



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΣΤ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η σχέση εποπτείας του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού
με τους μεγάλους καλλιτεχνικούς οργανισμούς: Η περίπτωση
της Εθνικής Λυρικής Σκηνής**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Πολιτιστικής Διοίκησης

Επιβλέπων:

Μάριος Κωστάκης

Σπουδάστρια:

Κατερίνα Κατσανδρεδάκη

ΑΘΗΝΑ - 2020

Η σχέση εποπτείας του Υπουργείου Πολιτισμού και
Αθλητισμού με τους μεγάλους καλλιτεχνικούς οργανισμούς:
Η περίπτωση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής

Κατερίνα Κατσανδρεδάκη
Επιβλέπων: Μάριος Κωστάκης

Αθήνα

2020

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία μελετάται η σχέση εποπτείας του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού στην Εθνική Λυρική Σκηνή. Εξετάζονται τα χρηματοδοτικά σχήματα των λυρικών θεάτρων σε Ευρώπη και ΗΠΑ, καθώς και τα μοντέλα διοίκησής τους. Παρουσιάζονται χρηματοοικονομικά στοιχεία για την Εθνική Λυρική Σκηνή και διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της.

Λέξεις Κλειδιά: λυρικό θέατρο, εποπτεία, διοίκηση, χρηματοδότηση, Εθνική Λυρική Σκηνή.

Abstract

In this work I examine the way the Greek Ministry of Culture and Sports supervises the Greek National Opera. In this context, I present the funding schemes that are met in Europe and in the USA, as well as the management models they run. I, also, present financial data of the Greek National Opera and I make suggestions to improve its operation.

Keywords: opera house, supervision, management, funding, Greek National Opera.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντά μου κ. Κωστάκη Μάριο, προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Σύγχρονου Πολιτισμού, για την άριστη συνεργασία που είχαμε, την κα Σκλία Νικολέττα προϊσταμένη του Τμήματος Εποπτευόμενων και Τακτικός Επιχορηγούμενων Οργανισμών του ΥΠΠΟΑ για τη βοήθειά της και την κα Βογιατζίδου Σοφία υπεύθυνη των Οικονομικών Υπηρεσιών της Εθνικής Λυρικής Σκηνής για τις γόνιμες συζητήσεις μας. Επίσης, τους πολυαγαπημένους μου Ηλία που τα κάνει όλα καλύτερα, τη Νάνσυ με τον Ιάκωβο, την Ευρύκλεια και τη Βίκυ, καθώς και τις Βερονίκη και Μαργαρίτα για τις ατελείωτες γραμμές μηνυμάτων. Όλα τα λάθη βαρύνουν εμένα.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	1
2. Η Διοίκηση ενός Λυρικού Θεάτρου.....	2
2.1 Οι Καλλιτεχνικοί Στόχοι	2
2.2 Οι Χρηματοοικονομικοί Στόχοι	3
2.3 Οι Στόχοι Μάρκετινγκ.....	4
2.4 Οι Κοινωνικοί Στόχοι.....	5
3. Χρηματοδότηση του Λυρικού Θεάτρου.....	6
3.1 Ευρώπη.....	6
3.2 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.....	7
3.3 Ενδιάμεση Περίπτωση.....	7
3.4 Κύρια Χαρακτηριστικά των Τριών Χρηματοδοτικών Σχημάτων	7
3.4.1 Έσοδα στο Ταμείο (Box-Office)	7
3.4.2 Ο Ρόλος της Δημόσιας Χρηματοδότησης	8
3.4.3 Το Κόστος Παραγωγής.....	9
3.5 Χρηματοδότηση και Διοίκηση	10
4. Η Εθνική Λυρική Σκηνή	12
4.1 Παρουσίαση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.....	12
4.2 Αποστολή της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.....	14
4.3 Δομή της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.....	14
4.4 Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.....	16
4.5 Αποτύπωμα της Εθνικής Λυρικής Σκηνής Σήμερα.....	18
5. Η Εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού στην Εθνική Λυρική Σκηνή	19
5.1 Η έννοια της Διοικητικής Εποπτείας.....	19
5.2 Διοικητική Εποπτεία του ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ	20
5.2.1 Η σχέση της ΕΛΣ με το ΥΠΠΟΑ.....	20
5.2.2 Οι αρμόδιες Διευθύνσεις του ΥΠΠΟΑ	22
5.2.3 Συμπέρασμα	24
5.3 Οικονομική εποπτεία του ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ.....	24
5.4 Η Χρηματοοικονομική Εικόνα της ΕΛΣ.....	28
5.4.1 Βασικά Μεγέθη	28
5.4.2 Η Κρίση του 2008-2010	34
5.5 Σύγκριση της ΕΛΣ με Λυρικά Θέατρα της Ευρώπης.....	38
6. Συμπεράσματα.....	39

Παράρτημα.....	42
Βιβλιογραφία.....	43

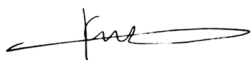
Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Κατερίνα Κατσανδρεδάκη, ©, 2020.

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Δήλωση

Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.

Αθήνα, 20/09/2020



Κατερίνα Κατσανδρεδάκη

Συντμήσεις και Συντομογραφίες

ΓΔΔΕ: Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων

ΓΔΔΥΗΔ: Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

ΓΔΟΥ: Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

ΓΔΣΠ: Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού

ΓΛΚ: Γενικό Λογιστήριο του Κράτους

ΔΣ: Διοικητικό Συμβούλιο

ΕΔΕΠΟΛ: Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Πολιτισμού

ΕΚΛ: Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

ΕΛΣ: Εθνική Λυρική Σκηνή

ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΕΣΔΔΑ: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΣΕΛ: Επιτροπή Συντονισμού Ελέγχων

ΕΣΠΑ: Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης

ΚΠΣΝ: Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος

ΚΦΑΣ: Κώδικας Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών

ΜΠΔΣ: Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής

ΜΥΦ: Μηχανογραφημένες Υπηρεσίες Φορολογίας

ΝΠΔΔ: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΝΠΙΔ: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου

ΠΔ: Προεδρικό Διάταγμα

ΠΔΕ: Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

ΥΠΕΣ: Υπουργείο Εσωτερικών

ΥΠΟΙΚ: Υπουργείο Οικονομικών

ΥΠΠΟΑ: Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

Διαγράμματα - Πίνακες

Διάγραμμα 1: Έσοδα από Εισιτήρια	Σελ. 29
Διάγραμμα 2: Έσοδα από Επιχορηγήσεις	Σελ. 30
Διάγραμμα 3: Κόστος Λειτουργίας και Παραγωγής	Σελ. 30
Διάγραμμα 4: Κόστος και Επιχορηγήσεις	Σελ. 31
Διάγραμμα 5: Παραγωγές ανά Έτος	Σελ. 32
Διάγραμμα 6: Πηγές Χρηματοδότησης ΕΛΣ σε %	Σελ. 33
Διάγραμμα 7: Συνολικό Έσοδο μείον Συνολικό Κόστος	Σελ. 33
Πίνακας 1: Προσωπικό ΕΛΣ	Σελ. 31
Πίνακας 2: Ταξινόμηση ΕΛΣ	Σελ. 38
Πίνακας 3: Δημόσιοι Πόροι σε Λυρικές Σκηνές της Ευρώπης	Σελ. 39

1. Εισαγωγή

Το λυρικό θέατρο θεωρείται η πληρέστερη μορφή τέχνης, αφού συνδυάζει ορχήστρα, χορωδία, χορό και θέατρο. Ταυτόχρονα, αυτός ο συνδυασμός αποτελεί την πηγή της πολυπλοκότητας και συχνά, των προβλημάτων που ανακύπτουν. Μια παράσταση λυρικού θεάτρου προϋποθέτει την ύπαρξη ενός τεχνικά άρτιου χώρου, μιας ορχήστρας, συχνά χορωδίας και μπαλέτου και φυσικά τους πρωταγωνιστές μονωδούς. Ο λειτουργικός συντονισμός όλων αυτών οδηγεί στο τελικό καλλιτεχνικό αποτέλεσμα. Ωστόσο, αυτός ο συντονισμός δεν πραγματοποιείται χωρίς προβλήματα.

Ο τρόπος που λειτουργούν τα λυρικά θέατρα προσδιορίζεται από πολλούς παράγοντες, που διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την πολιτιστική παράδοση της χώρας, την ιστορία της, τον βαθμό λειτουργίας της αγοράς, το σύστημα θεσμών της, τον παρεμβατισμό του κράτους στη ζωή των ατόμων, το πολιτικό σύστημα και την πολιτική κουλτούρα, καθώς και την κοινωνική και οικονομική συγκυρία.

Στην παρούσα εργασία υιοθετώ την προσέγγιση της διοίκησης των καλλιτεχνικών οργανισμών, η οποία έχει κυρίως εμπειρικό χαρακτήρα και ασχολείται με διοικητικά και οργανωσιακά θέματα των καλλιτεχνικών οργανισμών. Διακρίνει δύο γενικά σχήματα οργάνωσης των λυρικών θεάτρων στον αποκαλούμενο «Δυτικό Κόσμο»: το Ευρωπαϊκό και αυτό των Ηνωμένων Πολιτειών. Παρόλο που δε λαμβάνει υπόψη της όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, αυτή η προσέγγιση εκτιμάται ότι ταιριάζει με τον εφαρμοσμένο χαρακτήρα της ΕΣΔΔΑ, και το περιεχόμενο του μεγαλύτερου μέρους του προγράμματος σπουδών της. Επομένως, μεθοδολογικά η ανάλυσή μου περιορίζεται στον τρόπο οργάνωσης της διοίκησης και χρηματοδότησης του λυρικού θεάτρου και εξετάζεται η οικονομική επίδοσή του.

Ειδικότερα, στο κεφάλαιο 2 περιγράφονται οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης ενός λυρικού θεάτρου, στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται τα συνηθέστερα σχήματα χρηματοδότησής του, στο κεφάλαιο 4 περιγράφεται η Εθνική Λυρική Σκηνή, το μοναδικό λυρικό θέατρο στην Ελλάδα, στο κεφάλαιο 5 εξετάζεται η σχέση εποπτείας που ασκεί το Υπουργείο Πολιτισμού στην Εθνική Λυρική Σκηνή, παρουσιάζονται βασικά οικονομικά στοιχεία της διαχρονικά και επιχειρείται μια πρώτη σύγκριση με άλλα λυρικά θέατρα της Ευρώπης. Τέλος, στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για την ΕΛΣ.

2. Η Διοίκηση ενός Λυρικού Θεάτρου

Το λυρικό θέατρο¹ είναι μια πολύπλευρη μορφή τέχνης, με κύριο χαρακτηριστικό το υψηλό κόστος παραγωγής και τον περίπλοκο τρόπο διοίκησης ενός τέτοιου καλλιτεχνικού οργανισμού. Εκτός από τους μονωδούς και τους μουσικούς που αποτελούν τον πυρήνα μιας λυρικής παράστασης, η καλλιτεχνική παραγωγή απαιτεί σκηνικό, κοστούμια, μπαλέτα και συχνά πλήθος κομπάρσων. Σε συνδυασμό με το τεχνικό και διοικητικό προσωπικό που απαιτείται για τη δημιουργία, υποστήριξη και συντήρηση όσων αναφέρθηκαν, καθιστούν το λυρικό θέατρο την ακριβότερη παραστατική τέχνη μέχρι σήμερα. Ήδη από τον 19^ο αιώνα, η διαχείριση ενός λυρικού θεάτρου χαρακτηριζόταν ως ένα εγχείρημα που καταβρόχθιζε τις περιουσίες όσων είχαν δελεαστεί από τη σαγήνη του. Ο Frederick Gye, ο άνθρωπος που έθεσε τις βάσεις για το σημερινό Covent Garden του Λονδίνου, χαρακτήριζε τη διαχείριση του λυρικού θεάτρου «τρομακτική δουλειά» (dreadful business).

Γενικά, στη βιβλιογραφία οι αντικειμενικοί στόχοι στη διοίκηση ενός λυρικού θεάτρου μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (Tajtakona, 2006): στους καλλιτεχνικούς, στους χρηματοοικονομικούς, στους κοινωνικούς και στους στόχους μάρκετινγκ.

