεράσματα που μπορούν να αναπροσδιορίσουν τον αρχικό πολιτιστικό σχεδιασμό προς μια άλλη κατεύθυνση, περισσότερο αποδοτική (Τεχνικές Ανασχεδιασμού-Βασικά στάδια του Business Process Redesign- BPR).

⁷² Τσέκος Θ. 1999

Στάδια Business Process Redesign (BPR)

Ενα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που υπάρχουν στον τομέα του πολιτισμού είναι η απουσία σχεδιασμού μιας συγκροτημένης και ρεαλιστικής πολιτιστικής πολιτικής. Ισως, η μεθοδολογία που έχει αναπτυχθεί στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες⁷³, να μπορεί να υιοθετηθεί και για τον ορθό σχεδιασμό μιας πολιτιστικής πολιτικής. Έτσι, επιβάλλεται καταρχήν να γίνει η καταγραφή, η αξιολόγηση και ενδεχομένως ο επαναπροσδιορισμός των δομών, θεσμών, φορέων, ιδρυμάτων κλπ που ήδη υπάρχουν στον τομέα του πολιτισμού. Το όποιο σχέδιο πολιτιστικής ανάπτυξης που θα υιοθετηθεί, για να έχει σοβαρά αποτελέσματα και κυρίως μια αξιοσημείωτη κοινωνική διάσταση, άμεσα ή έμμεσα, θα πρέπει να έχει έναν ολικό χαρακτήρα. Δηλαδή, θα πρέπει να στηρίζεται:

- Α) στην ανάπτυξη της πολιτιστικής έρευνας
- Β) στη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής (και στην ενίσχυση της υπάρχουσας),
- Γ) στη δημιουργία μερικών νέων και πρωτοποριακών θεσμών,
- Δ) στην αναδιοργάνωση του θεσμικού πλαισίου,

⁷³ Για τα θέματα της μεθοδολογίας της πολιτιστικής πολιτικής και των κοινωνικών και ανθρωπιστικών ερευνών βλ. J. Habermas, *Ecrits politiques*, και Β. Φιοραβάντες, *Μοντερνισμός και Κουλτούρα*, εκδ. Παπαζήση

Ε) στην ανασυγκρότηση και στον αναπροσανατολισμό της πολιτιστικής διοίκησης προς μοντερνιστικές και καινοτόμες κατευθύνσεις και,
ΣΤ') στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των πολιτιστικών δραστηριοτήτων που υιοθετούνται από τους φορείς, με σκοπό την ανατροφοδότηση των σκοπών.

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, καθώς και της σύγχρονη αντίληψη περί πολιτιστικής πολιτικής, θα πρέπει πολύ σχηματικά να επισημάνουμε ότι έχει ιδιαίτερη σημασία το ανθρώπινο δυναμικό στη διοίκηση. Συνεπώς, πρέπει να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση πολιτισμικών στελεχών (animateurs) που εργάζονται στον δημόσιο τομέα.

Η Ελλάδα, με την παράδοση και την ιστορία της στο χώρο του πολιτισμού, πρέπει να αναπτύξει πρωτοβουλίες. Μπορεί να παίζει έναν πρωταγωνιστικό ρόλο, αρκεί να θελήσει να αξιοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα, την παράδοση, την ιδιαιτερότητά της, να επεξεργαστεί ένα σχέδιο, το οποίο πρέπει να ακολουθήσει και να το παρακολουθήσει σε κεντρικό επίπεδο. Το κράτος είναι ανάγκη να αποκτήσει επιτελικό, συντονιστικό, καθοδηγητικό ρόλο, προωθώντας συγχρόνως ένα μοντέλο αποκέντρωσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία ενός αποκεντρωμένου μη γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης που θα χαρακτηρίζεται από αυτονομία. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει ένας γόνιμος συνδυασμός πολιτιστικής αποκέντρωσης και περιφερειακής ανάπτυξης, και θα ξεφύγουμε έτσι από το μοντέλο της απορρύθμισης. Χρειάζεται δηλαδή να επαναπροσδιοριστεί και να αναπτυχθεί ο παρεμβατικός-ρυθμιστικός-ορθολογικός ρόλος του κράτους και να δημιουργηθεί ένα νομοθετικό πλαίσιο πολιτιστικής πολιτικής και οργάνωσης που να επιτρέπει σε περιφερειακά κέντρα αποφάσεων να παίζουν έναν ουσιαστικό ρόλο πάνω στις βασικές κατευθύνσεις της πολιτιστικής πολιτικής της χώρας. Πρέπει να γίνει ένας ορθολογικός σχεδιασμός κατευθύνσεων και αξόνων δράσης στον ευρύτερο πολιτιστικό χώρο, και αυτός ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει μόνο σε κεντρικό επίπεδο. Η ανάγκη για την υιοθέτηση μιας συνολικά μοντέρνας πολιτιστικής πολιτικής δε μπορεί να γίνει χωρίς μια ολική σύλληψη του πολιτιστικού και γενικότερα του πολιτισμικού γίγνεσθαι.

Θα πρέπει να δοθούν δύο βασικές κατευθύνσεις για την πολιτιστική πολιτική: α)
Η ορθολογικοποίηση των δαπανών, θεσμών κλπ και ο συντονισμός σε κεντρικό επίπεδο,

και β) Η ανάπτυξη κυρίως της υποδομής με τον αντίστοιχο προγραμματισμό (άμεσοι, μεσοπρόθεσμοι και μακροχρόνιοι στόχοι).

Επιβάλλεται η δημιουργία μερικών νέων θεσμών, που θα ανταποκρίνονται σε υψηλά ποιοτικά στάνταρς, θα έχουν παραδειγματικό χαρακτήρα, θα καλύπτουν σημαντικά κενά, θα συγκροτηθούν με βάση τη διεθνή εμπειρία και τις διεθνείς προδιαγραφές και θα μπορούν να αναλαμβάνουν ρόλο σε διεθνές επίπεδο. Θα πρέπει να προηγηθεί μια ανάλυση των αναγκών και των συνθηκών και να αποφευχθεί η δημιουργία πολύ μεγάλων δομών. Θα πρέπει να αποφευχθεί η δημιουργία πολυκλαδικών γιγάντων, ακυβέρνητων και υποχρεωτικά γραφειοκρατούμενων. Είναι αναγκαίο να αποφευχθεί η γραφειοκρατικοποίηση της κουλτούρας, δηλαδή η δημιουργία, μιας πολιτιστικής νομενκλατούρας (π.χ. παράδειγμα Γαλλίας), με υπερβολικό αριθμό υπαλλήλων της κουλτούρας.

Βιβλιογραφία

Αγραφιιώτης, Δ. 1987 *Πολιτιστικές Ασυνέχειες*, Ύψιλον, Αθήνα

Adorno, Th. 1992 *The Culture Industry*, Roudedge, Λονδίνο

Andersson, A. 1987. *Culture creativity and economic development in a regional context*. Council of Europe, Project No.10, Strasbourg.

Bassand, M. 1986. *Partners in regional development: upward and down ward cultural dynamics*. Council of Europe, Project 10, Strasbourg

Bassand, M. 1987. *Interim report by the study group responsible for Project No 10*. Council of Europe, Project 10, Strasbourg

Bodo, C. & Fisher R. (eds), 1997, *The Heritage, the Arts and Communications as a Laboratory for New Ideas*. Rome: Associazione Economica per la Cultura (Circle Publications No.9)

Conseil de l' Europe, 1988. *La politique culturelle de la France*, La Documentation Francaise, Paris

Crouzet, Ph, 1983, *"The concept of cultural planning"*, in *Culture and Planning*, French Commission for UNESCO, Paris

Cultural Funding in Europe, 1995, European Foundation Centre

Dupuis, X. 1995. *“Economics and Culture”*, The European Report on Culture and Development, Council of Europe, Strasbourg

EETAAA.E. (εκδ.) 1994. *Πολιτιστική πολιτική και αναζωογόνηση των πόλεων*, Αθήνα.

E.U. Commission, 1986. *Le secteur culturel en Grece*, Bruxelles.

Fabrizio, Cl. 1981. *“Cultural development in Europe”* in Unesco 1981: 370-463

Garibaldo, F. 1999. *The Cultural work within the information society: A critical perspective*. Strasbourg: Council of Europe

Girard, A. 1983. *Cultural development: experiences and policies*, Unesco, Paris

Grogan., D. & Mercer C. 1995. *The Cultural Planning Handbook. An essential Australian Guide*, Allen & Unwin

Γασπαρινάτος, Κ. 1996. *“Culture of Barbarity”*, Oracle

Γασπαρινάτος, Κ. 1997. *«Η Πολιτιστική Πολιτική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης»* Les Rencontres, Θεσσαλονίκη

Γουλή, Ελ. 1996. *«Εθνικό Πολιτιστικό δίκτυο πόλεων: πολλά προβλήματα στην εφαρμογή»*, Επίλογος

Gournay, B. 1982. *“ Un Ministere pour la culture: L’ experience francaise”*. Revue Francaise d’ Administration Publique, Avril-Juin: 51-64

Hamelink, J.C., 1988 *Η πολιτιστική αυτονομία στις παγκόσμιες επικοινωνίες*, μτφ. Ν. Τσουβαλιάς, Κάλβος, Αθήνα.