2.1 Οι Καλλιτεχνικοί Στόχοι

Οι καλλιτεχνικοί στόχοι αποτελούν τον πυρήνα μιας λυρικής σκηνης. Θεωρούνται μάλιστα ως οι κυρίαρχοι στόχοι ενός λυρικού θεάτρου και το γενικά παραδεκτό κριτήριο επιτυχίας του (Kotler και Scheff, 1997). Ωστόσο, είναι εξαιρετικά δύσκολο να κρίνει κανείς την ποιότητα του καλλιτεχνικού αποτελέσματος, ιδιαίτερα επειδή αυτή εξαρτάται από υποκειμενικούς παράγοντες. Πάντως έχουν προταθεί αρκετά υποδείγματα και κριτήρια για την αξιολόγησή τους, ωστόσο το μειονέκτημα όλων είναι ότι είναι γενικά και εμπεριέχουν έντονα τον υποκειμενικό παράγοντα (Auvinen (2001), Jones (2000), Sogjonen και Uusitalo (2005), κα). Στα επόμενα, ο ρόλος της καλλιτεχνικής διεύθυνσης αναπτύσσεται περισσότερο.

¹ Στην παρούσα εργασία οι όροι «λυρικό θέατρο», «όπερα», «λυρική σκηνή» χρησιμοποιούνται με το ίδιο νόημα: αναφέρονται στον οργανισμό, τον χώρο, το ρεπερτόριο του καλλιτεχνικού φορέα που έχει κύρια δραστηριότητα την παραγωγή λυρικών παραστάσεων.

2.2 Οι Χρηματοοικονομικοί Στόχοι

Όταν αναφέρεται κανείς στους χρηματοοικονομικούς στόχους της διοίκησης ενός λυρικού θεάτρου, δεν μπορεί να μην μνημονεύσει το έργο των Baumol και Bowen (1966). Το αποτέλεσμα του Baumol (Baumol's effect ή Baumol's Cost Disease), όπως έμεινε γνωστό στη βιβλιογραφία, είναι η διαχρονική αύξηση των αμοιβών για εργασίες που παρουσίασαν μικρή ή καθόλου αύξηση στην παραγωγικότητα τους. Στο πλαίσιο μιας ορχήστρας το αποτέλεσμα του Baumol λειτουργεί ως εξής: σήμερα απαιτείται ο ίδιος αριθμός μουσικών για να εκτελέσει ένα έργο του Μπετόβεν με αυτόν που απαιτούνταν τον 19^ο αιώνα. Αυτό μας δείχνει ότι η παραγωγικότητα της κλασικής μουσικής παρέμεινε η ίδια. Από την άλλη πλευρά, ο μισθός του μουσικού σήμερα έχει αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με τον 19^ο αιώνα. Η λογική πίσω από αυτό είναι ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε σε άλλους τομείς στην οικονομία, όπως η μεταποίηση, λόγω της εισαγωγής των μηχανών στην παραγωγή. Με άλλα λόγια, σήμερα ένας βιομηχανικός εργάτης σε μια βιομηχανία ζάχαρης, επειδή χρησιμοποιεί πιο εξελιγμένα μηχανήματα, παράγει περισσότερη ζάχαρη σε μια μέρα από ότι ο αντίστοιχος εργάτης τον 19^ο αιώνα. Σαν αποτέλεσμα ο σημερινός εργάτης αμείβεται και περισσότερο από τον παλιότερο συνάδελφό του. Όμως, αυτή η αύξηση των αμοιβών τελικά περνάει και στους κλάδους χωρίς αύξηση της παραγωγικότητας όπως η κλασική μουσική. Έτσι αν μια ορχήστρα συνέχιζε να πληρώνει τους μουσικούς της τον ίδιο μισθό με αυτόν που έπαιρναν τον 19^ο αιώνα, τότε οι μουσικοί θα παραιτούνταν από την ορχήστρα και θα αναζητούσαν την τύχη τους στη μεταποίηση, αφού θα τους απέδιδε περισσότερο. Επομένως, οι επιχειρήσεις στις παραστατικές τέχνες αναγκάστηκαν να αυξήσουν τους μισθούς των μουσικών τους (ή τουλάχιστον όσες άντεχαν να το κάνουν) προκειμένου να τους κρατήσουν στις ορχήστρες.

Το αποτέλεσμα του Baumol εφαρμόζεται και σε κλάδους πέρα από τις παραστατικές τέχνες και ερμηνεύει ένα συστηματικό οικονομικό φαινόμενο: το κόστος των βιομηχανικών αγαθών μειώνεται (ηλεκτρονικά, αυτοκίνητα, μαζική ένδυση, κα) και το κόστος των κλάδων εντάσεως εργασίας αυξάνεται (εκπαίδευση, τέχνες, υπηρεσίες υγείας, κα). Ειδικότερα στον τομέα των παραστατικών τεχνών, η αύξηση στις τιμές των θεαμάτων αντισταθμίστηκε μερικώς από αυξήσεις στο επίπεδο διαβίωσης των καταναλωτών. Ωστόσο, από μόνο του το αποτέλεσμα του Baumol μας εισάγει στην πολυπλοκότητα της καλλιτεχνικής παραγωγής και στις συνθήκες κόστους που διέπουν την καλλιτεχνική δημιουργία. Το δε λυρικό θέατρο που είναι το πιο δαπανηρό από το

σύνολο των παραστατικών τεχνών, αφού συνδυάζει μουσική, θέατρο και χορό, αποτελεί προνομιούχο πεδίο για την εφαρμογή του αποτελέσματος του Baumol στην πράξη.

Το αποτέλεσμα του Baumol εμφανίζεται για κάποιους απλοϊκό και περιοριστικό, με την έννοια ότι δε λαμβάνει υπόψη του σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος μιας λυρικής παραγωγής, ούτε άλλα ιστορικά και κοινωνιολογικά στοιχεία. Κανείς δεν μπορεί να διαφωνήσει με αυτό, ωστόσο το βασικό συμπέρασμα που έχει αξία από την παραπάνω ανάλυση είναι η ανάγκη των παραστατικών τεχνών να αναζητούν πόρους για να μπορούν να χρηματοδοτήσουν τη δραστηριότητά τους. Η βασιμότητα του επιχειρήματος του Baumol ενισχύεται από το ότι ολοένα και περισσότερο οι διοικήσεις των λυρικών θεάτρων πιέζονται να συγκεντρώνουν πόρους (χρηματοοικονομικοί στόχοι) και με τον τρόπο αυτό αναδεικνύεται η αναγκαιότητα των κρατικών επιχορηγήσεων για τη βιωσιμότητα των παραστατικών τεχνών.

Τα χρηματοδοτικά σχήματα του λυρικού θεάτρου μελετώνται αναλυτικά στο επόμενο μέρος, ωστόσο στο σημείο αυτό θα ήθελα να τονίσω την προσπάθεια όλων των λυρικών θεάτρων –ιδιαίτερα μετά το '90- να αυξήσουν τις πηγές χρηματοδότησής τους από όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές. Σε κάθε περίπτωση, τα κύρια χρηματοοικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές ενός λυρικού θεάτρου είναι η τήρηση των προϋπολογισμών, η αύξηση των εσόδων από εισιτήρια, η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός, η διεύρυνση του κοινού και η αναζήτηση χρηματοδοτικών στρατηγικών (πχ πληθοπορισμός/crowdsourcing, χορηγίες, «φίλοι του Οργανισμού», κα).

2.3 Οι Στόχοι Μάρκετινγκ

Οι στόχοι μάρκετινγκ πλέον θεωρούνται σημαντικό μέρος της εξωστρέφειας ενός λυρικού θεάτρου και άρα, σημαντικοί για τη διοίκησή του. Η βασική λειτουργία του μάρκετινγκ σε ένα λυρικό θέατρο είναι η ανάπτυξη του κοινού του. Αυτό μεταφράζεται αφενός στην ενίσχυση της σχέσης του υφιστάμενου κοινού με τον οργανισμό (πχ αύξηση της συχνότητας παρακολούθησης) και αφετέρου στην επέκταση του κοινού που παρακολουθεί τη δραστηριότητα του οργανισμού. Στο σημείο αυτό η στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού περιλαμβάνει και κοινωνικούς στόχους, όπως για παράδειγμα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που σήμερα όλα τα λυρικά θέατρα

διαθέτουν. Η εκπαίδευση λειτουργεί ως μακροχρόνια επένδυση για τη δημιουργία μελλοντικού κοινού για το λυρικό θέατρο.

Η κυριαρχία των στόχων του μάρκετινγκ στη στρατηγική ενός καλλιτεχνικού οργανισμού αποτυπώνεται στο κοινό-στόχο που προσανατολίζονται. Είναι εμφανές ότι αν ο στόχος του θεάτρου είναι να διευρυνθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το κοινό, αυτό θα γίνει εις βάρος του ρεπερτορίου που αναγκαστικά θα μετακινηθεί σε συντηρητικότερες παραγωγές, που θα ικανοποιούν τον μέσο θεατή². Σε μια τέτοια επιλογή, οι θεατρόφιλοι που μάλλον αναζητούν και την καινοτομία στα θεάματα που παρακολουθούν, θα δυσαρεστηθούν. Σε κάθε περίπτωση, το μείγμα μάρκετινγκ αντανακλά αναπόφευκτα έναν συμβιβασμό: η διεύρυνση του κοινού φαίνεται να ενισχύει τα εισιτήρια, αλλά πλήττει την καινοτομία του οργανισμού.

2.4 Οι Κοινωνικοί Στόχοι

Οι κοινωνικοί στόχοι είναι οι πλέον απροσδιόριστοι στη διοίκηση ενός πολιτιστικού οργανισμού. Ο κύριος κοινωνικός στόχος φαίνεται πάντως να είναι να έρθουν σε επαφή με το λυρικό θέατρο όλες οι κοινωνικές ομάδες. Μάλιστα αυτή η στόχευση είναι επιτακτική, καθώς θεωρείται ότι με τον τρόπο αυτό εκδημοκρατίζεται ο πολιτισμός. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μη κερδοσκοπικοί καλλιτεχνικοί οργανισμοί μεριμνούν για τη συμμετοχή διαφόρων κοινωνικών ομάδων στην παρακολούθηση παραστάσεων και σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Η επίτευξη αυτού του κύριου κοινωνικού στόχου μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο και διαφοροποιημένο κοινό, όμως αυτή η αυξημένη προσέλευση μεταφράζεται συνήθως σε φθηνότερα εισιτήρια και άρα, σε μειωμένα έσοδα στο ταμείο.

Σήμερα πάντως αναγνωρίζεται ένας ευρύτερος ρόλος για τους πολιτιστικούς οργανισμούς και άρα, για τα λυρικά θέατρα. Σύμφωνα μάλιστα με τους Carter et al. (2005), ο ρόλος των καλλιτεχνικών οργανισμών στο σύγχρονο οικονομικό και αστικό περιβάλλον μετασχηματίζεται. Έτσι οι καλλιτεχνικοί οργανισμοί δεν περιορίζονται στην αναζήτηση των αναγκαίων οικονομικών πόρων, αλλά διευρύνουν τον ρόλο τους σε κάτι μεγαλύτερο: καλούνται να διαχειριστούν την υποδομή και το σύνολο των πόρων (υλικοί, ανθρώπινοι, κοινωνικοί) που είναι αναγκαίοι για να αναπτυχθούν οι τέχνες και ο πολιτισμός.

² Μπορεί να θεωρηθεί το ανάλογο του θεωρήματος του «Ενδιάμεσου Ψηφοφόρου» (Median Voter Theorem).

Στο επόμενο τμήμα παρουσιάζονται τα χρηματοδοτικά σχήματα του λυρικού θεάτρου στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ.

3. Χρηματοδότηση του Λυρικού Θεάτρου

Στο τμήμα αυτό εξετάζονται οι τρόποι οι οποίοι χρηματοδότησης που συναντώνται στο λυρικό θέατρο. Ενώ θα μπορούσε κανείς να αναλύσει από διάφορες οπτικές τον τρόπο χρηματοδότησης ενός τέτοιου οργανισμού (πχ κοινωνική, ιστορική), εδώ επιλέγεται η οπτική της χρηματοδοτικής διοίκησης που συναντάται στα σύγχρονα υποδείγματα διοίκησης επιχειρήσεων. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται είναι διττός: αφενός γιατί αυτού του είδους η ανάλυση παρέχει μετρήσιμα στοιχεία και αφετέρου γιατί βρίσκεται εγγύτερα στα δικά μου επιστημονικά ενδιαφέροντα και κατάρτιση.

3.1 Ευρώπη

Σύμφωνα με τους Agid και Tarondeau (2010), γενικά συναντώνται τρία διακριτά χρηματοδοτικά σχήματα για το λυρικό θέατρο.

Το πρώτο, που συναντάται κυρίως στις περισσότερες ευρωπαϊκές και στις πρώην σοσιαλιστικές χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, χαρακτηρίζεται από σημαντικές δημόσιες επιχορηγήσεις και οριακές ταμειακές εισπράξεις από τη δραστηριότητα του λυρικού θεάτρου. Για λόγους καλλιτεχνικής και κοινωνικής παράδοσης, ο πολιτισμός στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες αντιμετωπίζεται ως ένα δημόσιο αγαθό, του οποίου η παραγωγή πρέπει να χρηματοδοτείται από δημόσιους πόρους. Μάλιστα, οι εισπράξεις των λυρικών θεάτρων συχνά αποτελούν μόλις το 20% των προϋπολογισμών τους, αν όχι λιγότερο. Η δε τιμολογιακή τους πολιτική στοχεύει στη διεύρυνση του κοινού τους, στην προσέλκυση νεότερων ηλικιών και στη δυνατότητα να μπορούν όλοι να προσέλθουν σε μια λυρική σκηνή. Επομένως, η πολιτική αυτή απέχει πολύ από το να θεωρηθεί ότι μεγιστοποιεί τα έσοδα ενός θεάτρου ή έστω να τα αυξάνει. Η απόκλιση που αναπόφευκτα δημιουργείται μεταξύ δαπανών και εισπράξεων των λυρικών θεάτρων καλύπτεται από το δημόσιο ταμείο, ανάλογα με τη δομή του κράτους (πχ από τον Δήμο, το κρατίδιο, το σχετικό Υπουργείο, κλπ). Σήμερα, στην Ευρώπη οι ιδιωτικές χορηγίες αποτελούν ακόμα μικρό μέρος των συνολικών εσόδων της εκάστοτε λυρικής σκηνής, ωστόσο η τάση πλέον είναι να υιοθετείται μια στρατηγική προσέλκυσης χορηγών σχεδόν από το σύνολο των ευρωπαϊκών λυρικών θεάτρων. Η στρατηγική αυτή ενισχύθηκε περισσότερο μετά την οικονομική ύφεση του 2008 που σε αρκετές περιπτώσεις η δημόσια χρηματοδότηση των λυρικών θεάτρων μειώθηκε σημαντικά.

3.2 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Το δεύτερο χρηματοδοτικό σχήμα είναι αυτό που συναντάται κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ) και χαρακτηρίζεται από μείγμα ταμειακών εισπράξεων και ιδιωτικών χορηγιών. Ειδικότερα, οι εισπράξεις από εισιτήρια μαζί με τις χορηγίες στα λυρικά θέατρα των ΗΠΑ φτάνουν το 85-90%, ενώ ό,τι υπολείπεται καλύπτεται από έσοδα προηγούμενων ετών (αποθεματικό). Οι δημόσιες επιχορηγήσεις καλύπτουν ένα μικρό και ιδιαίτερα ασήμαντο ποσοστό. Αυτή είναι και η μεγάλη διαφοροποίηση των δύο χρηματοδοτικών σχημάτων σε Ευρώπη και ΗΠΑ: στην Ευρώπη το δημόσιο χρηματοδοτεί και το κοινό αγοράζει τα εισιτήρια, ενώ στις ΗΠΑ μεγάλος αριθμός ιδιωτών συνεισφέρει με δωρεές και ταυτόχρονα στηρίζει τις παραστάσεις.

3.3 Ενδιάμεση Περίπτωση

Το τρίτο χρηματοδοτικό σχήμα συναντάται σε ευρωπαϊκές χώρες με μακρά λυρική παράδοση (πχ Μ.Βρετανία, Γαλλία, Ιταλία, Γερμανία) και στον Καναδά και χαρακτηρίζεται από σημαντικές δημόσιες επιχορηγήσεις και εξίσου σημαντικές ιδιωτικές χορηγίες. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια ειδική κατηγορία του πρώτου σχήματος που παρουσιάστηκε παραπάνω. Η διαφορά με το πρώτο έγκειται στο ότι η δημόσια χρηματοδότησή τους δεν ξεπερνάει το 50-55%, ενώ το υπόλοιπο καλύπτεται από ιδιωτικές χορηγίες. Μια διαφοροποίηση με το δεύτερο χρηματοδοτικό σχήμα που συναντάται στις ΗΠΑ είναι ότι στην Ευρώπη οι ιδιωτικές χορηγίες προέρχονται κατά κύριο λόγο από μεγάλες επιχειρήσεις και όχι τόσο από μεμονωμένους ιδιώτες. Μάλιστα, αυτές οι ευρωπαϊκές χώρες παρέχουν σημαντικές φορολογικές απαλλαγές για τους χορηγούς πολιτιστικών οργανισμών. Σε κάθε περίπτωση, και στο τρίτο σχήμα, η δημόσια χρηματοδότηση αν και αρκετά μειωμένη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση των λυρικών θεάτρων.

3.4 Κύρια Χαρακτηριστικά των Τριών Χρηματοδοτικών Σχημάτων

Εδώ, η σύγκριση των τριών σχημάτων θα περιοριστεί σε τρία κύρια χαρακτηριστικά: τα έσοδα από τη δραστηριότητα των λυρικών θεάτρων, τις κύριες πηγές χρηματοδότησης (δημόσιοι-ιδιωτικοί πόροι) και τέλος, διαφορές που αφορούν στο κόστος παραγωγής σε Ευρώπη και ΗΠΑ.

3.4.1 Έσοδα στο Ταμείο (Box-Office)

Τα έσοδα από τις παραγωγές των λυρικών θεάτρων κυμαίνονται από σημαντικά έως οριακά στα τρία σχήματα που αναλύονται. Αυτό οφείλεται στη φιλοσοφία που υπάρχει

στις δύο πλευρές του Ατλαντικού, όπως ήδη αναφέρθηκε. Στην Ευρώπη, το δημόσιο είναι αυτό που συντηρεί και χρηματοδοτεί τα λυρικά θέατρα, λόγω διαφορετικών κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών. Αντίθετα, στις ΗΠΑ οι πολιτιστικοί οργανισμοί υπάρχουν επειδή οι ιδιώτες που τους χρηματοδοτούν τους αποδίδουν μεγάλη αξία. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές όπερες, τα έσοδα από εισιτήρια αποτελούν το 10-20% των λειτουργικών τους εξόδων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις ΗΠΑ κυμαίνεται μεταξύ 30-50%. Πέρα από το γενικό αυτό μέτρο σύγκρισης, αξίζει να σημειωθεί ότι τα έσοδα από εισιτήρια των λυρικών θεάτρων επηρεάζονται οπωσδήποτε από τη χωρητικότητα των αιθουσών, τις τιμές των εισιτηρίων, το πλήθος των παραστάσεων, το κοινό, το μέσο εισόδημα της περιοχής, την επισκεψιμότητα της περιοχής, κα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το μέσο μέγεθος αίθουσας στην Ευρώπη είναι οι 1200 θέσεις, ενώ στις ΗΠΑ το διπλάσιο 2400. Η κεντρική αίθουσα της Εθνικής Λυρικής Σκηνής στην Αθήνα έχει χωρητικότητα 1400 θέσεων (αίθουσα «Σταύρος Νιάρχος»). Αν λάβει κανείς υπόψη το σύνολο των παραμέτρων που αναφέρθηκαν μπορεί να έχει μια καλύτερη εικόνα για το πού οφείλονται οι διαφορές που παρατηρούνται³.

3.4.2 Ο Ρόλος της Δημόσιας Χρηματοδότησης

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί το λυρικό θέατρο μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ είναι ο ρόλος της δημόσιας χρηματοδότησης. Στην Ευρώπη οι δημόσιοι πόροι που χρηματοδοτούν τα λυρικά θέατρα κυμαίνονται από 75-90%, όταν το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ δεν ξεπερνάει το 6%. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα μετά την ύφεση του 2008-2010, γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια από το σύνολο σχεδόν των λυρικών θεάτρων στην Ευρώπη να αναζητήσουν ιδιωτικούς πόρους εντάσσοντας μια νέα στρατηγική αναζήτησης χρηματοδότησης στην εργαλειοθήκη τους. Σε κάθε περίπτωση, τα εργαλεία ανεύρεσης πόρων και η στρατηγική που ακολουθεί κάθε λυρική δεν είναι απαλλαγμένη από την πολιτιστική παράδοση της χώρας και την ακολουθούμενη οικονομική πολιτική: οι φοροαπαλλαγές σε δωρητές και χορηγούς στο σχήμα των ΗΠΑ, αλλά και σε αυτά που εμφανίζονται στην Ευρώπη, ουσιαστικά λειτουργούν αναδιανεμητικά.

³ Σε όλες τις περιπτώσεις που αναφέρονται γενικότερα συμπεράσματα, υπάρχουν και οι σχετικές εξαιρέσεις, όπως για παράδειγμα η όπερα Glyndebourne στη Μ. Βρετανία που τα έσοδά της φτάνουν το 66% ή του Baden-Baden που δε λαμβάνει καμία κρατική ενίσχυση.

3.4.3 Το Κόστος Παραγωγής

Οι διαχειριστές/διοικήσεις (managers) των λυρικών θεάτρων ενδιαφέρονται να ελέγχουν το κόστος όσο είναι δυνατό. Ωστόσο, το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται διαφέρει στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που υπάρχει υψηλή δημόσια χρηματοδότηση των λυρικών θεάτρων, καλύπτεται το λειτουργικό κόστος καθώς και μέρος - αν όχι το σύνολο - του μεταβλητού κόστους⁴. Αντίθετα, στην άλλη όχθη του Ατλαντικού, όταν η οικονομική συγκυρία είναι δυσμενής, η πίεση για μειωμένη χρηματοδότηση από τη συμμετοχή του κοινού γίνεται γρήγορα αισθητή με αποτέλεσμα να αναπροσαρμόζονται όλες οι προβλέψεις προκειμένου να επιβιώσει ο οργανισμός. Αυτή η στρατηγική επιβίωσης καθιστά τα λυρικά θέατρα στις ΗΠΑ περισσότερο ευέλικτα στις επιλογές τους (πχ χρονικό διάστημα λειτουργίας, παραγωγές), χαρακτηριστικό που ενισχύεται από το θεσμικό πλαίσιο που λειτουργούν (πχ ανίσχυρες εργατικές ενώσεις, περισσότερο ευέλικτη αγορά εργασίας). Αυτό συνέβη την περίοδο 2001 και 2008-2010 στις ΗΠΑ. Για παράδειγμα, μετά την 11 Σεπτεμβρίου του 2001, η οικονομική κατάσταση επιδεινώθηκε για τα περισσότερα λυρικά θέατρα των ΗΠΑ: η γενική ανασφάλεια που επικράτησε επηρέασε τη συμπεριφορά των χορηγών. Στην όπερα του Σαν Φρανσίσκο στην Καλιφόρνια, η γενική διευθύντρια Pamela Rosenberg αναγκάστηκε αφενός να αναζητήσει πρόσθετες χρηματοδοτικές λύσεις και αφετέρου να μειώσει το κόστος των παραγωγών του θεάτρου. Ομοίως, το 2009, ο νέος διευθυντής της όπερας της Νέας Υόρκης, George Steel, κλήθηκε να ανανεώσει και να εκμοντερνίσει την όπερα έχοντας να ανταγωνιστεί αφενός τη Μετροπόλιταν Όπερα της Νέας Υόρκης και αφετέρου τη δριμεία χρηματοοικονομική ύφεση που είχε ενσκήψει ήδη από το 2008. Παρά τη μακρά και επιτυχημένη πορεία του στο λυρικό θέατρο και τις προσπάθειές του για ανανέωση της όπερας της Νέας Υόρκης με το ανέβασμα νέων παραγωγών, στη διάρκεια της θητείας του μέχρι το 2013, η οργανισμός δεν ξέφυγε από τη χρεωκοπία.

Με εξαίρεση την Ιταλία, σχεδόν καμία άλλη ευρωπαϊκή χώρα δεν περιήλθε σε τέτοια κατάσταση. Ωστόσο, και στην Ευρώπη υπήρξε μειωμένη η χρηματοδότηση στην περίοδο της πρόσφατης οικονομικής ύφεσης, που προήλθε κυρίως από τη μείωση των δαπανών των χωρών στο πλαίσιο της πολιτικής μείωσης του δημοσίου χρέους. Αυτό το στοιχείο της έντονης μεταβλητότητας στη χρηματοδότηση, ενώ εμφανίζεται και

⁴ Το μεταβλητό κόστος στα θέατρα είναι το κόστος που προκύπτει από το ανέβασμα των παραστάσεων, π.χ. νέα σκηνικά και κοστούμια, αμοιβές εξωτερικών συνεργατών κλπ.

στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, προκαλείται από διαφορετικές αιτίες: στην μεν Ευρώπη οφείλεται στη δημόσια πολιτική απομείωσης του δημοσίου χρέους, στις δε ΗΠΑ οφείλεται στη μείωση των εισοδημάτων των δωρητών και χορηγών των λυρικών θεάτρων.