Ιωαννίδης, Γ. 1990. «Βασικά Προαπαιτούμενα για Πολιτιστική Παρέμβαση στο Χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», *Επιχειρήματα*, 51-54

Ιωαννίδης, Γ.1994. «Τοπική Αυτοδιοίκηση και καλλιτέχνες:οι ασύμβατες πορείες» ΕΕΤΑΑ

Ιωαννίδης, Γ. 1998. Μεταξύ «Πολιτικής Σκύλας» και «Αυτοδιοικητικής Χάρυβδης». *Ο πολιτισμός στα μετόπισθεν ή στο πουθενά*, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Νοέμβριος

ΚΕΠΕ, 1992, *Εκθέσεις για το Πρόγραμμα 1988-1992*, Πολιτιστική Ανάπτυξη, Αθήνα

ΚΕΠΕ, 1997. *Ο Πολιτισμός ως Κλάδος Οικονομικής Δραστηριότητας*, (Πρώτο σχέδιο), Αθήνα

Κόνσολα, Ντ. 1982. *Οργάνωση της πολιτικής διοίκησης*. Αθήνα

Konsola, D. 1988. “Decentralisation and cultural policy in Greece”. *Papers of the Regional Science Association* 64: 129-136.

Κόνσολα, Ντ. 1990. *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα. Η περιφερειακή διάσταση*, Αθήνα

Κόνσολα., Ντ. 1992. *Πολιτιστικές Διαδρομές: Περιφερειακή-Εθνική-Ευρωπαϊκή Διάσταση*, Επιστημονική Επετηρίδα Ινστιτούτου Περιφερειακής Ανάπτυξης, Αθήνα

Κόνσολα, Ντ. 1998. «Θέματα Πολιτιστικής Πολιτικής» Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Αθήνα

Κόνσολας, Ν. 1983. *Περιφερειακή οικονομική πολιτική*, Αθήνα

Κουτούπα-Ρεγκάκου, Ε. 1988. «Ο νέος θεσμός των προγραμματικών συμφωνιών», Αρμενόπουλος

Laffan Brigid, 1998, *The Role and the position of culture in the European Union*, University College Dublin (paper presented in an informal meeting of the Ministers of Europe)

Leroy, D. 1984. *Formation d' Administrateurs d'Art dans les Pays de la Communauté*. CCE, Bruxelles

Λουκάκης, Π. 1985. «Σταθερότυπα Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων», Σημειώσεις πολεοδομίας-Ειδικά Κεφάλαια, Τεύχος 2, Πολυτεχνική Σχολή Ξάνθης

Λουκάκης, Π. 1997. *Σύγχρονη ελληνική πόλη: Τάσεις μεταλλαγών στη χωρική διάχυση της αστικοποίησης*, Αρχαιολογία και Τέχνες 65

Moeckli, J-M. 1981. “*Cultural Democracy*”, Unesco 1981:81-111

Μπασκόζος, Γ. 1996, *Τα περιττά και τα ουσιώδη: πολιτιστικές τάσεις 1974-1989*, Αθήνα, Δελφίνι

Μπιανκίνι, Φρ. 1994. «Πολιτιστική πολιτική και αναζωογόνηση των πόλεων. Η εμπειρία της Δυτικής Ευρώπης», ΕΕΤΑΑ

Μπουθ Π. & Μπούλ Ρ.1994. «Δείτε τη Γλασκώβη, Δείτε πολιτισμό». Η εμπειρία της Δυτικής Ευρώπης, ΕΕΤΑΑ

Mulcahy, K., 1987, “*Government and the Arts in the United States*”, in M. Cummings & R. Katz (eds), *The Patron State*, Oxford University Press

Mundy, Simon, 2000, *Cultural Policy*, Council of Europe

Πασσάς, Α., 1999, *Η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως διοικητικό επίπεδο στην πρόκληση της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, στο «*Τοπική Αυτοδιοίκηση και Δημοκρατία: Προβλήματα και Προοπτικές*», Κείμενα Συνεδρίου στο Βόλο, Ε.Κ.Δ.Δ

Πολυχρονόπουλος, Π. 1993. «*Δημοτικά Περιφερειακά Θέατρα 1983-1993*», Επίλογος

Rasky B & Wolf Perez E., 1996, *Cultural Policy and Cultural Administration in Europe*, Vienna

Rizzardo, R. 1986. *The Interdependence between cultural and economic life at regional level*. Council of Europe, Project No 10, Strasbourg.

Rizzardo, R. 1987. *Summary of the results of the experimental stage*. Council of Europe, Project No 10, Strasbourg.