Επίσης, ένα χαρακτηριστικό που αξίζει να αναφερθεί και συνδέεται με το κόστος παραγωγής είναι η διαφορά στη διαφάνεια της δημόσιας χρηματοδότησης και των αντίστοιχων κονδυλίων: η διαθεσιμότητα των στατιστικών δεδομένων είναι γενικευμένη στις ΗΠΑ και σχεδόν ανύπαρκτη στην Ευρώπη. Προς επίρρωση αυτού αναφέρονται δύο στοιχεία: οι ιστοσελίδες των μεγαλύτερων λυρικών θεάτρων στις ΗΠΑ παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με τα χρηματοοικονομικά τους δεδομένα, όταν στην Ευρώπη κάτι τέτοιο σπανίζει. Τέλος, η πρωτοβουλία Opera America είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας του λυρικού θεάτρου στις ΗΠΑ, παρέχοντας πολλά στατιστικά δεδομένα και ανακοινώνοντας δείκτες⁵, ενώ η αντίστοιχη πρωτοβουλία για την Ευρώπη, το Opera Europa, υπολείπεται σημαντικά και σε δεδομένα και σε σημασία.

3.5 Χρηματοδότηση και Διοίκηση

Στο μέρος αυτό θα παρουσιαστούν οι γενικές αρχές διοίκησης μιας όπερας και ειδικότερα οι διαφορές τους σε Ευρώπη και ΗΠΑ, ακολουθώντας τα χρηματοδοτικά σχήματα όπως παρουσιάστηκαν.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, τα λυρικά θέατρα των ΗΠΑ χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από ιδιωτικές πηγές. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκησή τους ανήκει στους εκπροσώπους των χρηματοδοτών. Για να προσδιοριστεί η φύση των αμερικάνικων λυρικών θεάτρων, πρέπει να αναφερθεί κανείς στην έννοια της ιδιοκτησίας⁶, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή: ουσιαστικά πρόκειται για τη ζωντανή σχέση μεταξύ του λυρικού θεάτρου και των προσώπων που καθιστούν την ύπαρξή του δυνατή. Οι εκπρόσωποι των χρηματοδοτών αποτελούν το διοικητικό συμβούλιο⁷ (ΔΣ) από το οποίο διοικούνται τα λυρικά θέατρα των ΗΠΑ. Οι χρηματοδότες που συνεισφέρουν τα υψηλότερα ποσά συχνά έχουν εξέχουσα θέση στο ΔΣ. Με άλλα λόγια, στις ΗΠΑ η διοίκηση του λυρικού θεάτρου συνδέεται με τη δύναμη των χορηγών του. Οι κανονισμοί των λυρικών

⁵ Το Opera America ανακοινώνει τρεις κύριους δείκτες: την παραγωγικότητα της ανάπτυξης, την παραγωγικότητα του μάρκετινγκ και την (οικονομική) κάλυψη του προγράμματος.

⁶ Εδώ η έννοια «ιδιοκτησία» αποδίδει τον όρο “ownership”.

⁷ Ο όρος «διοικητικό συμβούλιο» αποδίδει τον όρο “trustees”. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να αποδοθεί με το «εντολοδόχοι» αφού αποτελούν εκπροσώπους των χορηγών.

θεάτρων ορίζουν ότι πρέπει να τηρείται η νομοθεσία και ειδικότερα εκείνη που αφορά στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ ρυθμίζουν και θέματα έγκρισης του προϋπολογισμού, τη χρηματοδότηση της εκάστοτε καλλιτεχνικής περιόδου, καθώς και ζητήματα που αφορούν στην κάλυψη του λειτουργικού (διοικητικού) κόστους του θεάτρου. Έτσι, και αναλόγως το μέγεθος του λυρικού θεάτρου, συναντώνται διοικητικά συμβούλια που αποτελούνται από μεγάλο αριθμό ατόμων (φτάνουν και τα 100), ενώ δημιουργούνται εκτελεστικές επιτροπές των 10-15 μελών που επιφορτίζονται με επιμέρους θέματα. Κάθε τέτοια επιτροπή έχει έναν πρόεδρο στον οποίο αναφέρονται τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής.

Αντίθετα, στην Ευρώπη που η πλειοψηφία των λυρικών θεάτρων χρηματοδοτείται από δημόσιους πόρους και αγγίζουν το 80% του προϋπολογισμού τους, η επιλογή των διαχειριστών⁸ ανήκει στους δημόσιους οργανισμούς που τους χρηματοδοτούν (Δήμος, Υπουργείο, Κρατίδιο, κα). Όποιες και αν είναι οι προσπάθειες που συμπληρώνουν τη χρηματοδότηση από ιδιωτικούς πόρους, οι κύριες αρμοδιότητες για τη διοίκηση και την οργάνωση των λυρικών θεάτρων στην Ευρώπη παραμένουν σε δημόσιους φορείς. Τα δύο βασικά κριτήρια που προσδιορίζουν την επιλογή της διοίκησης στα λυρικά θέατρα στην Ευρώπη είναι αφενός το ποσοστό πόρων που καλύπτεται από δημόσιες πηγές και αφετέρου ο βαθμός ανεξαρτησίας του λυρικού θεάτρου ως οργανισμός σε οικονομικό και νομικό επίπεδο. Ενώ δεν υπάρχει κάποια θεμελιώδης σχέση, συχνά όσο μεγαλύτερο το ποσοστό χρηματοδότησης από δημόσιες πηγές τόσο μικρότερος ο βαθμός ανεξαρτησίας του καλλιτεχνικού οργανισμού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα λυρικών θεάτρων που εξαρτώνται σημαντικά από το δημόσιο είναι η όπερα των Βρυξελλών, η Νορβηγική όπερα στο Όσλο, η Ολλανδική στο Άμστερνταμ. Αντίθετα, το ιταλικό και το ισπανικό περιβάλλον διαφέρει σημαντικά, καθώς εκεί τα λυρικά θέατρα απολαμβάνουν μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αυτοτέλεια.

Στην Ευρώπη που τα λυρικά θέατρα διαθέτουν μόνιμες ορχήστρες, χορωδίες, μπαλέτα, σχολές, δημιουργείται η ανάγκη συντονισμού όλων αυτών υπό την καθοδήγηση του καλλιτεχνικού διευθυντή, θέση που (πρέπει να) απολαμβάνει καλλιτεχνική ανεξαρτησία. Στον αντίποδα, ο οικονομικός διευθυντής ουσιαστικά σχεδιάζει την χρηματοοικονομική και χρηματοδοτική στρατηγική του οργανισμού και αναλαμβάνει την εκτέλεση του προϋπολογισμού της καλλιτεχνικής περιόδου. Ταυτόχρονα, αποτελεί

⁸ Η έννοια του «διαχειριστή» εδώ είναι γενική και μπορεί να αφορά και σύνολο ατόμων, πχ το Διοικητικό Συμβούλιο.

τον συνδυαστικό κρίκο του οργανισμού με τις πηγές χρηματοδότησης του λυρικού θεάτρου (δημόσιες-ιδιωτικές).

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, είτε στις ΗΠΑ είτε στην Ευρώπη, η ανάθεση αρμοδιοτήτων που αφορούν στη διοίκηση ενός λυρικού θεάτρου, βαρύνει είτε το ΔΣ (ΗΠΑ) είτε τη δημόσια αρχή (Ευρώπη). Τελικά, η επιλογή των διοικήσεων⁹ γίνεται με τέτοιο τρόπο που προσδιορίζεται από την κουλτούρα κάθε χώρας και λυρικού θεάτρου, τον ρόλο που καλείται να παίξει η διοίκηση ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, τη χρηματοδότηση του θεάτρου και φυσικά τον χρονικό ορίζοντα που σχεδιάζει ο καλλιτεχνικός οργανισμός.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η Εθνική Λυρική Σκηνή της Ελλάδας.

4. Η Εθνική Λυρική Σκηνή

Στο παρόν τμήμα γίνεται μια σύντομη επισκόπηση του μοναδικού λυρικού θεάτρου της Ελλάδας, παρουσιάζοντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή, την αποστολή του, τη διάρθρωσή του και κάποια σύγχρονα χαρακτηριστικά του.

4.1 Παρουσίαση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής

Την τρέχουσα καλλιτεχνική περίοδο 2019-2020 η Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ) συμπλήρωσε τα 80 χρόνια λειτουργίας της. Αξίζει να σημειωθεί ότι από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα, η ΕΛΣ παραμένει ο μόνος οργανισμός στην Ελλάδα με τα δικά του καλλιτεχνικά σύνολα: μονωδούς, χορωδούς, μπαλέτο και ορχήστρα. Αντίθετα με άλλους πολιτιστικούς φορείς της χώρας, όπως το Εθνικό Θέατρο, η ΕΛΣ αναγκάστηκε να αλλάξει πολλές φορές νομικό καθεστώς και στέγη. Όμως παρά τις αντιξοότητες, η ΕΛΣ κατάφερε να οικοδομήσει στα 80 χρόνια λειτουργίας της ένα κοινό και μια παράδοση για το λυρικό θέατρο στην Ελλάδα, δημιουργώντας ταυτόχρονα μια πολύτιμη παρακαταθήκη για τις επόμενες γενιές.

Η ΕΛΣ ιδρύθηκε αρχικά με την ονομασία Λυρική Σκηνή του Βασιλικού (Εθνικού) Θεάτρου και τα επίσημα εγκαίνιά της πραγματοποιήθηκαν στις 13 Δεκεμβρίου 1939. Αρχικά, αποτελούσε παράρτημα του Εθνικού Θεάτρου. Είχαν προηγηθεί 150 χρόνια

⁹ Εδώ, η έννοια της «Διοίκησης» είναι γενική και αφορά όσους έχουν αποφασιστικές αρμοδιότητες για τη λειτουργία του λυρικού θεάτρου. Μπορεί να περιλαμβάνει και τον διοικητικό διευθυντή και τον καλλιτεχνικό διευθυντή, αλλά και το διοικητικό συμβούλιο.

άνθησης της μελοδραματικής τέχνης στα Επτάνησα και μισός αιώνας παραστάσεων μελοδράματος στην Ελλάδα από ιδιωτικούς θιάσους (Α΄, Β΄ και Γ΄ Μελόδραμα).

Κατά τη διάρκεια του Β΄ παγκοσμίου πολέμου η ΕΛΣ συνέχισε τις παραστάσεις της στο νεόδμητο τότε θέατρο Παλλάς στην οδό Βουκουρεστίου, διότι διέθετε ασφαλές καταφύγιο σε περίπτωση βομβαρδισμού. Μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, το 1944 ο οργανισμός ανακηρύχτηκε αυτόνομο Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), λαμβάνοντας και επίσημα την επωνυμία «Εθνική Λυρική Σκηνή», στο πρώτο Θέατρο Ολύμπια επί της οδού Ακαδημίας.

Το 1952 λόγω οικονομικών δυσχερειών του ελληνικού κράτους η επιχορήγηση προς την ΕΛΣ διακόπηκε. Εκείνη την εποχή το θέατρο Ολύμπια γκρεμίζεται και το οικοδομικό τετράγωνο στο οποίο στεγάζονταν προορίζεται για εμπορική χρήση που όμως θα εξυπηρετεί και τις ανάγκες της ΕΛΣ. Έτσι δημιουργείται το νέο Θέατρο Ολύμπια, το οποίο βρίσκεται έως σήμερα στην οδό Ακαδημίας είναι σαφώς φτωχότερο σε σχέση με το πρώτο. Παρά τις δυσκολίες, η συνεργασία της Μαρίας Κάλλας με την ΕΛΣ εκείνη την εποχή υπήρξε καθοριστική για την εδραίωση της ΕΛΣ στη συνείδηση των πολιτών.

Η δικτατορία της 21^{ης} Απριλίου 1967 έφερε σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία του θεσμού. Η ιδιαίτερα μέχρι τότε θετική καλλιτεχνική πορεία της ΕΛΣ ανακόπηκε. Το 1969 η ΕΛΣ πέρασε στην αρμοδιότητα του υπουργείου Παιδείας και το 1970 εντάχθηκε μαζί με το Εθνικό Θέατρο και το Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδας στον νεοσυσταθέντα Οργανισμό Κρατικών Θεάτρων Ελλάδος (ΟΚΘΕ) υπό την εποπτεία του υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης. Το 1974 με τη μεταπολίτευση, ο ΟΚΘΕ διαλύθηκε και η ΕΛΣ ανασυστάθηκε ως ανεξάρτητο ΝΠΔΔ που επιχορηγούνταν, εφόσον υπήρχε το περιθώριο, από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Το 1994 με τον νόμο 2273/1994 (ιδρυτικός νόμος) η ΕΛΣ μετατρέπεται σε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) και το 2017 με την μετεγκατάστασή της στο Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ) αρχίζει ίσως η πιο φιλόδοξη φάση της ιστορίας της. Συγκεκριμένα, μετά τη μετεγκατάσταση, η ΕΛΣ διευρύνει όσο ποτέ άλλοτε την καλλιτεχνική της δράση σε δύο σκηνές (αίθουσα «Σταύρος Νιάρχος» και Εναλλακτική Σκηνή) και πλήθος πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Μαζί με την καλλιτεχνική της επέκταση διευρύνεται σημαντικά το κοινό που παρακολουθεί τις παραστάσεις της, τόσο αριθμητικά όσο και ηλικιακά.

4.2 Αποστολή της Εθνικής Λυρικής Σκηνής

Σύμφωνα με το άρθρο 10 του ιδρυτικού της νόμου 2273/1994, σκοπός της ΕΛΣ είναι η ανάπτυξη, προαγωγή, προβολή και διάδοση της μελοδραματικής τέχνης και της τέχνης του χορού. Στο σκοπό αυτόν περιλαμβάνεται ιδίως: α. Η σκηνική διδασκαλία και παρουσίαση έργων όπερας, οπερέτας, μουσικού θεάτρου, μπαλέτου, χορωδιακών έργων, συμφωνικών έργων και κλασικού τραγουδιού (Lied). β. Η μελέτη, έρευνα, σκηνική διδασκαλία και παρουσίαση μελοδραματικών και χορευτικών έργων Ελλήνων δημιουργών. γ. Η παρακολούθηση, σκηνική διδασκαλία και παρουσίαση σύγχρονων μελοδραματικών και χορευτικών έργων. δ. Η σύσταση και λειτουργία εθνικών σχολών λυρικού τραγουδιού και μπαλέτου. ε. Η σύσταση, οργάνωση και λειτουργία εθνικού μουσικού αρχείου και μουσικής βιβλιοθήκης. στ. Η εξασφάλιση προϋποθέσεων για τη δημιουργία και ανάδειξη νέων μελοδραματικών ή χορευτικών έργων. Επίσης, σύμφωνα με τον ιδρυτικό της νόμο, η ΕΛΣ λειτουργεί ως ΝΠΙΔ, με έδρα την Αθήνα. Εποπτεύεται από τον Υπουργό Πολιτισμού και δεν υπάγεται στις διατάξεις για το δημόσιο λογιστικό, τις διατάξεις για τις δημόσιες προμήθειες και τα δημόσια έργα, λειτουργεί «σε δωδεκάωρη βάση» χάριν του δημοσίου συμφέροντος κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και διέπεται από το ιδιωτικό δίκαιο και ειδικότερα από τις διατάξεις του ιδρυτικού της νόμου (ν.2273/1994, άρ.10, παρ.1 και 2).

4.3 Δομή της Εθνικής Λυρικής Σκηνής

Σύμφωνα με το άρθρο 11 του ν.2273/1994, τα όργανα της ΕΛΣ είναι το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) και ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής. Με τον ν.4415/2016 προβλέπεται και θέση οικονομικού και διοικητικού διευθυντή με τριετή θητεία. Η διοίκηση και η διαχείριση της ΕΛΣ ασκείται από το ΔΣ, το οποίο αποτελείται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο και τρεις συμβούλους. Ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος και τα μέλη του ΔΣ διορίζονται με απόφαση του Υπουργού Πολιτισμού που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και έχουν τριετή θητεία.

Η ΕΛΣ δε διαθέτει θεσμοθετημένο οργανόγραμμα. Η δομή που περιγράφεται παρακάτω προκύπτει από την ιστοσελίδα της ΕΛΣ, ωστόσο δείχνει να είναι σύμφωνη με τη διεθνή εμπειρία και οργάνωση των λυρικών θεάτρων, όπως προκύπτει και από το άρθρο του Auninen (2001), στο οποίο μελετάει μεταξύ άλλων την οργανωσιακή δομή των λυρικών θεάτρων χρησιμοποιώντας πέντε μελέτες περιπτώσεων. Ο συγγραφέας καταλήγει στο ότι τα λυρικά θέατρα μοιράζονται κοινή διοικητική διάρθρωση, συνήθως καταμερισμένη σε πέντε τμήματα-διευθύνσεις. Συγκεκριμένα, η

ΕΛΣ δείχνει να είναι οργανωμένη σε πέντε διευθύνσεις. Αυτές είναι η καλλιτεχνική διεύθυνση, η διεύθυνση προβολής και επικοινωνίας, η διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών, η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών και η τεχνική διεύθυνση. Σημειώνεται ότι καθώς δεν υπάρχει οργανόγραμμα στην ΕΛΣ, η δομή που περιγράφεται είναι μόνο ενδεικτική και οπωσδήποτε ανεπίσημη. Οριστικοποίηση της δομής της ΕΛΣ θα υπάρξει με την υιοθέτηση του δημοσιευμένου οργανογράμματός της. Το οργανόγραμμα και ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας (ΕΚΛ) της ΕΛΣ θα υπάρξουν όταν εκδοθεί το ΠΔ, το οποίο θα αποτυπώνει τη συμφωνία των εποπτευόντων Υπουργείων ΥΠΠΟΑ – ΥΠΟΙΚ – ΥΠΠΕΣ με τις προτάσεις της ΕΛΣ για την εσωτερική της διάρθρωση.

Η καλλιτεχνική διεύθυνση περιλαμβάνει το σύνολο της καλλιτεχνικής δραστηριότητας του φορέα. Σε αυτήν εντάσσονται ο μουσικός τομέας, το μπαλέτο, η εναλλακτική σκηνή, η διεύθυνση σκηνής, η ανώτερη επαγγελματική σχολή χορού της ΕΛΣ, οι εκπαιδευτικές και κοινωνικές δράσεις και η δραματολογία. Κάθε ένας από αυτούς τους τομείς διαιρείται σε περισσότερους. Για παράδειγμα, ο μουσικός τομέας περιλαμβάνει τους αρχιμουσικούς, τον υπεύθυνο μουσικής προετοιμασίας, τους μονωδούς, την ορχήστρα, τη χορωδία και την παιδική χορωδία. Αντίστοιχες διαιρέσεις υπάρχουν και στους υπόλοιπους τομείς της καλλιτεχνικής διεύθυνσης.

Η διεύθυνση προβολής και επικοινωνίας, έχει ως αντικείμενο τις δημόσιες σχέσεις και την προβολή του έργου της Λυρικής σκηνής, την επαφή με τον Τύπο και τα ΜΜΕ καθώς και την επικοινωνία γενικότερα. Επίσης, ασχολείται με τη διαφήμιση των παραστάσεων και ευρύτερα το πολιτιστικό μάρκετινγκ, καθώς και με τις ομαδικές πωλήσεις.

Η διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τον υπεύθυνο διοικητικών υπηρεσιών και προσωπικού, τη γραμματεία του ΔΣ, το πρωτόκολλο, το τμήμα συμβάσεων, τους επιμελητές, το τμήμα πληροφορικής και τεχνικής υποστήριξης, αναπτυξιακών προγραμμάτων και τις συνεργασίες της ΕΛΣ.

Αντίστοιχα, η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών περιλαμβάνει το λογιστήριο, τις προμήθειες της ΕΛΣ, το τμήμα μισθοδοσίας, την ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ και το ταμείο της ΕΛΣ.

Τέλος, η τεχνική διεύθυνση ασχολείται με κατασκευές που είναι απαραίτητες για τις παραστάσεις. Χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται το

σκηνογραφικό, το κατασκευαστικό, οι μηχανικοί σκηνής, οι ζωγράφοι, οι εργοδηγοί, κα.

Επιπλέον αυτών των διευθύνσεων υπάρχουν και διακριτά τμήματα. Συγκεκριμένα, ενιαίο και διακριτό τμήμα αποτελεί το ενδυματολογικό, που περιλαμβάνει τις προμήθειες του ενδυματολογικού, την παραγωγή των κοστούμιών, τις ράπτριες, τη ραφή καπέλων, το βεστιάριο, τις κομμώσεις, κα. Επίσης, υπάρχει ως ενιαίος τομέας η συντήρηση των κτιρίων της ΕΛΣ και το βοηθητικό προσωπικό, που ενδεικτικά περιλαμβάνει τη φύλαξη και τον καθαρισμό των εγκαταστάσεων, τεχνικούς ασφαλείας, ταξιθεσία, κα. Τέλος, αυτόνομο είναι και το νομικό τμήμα της ΕΛΣ μαζί με τον υπεύθυνο προστασίας προσωπικών δεδομένων (DPO).

4.4 Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας της Εθνικής Λυρικής Σκηνής

Στο τμήμα αυτό αναφέρονται συνοπτικά τα νομικά κείμενα-σταθμοί για τη σύσταση και λειτουργία της ΕΛΣ, ενώ στα επόμενα κάποια αναπτύσσονται περισσότερο.

Ο βασικός νόμος που αναφέρεται ως ο ιδρυτικός είναι ο 2273/1994 «Εθνικό Θέατρο, Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος και άλλες διατάξεις». Είναι ο νόμος που μετέτρεψε την Εθνική Λυρική Σκηνή από ΝΠΔΔ σε ΝΠΙΔ. Σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του νόμου και τα πρακτικά συζήτησής του στη Βουλή¹⁰, το κίνητρο για αυτή τη νομοθετική ρύθμιση ήταν η ανάγκη εκσυγχρονισμού της λειτουργίας των κρατικών σκηνών, η ανάγκη να αποκτήσουν αξιόπιστη διοίκηση, να αποδεσμευτούν από την «αυστηρή δημοσιοϋπαλληλική» νοοτροπία που χαρακτήριζε τα ΝΠΔΔ και η αποδέσμευσή τους από το περιοριστικό πλαίσιο του δημόσιου τομέα που τους στερούσε ευελιξία. Άμεσα συνδεδεμένη με αυτά ήταν η ανάγκη προσωποποίησης των ευθυνών και ανάληψης πρωτοβουλιών, ενώ ψηλά στις προτεραιότητες αναδεικνύονταν και το θέμα κατάρτισης εσωτερικού κανονισμού των κρατικών σκηνών. Σημειώνεται εδώ ότι η πρακτική ευέλικτων κρατικών σκηνών είχε ήδη υιοθετηθεί στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, στοιχείο που ενίσχυσε τα επιχειρήματα περί αξιοποίησης της διεθνούς εμπειρίας του τότε υπουργού πολιτισμού, Θάνου Μικρούτσικου. Στην ενότητα της διοικητικής εποπτείας του ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ, γίνεται εκτενέστερη αναφορά στα σχετικά άρθρα. Ο νόμος αυτός όπως ισχύει μέχρι σήμερα, είχε κάποιες τροποποιήσεις από τον νόμο 2557/1997.

¹⁰ https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=870022a7-e877-4c2d-aed6-cd44ecb19dd0

Επόμενος νόμος που σχετίζεται με τη λειτουργία της ΕΛΣ είναι ο 3525/2007 για την «Πολιτιστική Χορηγία». Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου¹¹, στόχος του νόμου ήταν η ενίσχυση και ο συντονισμός των δομών και των πόρων για την υποστήριξη του πολιτισμού από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, αλλά και η ενίσχυση της συνεργασίας του κράτους με την κοινωνία των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό παρέχονται φορολογικά κίνητρα (απαλλαγή φόρου) για τους χορηγούς, λειτουργώντας αναδιανεμητικά (μεταφορά πόρων από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα). Αυτή η νομοθετική πρωτοβουλία ενθαρρύνεται από την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που σύμφωνα με την απόφαση 86/C 320/2002 διαπιστώνεται ότι ο συνδυασμός κρατικής και ιδιωτικής στήριξης αποφέρει οφέλη στην ευρωπαϊκή πολιτιστική κληρονομιά και στις πολιτιστικές δραστηριότητες. Συνεπεία αυτού, το Συμβούλιο πρότεινε στα κράτη-μέλη να ενθαρρύνουν και νομοθετικά τη χορηγία. Για τον σκοπό αυτό στο ΥΠΠΟΑ λειτουργεί γραφείο χορηγιών (Κωστάκης, 2009¹²) για τον πολιτισμό.

Το 2009 έχουμε τον νόμο 3785/2009 που εγκαινιάζει τη νέα εποχή της ΕΛΣ. Πρόκειται για την κύρωση της Σύμβασης Δωρεάς μεταξύ του Ιδρύματος «Κοινωφελές Ίδρυμα Σταύρος Σ. Νιάρχος», του Ελληνικού Δημοσίου, του ΝΠΔΔ με την επωνυμία «Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος», του ΝΠΔΔ με την επωνυμία Εθνική Λυρική Σκηνή, της Α.Ε. με των επωνυμία «Ολυμπιακά Ακίνητα» και της Α.Ε. με την επωνυμία «Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου» και ρύθμιση θεμάτων συναφών με την υλοποίηση του υπερτοπικού πολιτιστικού πάρκου με την επωνυμία «Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος». Αυτή η σύμβαση για αρκετούς¹³ αποτελεί τη μεγαλύτερη σύμπραξη ιδιωτικού – δημόσιου τομέα (ΣΔΙΤ) στον πολιτισμό στην Ελλάδα. Σε κάθε περίπτωση, η μετακίνηση της ΕΛΣ από το θέατρο Ολύμπια στις νέες εγκαταστάσεις εγκαινίασε μια νέα εποχή για την ΕΛΣ. Με τον νόμο αυτό δε θα ασχοληθώ ιδιαίτερα, καθώς ξεφεύγει από το πλαίσιο της παρούσης, ωστόσο αποτελεί σημείο καμπής για τη λειτουργία της ΕΛΣ για να μην αναφερθεί.

¹¹ https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f87b0d29-5740-433e-849b-e7e557793d0a

¹² Διαθέσιμο:

https://www.academia.edu/6863509/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%A7%CE%BF%CF%81%CE%B7%CE%B3%CE%AF%CE%B1_2009

¹³ Βλ. και <https://www.snfcc.org/nea/arhtra-shetika-me-tin-kyrosi-tis-symvasis-me-nomo-gia-ti-dimioyrgia-toy-kentroy-politismoy>

Ο νόμος 4415/2016 για τις «Ρυθμίσεις για την Ελληνόγλωσση Εκπαίδευση, τη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις» και ειδικότερα η παράγραφος 3 του άρθρου 53, τροποποιεί τον ιδρυτικό 2273/1994 με την προσθήκη του άρθρου 11^A, και ουσιαστικά εισάγει τη θέση του οικονομικού και διοικητικού διευθυντή για την ΕΛΣ. Αυτός προσλαμβάνεται από το ΔΣ της ΕΛΣ με σύμβαση τριετούς διάρκειας που μπορεί να ανανεώνεται για ίσο χρόνο κάθε φορά. Η πρόσληψη και ανανέωση της σύμβασης του διοικητικού-οικονομικού διευθυντή γίνεται με τη σύμφωνη αιτιολογημένη γνώμη του καλλιτεχνικού διευθυντή. Σε περίπτωση ανανέωσης η σύμβαση δεν καθίσταται αορίστου χρόνου, ενώ σε περίπτωση διαφωνίας του διοικητικού συμβουλίου προς τη γνώμη του καλλιτεχνικού διευθυντή, η σχετική απόφαση λαμβάνεται από τον Υπουργό Πολιτισμού.

Τέλος, σημειώνεται ότι αν και ήταν ψηλά στις προτεραιότητες του υπουργείου πολιτισμού το 1994, όπως αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του ιδρυτικού νόμου, ο εσωτερικός κανονισμός της ΕΛΣ δεν έχει καταρτιστεί μέχρι σήμερα, αν και βρίσκεται σε ώριμο στάδιο, ενώ δεν υπάρχει ψηφιακό οργανόγραμμα ούτε περιγράμματα θέσεων.

4.5 Αποτύπωμα της Εθνικής Λυρικής Σκηνής Σήμερα

Στη συνέντευξη Τύπου της ΕΛΣ για το 2020¹⁴, που μεταδόθηκε ζωντανά στις 09 Ιανουαρίου 2020, από την αίθουσα «Σταύρος Νιάρχος», αναφέρθηκαν μεταξύ άλλων κάποια από τα ευρήματα της έρευνας κοινού που διεξήγε η εταιρεία TheResearchHive για λογαριασμό της ΕΛΣ. Στόχος της έρευνας ήταν η αποτύπωση των αντιλήψεων και των στάσεων του κοινού απέναντι στην ΕΛΣ και η αναζήτηση κατευθύνσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη του κοινού της ΕΛΣ.

Από τα βασικά ευρήματα είναι ότι το κοινό της ΕΛΣ είναι περιορισμένο, αλλά το δυνητικό κοινό δίνει ελπίδες για μελλοντική ανάπτυξη. Το κοινό της ΕΛΣ αναγνωρίζει βήματα εξωστρέφειας και εκμοντερνισμού της ΕΛΣ, ενώ αποτιμά πολύ θετικά το αισθητικό μέρος των παραγωγών της (85%). Το δυνητικό κοινό της ΕΛΣ δεν αποδίδει κάτι αρνητικό στην ΕΛΣ, αλλά την αντιμετωπίζει περισσότερο απόμακρα και με σεβασμό, τη θεωρεί έναν «κλειστό» οργανισμό, ενώ κάποιοι δεν τη γνωρίζουν καν. Αντικίνητρα επίσκεψης στην ΕΛΣ αποτελούν το κόστος εισιτηρίων, η δυσκολία πρόσβασης στον χώρο, η έλλειψη μουσικής παιδείας και η ατελής ενημέρωση για τις

¹⁴ Βλ. https://www.youtube.com/watch?v=A8W3D5dN_Uc

παραγωγές της ΕΛΣ. Επίσης, μετά τη μετεγκατάσταση της ΕΛΣ στο Φαληρικό Δέλτα, ο μέσος όρος ηλικίας των επισκεπτών της ΕΛΣ μειώθηκε και συγκεντρώνεται πλέον περισσότερο στο ηλικιακό εύρος 35-45, κυρίως επειδή αυξήθηκε το πλήθος των επισκεπτών σε νεαρές (18-34) ηλικιακές κατηγορίες. Τέλος, σύμφωνα με τα στοιχεία, το 2019 η ΕΛΣ είχε 30.000 επισκέπτες που δε ζουν στην Ελλάδα, και παρακολούθησαν κάποια/ες από τις παραστάσεις της.

Η μελέτη αυτή είναι σε απόλυτη συμφωνία με τις διεθνείς τάσεις στη διαχείριση μεγάλων καλλιτεχνικών οργανισμών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι μια παρόμοια μελέτη για λογαριασμό της πρωτοβουλίας Wallace Foundation (2017). Αυτή η μελέτη είχε στόχο να διερευνήσει τις συνήθειες των αποκαλούμενων Μιλένιαλς (Millennials), δηλαδή όσων γεννήθηκαν μεταξύ των ετών 1980 και 1996, και ιδιαιτέρως να διαπιστώσει τη στάση τους απέναντι στο λυρικό θέατρο, προκειμένου να προσελκυσθούν ως δυνητικό κοινό. Θα μπορούσε κανείς να δει αυτές τις έρευνες σα συμπληρωματικό εργαλείο στη χάραξη στρατηγικής ενός οργανισμού (πού είμαστε και πού θέλουμε να πάμε) ή/και σαν προσπάθεια αξιολόγησης του έργου ενός οργανισμού (τι καταφέραμε μέχρι τώρα). Είναι σημαντικό που η ΕΛΣ προσπαθεί και με τη χρήση τέτοιων εργαλείων να αντλήσει πληροφορίες για να διευρύνει το κοινό της και να εντοπίσει τις αδυναμίες της.

Στο επόμενο μέρος αναλύεται η σχέση του ΥΠΠΟΑ με την ΕΛΣ.

5. Η Εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού στην Εθνική

Λυρική Σκηνή

Στο παρόν τμήμα παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο το ΥΠΠΟΑ ασκεί την εποπτεία στην ΕΛΣ. Για λόγους παρουσίασης αλλά και ανάλυσης, γίνεται η διάκριση σε διοικητική και οικονομική εποπτεία. Το εύρος της εποπτείας που ασκεί το ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ, ξεδιπλώνεται αφενός στα κανονιστικά κείμενα και αφετέρου στην πράξη.

5.1 Η έννοια της Διοικητικής Εποπτείας

Σύμφωνα με τον Λύτρα (2010), η διοικητική εποπτεία είναι μια μορφή ιεραρχικού ελέγχου στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης και αφορά κυρίως στη σχέση μεταξύ νομικών προσώπων του δημοσίου¹⁵ και δευτερευόντως στη σχέση μεταξύ οργάνων.

¹⁵ Νομικά Πρόσωπα του Δημοσίου: ΝΠΔΔ ή ΝΠΙΔ που ελέγχονται από το Δημόσιο.

Με άλλα λόγια, είναι η αρμοδιότητα των οργάνων του Κράτους να επεμβαίνουν στη λειτουργία των νομικών προσώπων του δημοσίου, εποπτεύοντας τη δράση τους. Η διαφορά της με τον ιεραρχικό έλεγχο είναι ότι ο ιεραρχικός έλεγχος ασκείται σε όργανα που ανήκουν στο ίδιο νομικό πρόσωπο, ενώ η εποπτεία ασκείται από ένα όργανο του Κράτους σε όργανο άλλου νομικού προσώπου του δημοσίου. Επίσης, στον ιεραρχικό έλεγχο υπόκειται το σύνολο της δραστηριότητας του ελεγχόμενου οργάνου, ενώ στη διοικητική εποπτεία ο έλεγχος περιορίζεται σε ό,τι προβλέπει ο νόμος. Τέλος, η διοικητική εποπτεία πρέπει να προβλέπεται ρητά και ειδικά σε νομοθετική διάταξη και έχει σκοπό να διασφαλίσει την ενότητα της δημόσιας διοίκησης, τη συνοχή της έννομης τάξης και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής.

Η εποπτεία μπορεί να είναι είτε επί των οργάνων του εποπτευόμενου είτε επί των πράξεών τους. Στην πρώτη περίπτωση η εποπτεύουσα αρχή μπορεί να διορίσει, να απομακρύνει ή να επιβάλει κυρώσεις στα άτομα που συγκροτούν τα όργανα του εποπτευόμενου. Στη δεύτερη περίπτωση, η εποπτεύουσα αρχή μπορεί να ασκήσει προληπτική ή κατασταλτική εποπτεία ή υποκατάσταση. Προληπτική εποπτεία επί των πράξεων έχουμε όταν η εποπτεύουσα αρχή εγκρίνει ορισμένες πράξεις ύστερα από έλεγχο νομιμότητας, κατασταλτική όταν ακυρώνει ή αναστέλλει την εκτέλεση ορισμένων πράξεων μετά από έλεγχο νομιμότητας και τέλος, υποκατάσταση έχουμε όταν η εποπτεύουσα αρχή επιβάλλει στον εποπτευόμενο τη διενέργεια πράξης που εκείνος αρνείται να πραγματοποιήσει.

5.2 Διοικητική Εποπτεία του ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ

5.2.1 Η σχέση της ΕΛΣ με το ΥΠΠΟΑ

Σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρ. 10 του ιδρυτικού νόμου της ΕΛΣ, «Ιδρύεται νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με έδρα την Αθήνα και επωνυμία Εθνική Λυρική Σκηνή, που εποπτεύεται από τον Υπουργό Πολιτισμού». Λαμβάνοντας υπόψη την έννοια της διοικητικής εποπτείας όπως ορίστηκε παραπάνω, συνάγεται ότι η εποπτεία του Υπουργού Πολιτισμού αφορά κυρίως στον διορισμό των οργάνων διοίκησης της ΕΛΣ, δηλαδή: στο Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) και τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή, καθώς και τους αναπληρωτές αυτών όπου προβλέπονται (άρ. 11 και 13, ν. 2273/1994), με τριετή θητεία που μπορεί να ανανεώνεται¹⁶. Επίσης, με την παράγραφο 4 του άρ.11 του

¹⁶ Επιπλέον, ο Υπουργός Πολιτισμού μπορεί να ανακαλεί αζημίως τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή πριν τη λήξη της θητείας του, σε περίπτωση που ο ετήσιος απολογισμός του έργου του απορριφθεί από το ΔΣ, το οποίο αποφασίζει με αιτιολογημένη γνώμη σε ειδική συνεδρίαση με πλειοψηφία δύο τρίτων

ιδρυτικού νόμου, ο Υπουργός Πολιτισμού από κοινού με τον Υπουργό Οικονομικών καθορίζουν το ύψος των αμοιβών του ΔΣ και του Καλλιτεχνικού Διευθυντή, κατά παρέκκλιση των νόμων 1256/1982 περί «Πολυθεσίας, πολυαπασχόλησης και καθιέρωση ανώτατου ορίου απολαβών στο δημόσιο ...» και του 1502/1984 περί «Αναδιάρθρωσης μισθολογίου του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης». Στην παράγραφο 19 του ιδίου νόμου, προβλέπεται ότι η ΕΛΣ υποβάλλει στον Υπουργό Πολιτισμού, οποτεδήποτε ζητηθεί, κάθε στοιχείο προς ενημέρωση για την πορεία των εργασιών και την πραγματοποίηση των σκοπών της.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύσταση της «Ορχήστρας της Λυρικής Σκηνής» στον ίδιο ιδρυτικό νόμο, στο άρ.12 του 2273/1994. Ειδικότερα, η Ορχήστρα της ΕΛΣ συστήνεται ως αυτοτελής δημόσια υπηρεσία, που υπάγεται στην εποπτεία του Υπουργού Πολιτισμού, και έχει αποστολή τη συμμετοχή σε παραστάσεις, παραγωγές και κάθε είδους εκδηλώσεις της ΕΛΣ. Οι υπηρεσίες της Ορχήστρας παρέχονται στις εγκαταστάσεις της ΕΛΣ ή όπου αλλού αποφασίσει η ΕΛΣ, ενώ υποστηρίζονται διοικητικά και μισθολογικά από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού. Στο προεδρικό διάταγμα 76/1993 που εκδόθηκε ενάμιση χρόνο πριν τον ιδρυτικό νόμο 2273/1994, καθορίζεται ο ακριβής αριθμός των οργανικών θέσεων των μουσικών που την αποτελούν (80 συν 1 ο αρχιμουσικός). Μάλιστα, προβλέπεται και ο τρόπος πλήρωσης των οργανικών θέσεων. Η διοικητική εποπτεία του ΥΠΠΟΑ στην Ορχήστρα φαίνεται από το γεγονός ότι όταν η επιτροπή αξιολόγησης των μουσικών καταρτίζει τον πίνακα με τους μουσικούς, αυτός αποστέλλεται στον Υπουργό Πολιτισμού για κύρωση. Ο Υπουργός Πολιτισμού εξετάζει μόνο τη νομιμότητα της κατάρτισής του και προχωράει στη δημοσίευση των προσληφθέντων στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Αν διαφωνήσει ο Υπουργός, ο πίνακας παραπέμπεται στο αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο το οποίο και αποφαινεται για τη νομιμότητα. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι τη δημοσίευση του τελικού πίνακα. Από τη διαδικασία αυτή φαίνεται ότι ο Υπουργός Πολιτισμού έχει έναν ρόλο επίβλεψης, αλλά όχι ουσίας: επιβλέπει να τηρούνται οι νόμοι και οι διαδικασίες όπως προβλέπονται. Με άλλα λόγια, η Ορχήστρα αν και δημόσια υπηρεσία, δεν υπόκειται σε ιεραρχικό έλεγχο από τον Υπουργό Πολιτισμού όπως θα ανέμενε κανείς, αλλά μόνο σε εποπτεία (αυτοτέλεια). Γενικά, η Ορχήστρα της ΕΛΣ –τουλάχιστον διοικητικά- φαίνεται να είναι μια νησίδα

(2/3) επί του συνόλου των μελών του ή για σπουδαίο λόγο που ανάγεται στην άσκηση των καθηκόντων του (παρ. 1, άρ. 53, ν. 4415/2016).

δημόσιας υπηρεσίας μέσα σε έναν οργανισμό που είναι ιδιωτικού δικαίου (ΕΛΣ). Αν και αυτοί οι δύο οργανισμοί (ΕΛΣ και Ορχήστρα) είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι, το καθεστώς που διέπει τον καθένα διαφέρει άρδην. Η δομή αυτή είναι ενδεικτική του δαιδαλώδους εργασιακού καθεστώτος που συναντά κανείς στην ΕΛΣ.

Ως προς το προσωπικό της ΕΛΣ, στον ιδρυτικό της νόμο προβλεπόταν ότι το μόνιμο και αορίστου χρόνου προσωπικό της παλιάς λυρικής θα δήλωνε αν επιθυμούσε να συνεχίσει να εργάζεται στον νεοσύστατο φορέα. Όσοι δεν το επιθυμούσαν, μετατάχθηκαν στο ΥΠΠΟΑ ή σε άλλο υπουργείο ή ΝΠΔΔ ή ΝΠΙΔ. Το τεχνικό προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου μεταφέρθηκε στον νέο οργανισμό. Οι μουσικοί της Ορχήστρας ρυθμίζονταν με το ΠΔ 76/1993, όπως αναφέρθηκε παραπάνω και έγιναν μισθωτοί της δημόσιας υπηρεσίας «Ορχήστρα της Λυρικής Σκηνής». Τέλος, προβλέπονταν και αποσπάσεις στην ΕΛΣ από το ΥΠΠΟΑ, για δύο χρόνια με δυνατότητα ανανέωσης. Σημειώνεται ότι η ΕΛΣ εμπίπτει στις διατάξεις του νόμου 2190/1994 «Σύσταση ΑΣΕΠ» και ειδικότερα στο άρ.14, όπως τροποποιήθηκε με το άρ.46 του ν.4456/2017. Σήμερα, στην ΕΛΣ συναντάται πανσπερμία εργασιακών καθεστώτων, που προέκυψαν ως αποτέλεσμα της αλλαγής του νομικού προσώπου του φορέα, των πρόσφατων δημοσιονομικών εξελίξεων από το 2010 και της προσπάθειας εξυγίανσης της ΕΛΣ, όπως περιγράφεται στην επόμενη ενότητα. Τέλος, στις 30 Ιουλίου του 2020, υπογράφηκε επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας στην ΕΛΣ, μετά από 12 χρόνια¹⁷.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι αρμόδιες διευθύνσεις για την άσκηση της εποπτείας από την πλευρά της εποπτεύουσας αρχής, δηλαδή το ΥΠΠΟΑ.

5.2.2 Οι αρμόδιες Διευθύνσεις του ΥΠΠΟΑ

Στο τμήμα αυτό παρουσιάζονται τα υπηρεσιακά τμήματα του ΥΠΠΟΑ που είναι αρμόδια με βάση το ΠΔ 4/2018 για την εποπτεία των φορέων του νόμου 2273/1994. Το σχετικό οργανόγραμμα του ΥΠΠΟΑ παρατίθεται στο Παράρτημα.

Η διοικητική εποπτεία του ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ εντοπίζεται σε τρεις διαφορετικές γενικές διευθύνσεις: στη Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού (ΓΔΣΠ), στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ) του ΥΠΠΟΑ και στη Γενική

¹⁷ Βλ. <https://www.rizospastis.gr/story.do?id=10883264>

Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΓΔΔΥΗΔ) του ΥΠΠΟΑ.

Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού

Σύμφωνα με τις παραγράφους 1-3 του άρ.55 του ΠΔ 4/2018, η συστηματική παρακολούθηση, υποστήριξη και αξιολόγηση του συνόλου των επιχορηγούμενων φορέων του Σύγχρονου Πολιτισμού ανατίθενται στη Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας και συγκεκριμένα στο τμήμα Εποπτευόμενων και Τακτικώς Επιχορηγούμενων Οργανισμών της ΓΔΣΠ.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την παράγραφο 3(γ) του άρθρου 55 του ΠΔ 4/2018, το Τμήμα Εποπτευόμενων και Τακτικώς Επιχορηγούμενων Οργανισμών είναι αρμόδιο για: «αα) Τη διοικητική και οικονομική εποπτεία και αξιολόγηση των εποπτευόμενων και τακτικώς επιχορηγούμενων Οργανισμών του Υπουργείου, αρμοδιότητας της ΓΔΣΠ, ... ββ) Τον συντονισμό, τη δικτύωση και την υποστήριξή τους, σε συνεργασία με τις διευθύνσεις της ΓΔΣΠ, ... γγ) Τον έλεγχο νομιμότητας και σκοπιμότητας δαπανών και διοικητικών ενεργειών των εποπτευόμενων και τακτικώς επιχορηγούμενων Οργανισμών αρμοδιότητας της Γενικής Διεύθυνσης Σύγχρονου Πολιτισμού. δδ) Τη συλλογή στοιχείων διαχείρισης (οικονομικοί και καλλιτεχνικοί προϋπολογισμοί και απολογισμοί) των καταγεγραμμένων Φορέων του Μητρώου και βάσει αυτών την αξιολόγηση τους για την περαιτέρω ενίσχυση των δράσεων ή δραστηριοτήτων τους».

Με άλλα λόγια, η ΓΔΣΠ θέτει υπό την επίβλεψή της τους τακτικώς επιχορηγούμενους από το Ελληνικό δημόσιο φορείς, όπως η ΕΛΣ. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η διοικητική εποπτεία σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης αφορά στον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων του ΔΣ της ΕΛΣ, καθώς και στην παροχή όλης της αναγκαίας πληροφόρησης που τεκμηριώνει τις πράξεις της διοίκησής της.

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τα άρ. 56 και 60 του ΠΔ 4/2018, οι αρμόδιες για τους εποπτευόμενους φορείς διευθύνσεις είναι η Διεύθυνση Εποπτευόμενων Φορέων, Δημοσιονομικών Αναλύσεων και Χορηγιών του Τομέα Πολιτισμού με τα τρία επιμέρους τμήματά της¹⁸ και η Διεύθυνση Προϋπολογισμού και Οικονομικής Διαχείρισης του τομέα Πολιτισμού

¹⁸ Επιμέρους τμήματα: Παρακολούθησης εποπτευόμενων και λοιπών φορέων, δημοσιονομικών αναλύσεων και αναφορών και χορηγιών.

με τα τρία επιμέρους τμήματά της¹⁹. Η κύρια έννοια του διοικητικού ελέγχου και των δύο αυτών διευθύνσεων συνίσταται στον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων του ΔΣ της ΕΛΣ.

Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με το άρ.62 του ΠΔ 4/2018, η ΓΔΔΥΗΔ προωθεί την πολιτική ορθολογικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων του ΥΠΠΟΑ και εφαρμόζει την στρατηγική της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τη διευκόλυνση της διαλειτουργικότητας και της βελτίωσης της παραγωγικής λειτουργίας του ΥΠΠΟΑ. Συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με το τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης των Εποπτευόμενων Φορέων, εκδίδει όλες τις διοικητικές πράξεις που αφορούν στη διοίκηση της ΕΛΣ, δηλ. στο ΔΣ και τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή, καθώς και όλες τις διοικητικές πράξεις που αφορούν στην Ορχήστρα της ΕΛΣ.

5.2.3 Συμπέρασμα

Ο λόγος που παρατέθηκαν αναλυτικά οι αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠΠΟΑ για την εποπτεία των φορέων του νόμου 2273/1994 είναι για να γίνει σαφής η επικάλυψη αρμοδιοτήτων και το θολό διοικητικό καθεστώς που επικρατεί από την πλευρά της επιβλέπουσας αρχής. Τρεις διαφορετικές Γενικές Διευθύνσεις (ΓΔΣΠ, ΓΔΟΥ και ΓΔΔΥΗΔ) με αρκετά επιμέρους τμήματα η κάθε μία, ουσιαστικά έχουν παρόμοιο αντικείμενο στους εποπτευόμενους φορείς διοικητικά. Σε παρόμοιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Κωστάκης και Ασημακοπούλου (2015) για την «πολυδιάσπαση στον πολιτισμό» που έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί «να γίνει διάκριση ανάμεσα στις διοικητικές – υποστηρικτικές δαπάνες των φορέων αυτών και τις πληρωμές που αφορούν πραγματικό καλλιτεχνικό έργο». Αυτή η περίπλοκη οργανωσιακή δομή τελικά οδηγεί σε κατακερματισμό της εποπτείας από πλευράς ΥΠΠΟΑ, και έχει ως συνέπεια απώλειες στον αποτελεσματικό έλεγχο των φορέων. Το πρόβλημα αυτό επιβεβαιώνεται από τους εργαζόμενους τόσο στην ΕΛΣ όσο και στο ΥΠΠΟΑ, ενώ δε λείπουν οι περιπτώσεις που οι επικαλύψεις επιλύονται τηλεφωνικά.

5.3 Οικονομική εποπτεία του ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η οικονομική εποπτεία που ασκεί το ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ, ενώ στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται χρηματοοικονομικά στοιχεία για την

¹⁹ Επιμέρους τμήματα: Εκκαθάρισης μισθοδοσίας, εκτέλεσης προϋπολογισμού και κατάρτισης προϋπολογισμού.

ΕΛΣ και επιχειρείται μια σύγκριση των βασικών οικονομικών μεγεθών της ΕΛΣ με τα αντίστοιχα των ευρωπαϊκών λυρικών θεάτρων.

Το νόημα της οικονομικής εποπτείας έγκειται στον έλεγχο της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, δηλαδή του ουσιαστικού μέρους της (δημόσιας) δαπάνης και συγκεκριμένα, στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα αλλά και στον έλεγχο της ορθής οικονομικής αποτύπωσής της.

Με βάση τον ιδρυτικό νόμο 2273/1994, η οικονομική εποπτεία που ασκεί το ΥΠΠΟΑ στην ΕΛΣ θεμελιώνεται στις παραγράφους 18, 20, 22 και 24 του άρ.11. Συγκεκριμένα, καθορίζονται οι πηγές πόρων της ΕΛΣ, που εκτός από τα έσοδα από τη δραστηριότητά της, είναι η τακτική ετήσια επιχορήγηση από το ΥΠΠΟΑ, οι ενισχύσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση (πχ ΕΣΠΑ) και λοιπούς διεθνείς οργανισμούς, οι χορηγίες, δωρεές, κληροδοτήματα, η εκμετάλλευση των περιουσιακών της στοιχείων (πχ εκμετάλλευση ακινήτων, ενοικίαση σκηνικών-κουστουμιών), έσοδα άλλη δραστηριότητα (πχ πωλητήριο). Επιπλέον, για τον έλεγχο της οικονομικής λειτουργίας της, το ΥΠΠΟΑ κάθε χρόνο ορίζει δύο ορκωτούς ελεγκτές να ελέγχουν την οικονομική διαχείριση και τον ισολογισμό της ΕΛΣ, ο δε Υπουργός Πολιτισμού μπορεί να διατάξει οποτεδήποτε έκτακτο έλεγχο που διενεργεί ανώτερος δημόσιος υπάλληλος ή δικαστικός λειτουργός. Ο ετήσιος ισολογισμός μαζί με την έκθεση του ΔΣ και τις παρατηρήσεις των ορκωτών ελεγκτών υποβάλλεται και εγκρίνεται από τον Υπουργό Πολιτισμού. Επιπλέον, τόσο η ΓΔΣΠ όσο και η ΓΔΟΥ ζητάνε και λαμβάνουν οικονομικά στοιχεία για την ΕΛΣ σε περιοδική βάση, με κύρια τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, και τον προϋπολογισμό και απολογισμό κάθε έτους. Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί ότι εκτός από τις υπηρεσίες του ΥΠΠΟΑ, οικονομικό έλεγχο ασκεί και το Υπουργείο Οικονομικών, συγκεκριμένα το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Δημοσιονομικών Ελέγχων (ΓΔΔΕ), με την Επιτροπή Συντονισμού Ελέγχων (ΕΣΕΛ). Ο έλεγχος αυτός δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσης.

Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ΥΠΠΟΑ

Η ΓΔΟΥ είναι η κατεξοχήν αρμόδια γενική διεύθυνση για την οικονομική εποπτεία στο ΥΠΠΟΑ. Σύμφωνα με τον ιστότοπο του ΥΠΠΟΑ, οι στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών του ΥΠΠΟΑ είναι η ενιαία οικονομική διαχείριση και ο έλεγχος των οικονομικών υποθέσεων και των λειτουργιών του Υπουργείου και των Εποπτευόμενων από αυτό φορέων σύμφωνα με τις αρχές και τους

κανόνες της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και ευθύνης. Η ΕΛΣ ως εποπτευόμενος φορέας υπόκειται στον έλεγχο της ΓΔΟΥ του ΥΠΠΟΑ. Αυτός ο έλεγχος διενεργείται κυρίως από τη διεύθυνση εποπτευόμενων φορέων, δημοσιονομικών αναλύσεων και χορηγιών για τον τομέα του πολιτισμού. Και τα τρία τμήματα της διεύθυνσης είναι επιφορτισμένα με την οικονομική παρακολούθηση των εποπτευόμενων φορέων. Στόχος της διεύθυνσης είναι η ορθολογική και γρήγορη εκταμίευση των επιχορηγήσεων του ΥΠΠΟΑ προς τους εποπτευόμενους φορείς, για να μη συσσωρευθούν ληξιπρόθεσμες οφειλές που θα αυξήσουν το έλλειμμα των φορέων.

Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, η ΕΛΣ αποστέλλει στο τμήμα Δημοσιονομικών Αναλύσεων και Αναφορών της παραπάνω Διεύθυνσης, σε περιοδική βάση (μηνιαία, τριμηνιαία), ανάλογα με τη φύση της δαπάνης, όλα τα στοιχεία που επιτρέπουν την παρακολούθηση του φορέα και τον έλεγχο νομιμότητας των δαπανών. Το τμήμα επεξεργάζεται τα δημοσιονομικά στοιχεία που αποστέλλει η ΕΛΣ και κάνει τις σχετικές εγγραφές στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους. Επίσης, παρακολουθείται η πορεία του υποβληθέντος προϋπολογισμού της ΕΛΣ και συντάσσονται οι συγκεντρωτικές καταστάσεις τιμολογίων (ΜΥΦ) σύμφωνα με τον Κώδικα Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών (ΚΦΑΣ).

Επιπλέον, το τμήμα Παρακολούθησης Εποπτευομένων και Λοιπών Φορέων της ίδιας Διεύθυνσης της ΓΔΟΥ επεξεργάζεται και εγκρίνει τον προϋπολογισμό και απολογισμό της ΕΛΣ και εκδίδει τις σχετικές επιχορηγήσεις, αξιολογεί τα αποτελέσματα και παρακολουθεί την επιχορήγηση του ΥΠΠΟΑ προς την ΕΛΣ. Επίσης, το ίδιο τμήμα ελέγχει ότι τα όρια των πιστώσεων που ζητούνται είναι σε συμφωνία με όσα έχουν προϋπολογιστεί από την πλευρά του εποπτευόμενου φορέα (προϋπολογισμός) και παρακολουθούνται τα ποσά του τακτικού προϋπολογισμού. Σε περίπτωση ανάγκης κάλυψης έκτακτων δαπανών από το σκέλος του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ), το τμήμα Παρακολούθησης αναλαμβάνει να εγγράψει την έκτακτη επιχορήγηση για λογαριασμό του φορέα.

Τέλος, το τμήμα Χορηγιών προσελκύει χορηγίες για τους φορείς και διεκπεραιώνει τις διαδικασίες του ν.3525/2007 περί χορηγιών. Εδώ τονίζεται ότι η ΕΛΣ, σύμφωνα με τους Κωστάκη και Ασημακοπούλου (2015, Πίνακας 4Δ), το 2015 έλαβε το 27% του

συνόλου των τακτικών επιχορηγήσεων για τον Σύγχρονο Πολιτισμό του ΥΠΠΟΑ και το 34,5% των έκτακτων.

Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ του ΥΠΠΟΑ (ΕΔΕΠΟΑ)

Τα τελευταία χρόνια, η ΕΛΣ χρηματοδοτεί μικρό μέρος της δραστηριότητάς της (πχ Εναλλακτική Σκηνή) μέσω του ΕΣΠΑ 2014-2020. Σχετικά με την ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, στο ΥΠΠΟΑ έχει συσταθεί την τελευταία 20ετία ειδική υπηρεσία για την παρακολούθηση και εφαρμογή της Ευρωπαϊκής χρηματοδότησης μέσω των ΕΣΠΑ, με στόχο τη διασφάλιση της επάρκειας, της ορθολογικότητας και της διαφάνειας στην εφαρμογή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΕΛΣ συνεργάζεται με τη Δομή ΕΣΠΑ του ΥΠΠΟΑ προκειμένου να αξιολογηθεί η απορρόφηση των πόρων ή/και να διατυπωθούν προτάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Φορολογία

Φορολογικά, η ΕΛΣ απαλλάσσεται από κάθε φόρο, τέλος χαρτοσήμου, δασμό ή εισφορά υπέρ του Δημοσίου ή τρίτου, με εξαίρεση τον ΦΠΑ τον οποίο υποχρεούται να καταβάλει όπως προβλέπεται (άρ.11, ν.2273/1994)²⁰. Λογιστικά, η ΕΛΣ δεν ακολουθεί το Δημόσιο Λογιστικό (άρ.10, ν.2273/1994) και συντάσσει τις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα και βάση του ν.4308/2014. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του ν.4308/2014, «Καθορισμός Μεγέθους Οντοτήτων», η ΕΛΣ κατατάσσεται στις μεσαίες οντότητες²¹.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το ΥΠΠΟΑ ορίζει δύο ορκωτούς ελεγκτές για τον τακτικό έλεγχο της οικονομικής διαχείρισης και του ισολογισμού της ΕΛΣ κάθε χρόνο. Αυτοί με τη σειρά τους συντάσσουν την έκθεση ελέγχου και εκδίδουν το σχετικό πιστοποιητικό. Επίσης, οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις εγκρίνονται από το ΔΣ της ΕΛΣ και υποβάλλονται στον Υπουργό Πολιτισμού. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται η ευχέρεια του ΥΠΠΟΑ στην οικονομική εποπτεία της ΕΛΣ, καθώς το Υπουργείο

²⁰ Το αποτέλεσμα απόδοσης του ΦΠΑ είναι πιστωτικό για την ΕΛΣ.

²¹ Μεσαίες οντότητες είναι οι οντότητες οι οποίες δεν είναι «πολύ μικρές» ή «μικρές» και οι οποίες κατά την ημερομηνία του ισολογισμού τους δεν υπερβαίνουν τα όρια δύο τουλάχιστον από τα ακόλουθα τρία κριτήρια: α) Σύνολο ενεργητικού: 20.000.000 ευρώ. β) Καθαρό ύψος κύκλου εργασιών: 40.000.000 ευρώ. γ) Μέσος όρος απασχολούμενων κατά τη διάρκεια της περιόδου: 250 άτομα.

μπορεί να ορίζει ορκωτούς που εξυπηρετούν καλύτερα τις προτεραιότητες που αποδίδει ο Υπουργός Πολιτισμού στον εποπτευόμενο φορέα. Ωστόσο, η ελληνική εμπειρία τέτοιων ελέγχων δείχνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις ο έλεγχος των ορκωτών περιορίζεται σε έλεγχο διαδικασιών (εσωτερικός έλεγχος) και όχι σε έλεγχο σκοπιμότητας.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία από τους ισολογισμούς της ΕΛΣ διαχρονικά.

5.4 Η Χρηματοοικονομική Εικόνα της ΕΛΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη για την ΕΛΣ, όπως προκύπτουν από τους ισολογισμούς της. Στόχος είναι να δοθεί μια εικόνα για την οικονομική της κατάσταση και να επιχειρηθεί μια πρώτη σύγκριση των οικονομικών μεγεθών της ΕΛΣ με τα αντίστοιχα μεγέθη των ευρωπαϊκών λυρικών σκηνών.

5.4.1 Βασικά Μεγέθη

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η εξέλιξη των βασικών οικονομικών μεγεθών για την ΕΛΣ. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εσόδων από εισιτήρια, του κόστους παραγωγής, του προσωπικού που απασχολεί και των εσόδων από τις επιχορηγήσεις και τις χορηγίες-δωρεές. Όλα τα δεδομένα προέρχονται από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς της ΕΛΣ στα αντίστοιχα ΦΕΚ και στη Διαύγεια^{22,23}. Για τον αποπληθωριστή έχει χρησιμοποιηθεί η χρονοσειρά που ανακοινώνει η ΕΛ.ΣΤΑΤ.²⁴ Τα στοιχεία του έτους 2013 έχουν αναχθεί σε 12μηνη περίοδο, καθώς άλλαξε η χρήση μετά την υιοθέτηση των Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων. Όλα τα ποσά είναι σε ευρώ, ενώ η επεξεργασία έχει γίνει από εμένα την ίδια.

Έσοδα από Εισιτήρια

Στο διάγραμμα 1²⁵ φαίνεται η εξέλιξη των εσόδων από εισιτήρια, αποπληθωρισμένα σε τιμές του 2008.

²² Τα ΦΕΚ είναι: ΦΕΚ ΠΡΑ.Δ.Ι.Τ. 4895, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 9113, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 5081, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 3915, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 9034, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 9482, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 3151, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 3614, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 8471, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 8472, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 11036, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 11625, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 11626, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 5425, ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 2149 και οι σχετικοί ΑΔΑ στη Διαύγεια: 6ΔΡ2469ΗΓΨ-ΠΙΜΒ, 94Α4469ΗΓΨ-ΟΣΨ και Ψ4Ν7469ΗΓΨ-48Ε.

²³ Από το 2014 και μετά καταργήθηκε η υποχρέωση δημοσίευσης ισολογισμών σε ΦΕΚ.

²⁴ Για τον αποπληθωριστή βλ.: <https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/DKT87/>

²⁵ Βλ. υποσημείωση 22.