Rouet, F. & Dupin, X. 1991, *Le soutien public aux industries culturelles*, Paris: Documentation Francaise

Σκιαδά, Α. 1981, «*Η πολιτική των πολιτιστικών κέντρων στη Γαλλία*» Θέματα Χώρου και Τεχνών, 11

Συναδινός, Π. 1994. «*Το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων*» Πολιτισμός και Τοπική Δημοκρατία, ΕΕΤΑΑ, Αθήνα

Τσέκος Θ., 2000, *Θέματα Ολικής Ποιότητας για τις Δημόσιες Υπηρεσίες*, Αθήνα

Τσέκος Θ., 2000, *Δημόσιο Μάνατζμεντ: Θέματα Οργάνωσης*, Αθήνα

Τσέκος Θ., 1999, *Δείκτες Παραγωγικότητας και Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση,* στο «*Τοπική Αυτοδιοίκηση και Δημοκρατία: Προβλήματα και Προοπτικές*», Κείμενα Συνεδρίου στο Βόλο, Ε.Κ.Δ.Δ.

Wiesand A.(ed.), 1995, *Handbook of Cultural Affairs in Europe*, Baden-Baden

ΥΠΠΟ, 1985, *Πολιτισμός και Πολίτες*, Αθήνα

ΥΠΠΟ, 1995. «*Δημοτικά Περιφερειακά Θέατρα-Το παρόν και το μέλλον του Θεσμού*». Πρακτικά διήμερης συνάντησης

ΥΠΠΟ, 1997 .«*Επικράτεια πολιτισμού*», πρακτικά της συνάντησης της Θεσσαλονίκης

Φεσσά-Εμμανουήλ, Ε. 1978. «*Το πρόβλημα της πολιτιστικής πολιτικής στην Ελλάδα*» Θέματα Χώρου και Τεχνών 9: 59-65

Φιοραβάντες, Β. 1999, *Κριτικά Πολιτισμικά Μοντέλα*, Ελληνικά Γράμματα

UNESCO, 1969, *Cultural Policy; a preliminary srudy*. Paris

Action de la Communaute Europeene en faveur de la Culture 1996-1998

Conference, 1-3 October 1998, “*Kultur als Kompetenz*” Παρουσιάσεις του συνεδρίου σε αγγλικά γαλλικά

Council of Europe, 1997, *In from the Margins*, Strasbourg:Council of Europe

Cultural Funding in Europe, 1995, European Foundation Centre

European Commission, 1998, *Culture, the Cultural Industries and Employment*. Brussels:European Commission **Forum Culturel de l' Union Europeenne, Centre Broschette, 29-30 Janvier 1998, *Programme culturel pour la periode 2000-2005*** (Ελληνική Συμμετοχή: Θρασύβουλος Λαζαρίδης, Σπύρος Παππάς, Βασίλης Βασιλικός)

ΚΕΠΕ, 1997. *Ο Πολιτισμός ως Κλάδος Οικονομικής Δραστηριότητας*, (Πρώτο σχέδιο), Αθήνα

Συνέδριο των πολιτιστικών φορέων του Εβρου, 1997. «Περιφέρεια και πολιτισμός» πρακτικά του συνεδρίου της Αλεξανδρούπολης

Πρώτη έκθεση εκτίμησης της πολιτιστικής δράσης της Κοινότητας, 1995, *Ανακοίνωση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο και την Επιτροπή των Περιφερειών*

Parlement Europeen, 1999, Direction Generale des Etudes, *Document de Travail*, Liste des Resolutions adoptees par le Parlement europeen sur la base de rapports de la Commission de la Culture, de la Jeunesse, del'Education et de Medias (1994-1999), Serie Education et Culture

Συνέδριο των πολιτιστικών φορέων του Εβρου, 1997. «Περιφέρεια και πολιτισμός» πρακτικά του συνεδρίου της Αλεξανδρούπολης

<http://.www.culture.gr>

http://europa.eu.int/comm/dg10/culture/key_doc/legis_en.html

http://europa.eu.int/comm/dg10/culture/key_doc/nonlegis_en.html

<http://www.culturalpolicies.net>

<http://arts.uwaterloo.ca>

<http://city.ac.uk/artspol>

<http://ix.db.dk/kulturpol/eng/links>

<http://www.europlace.org>

Λεπτομερείς πληροφορίες για τα συστήματα πολιτιστικής διοίκησης αρκετών ευρωπαϊκών χωρών παρέχονται στις δημοσιεύσεις του Συμβουλίου της Ευρώπης, στο πλαίσιο του Προγράμματος για την αξιολόγηση των εθνικών πολιτιστικών πολιτισκών στην Ευρώπη (Evaluation of National Cultural Policies in Europe) που άρχισε το 1988 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα.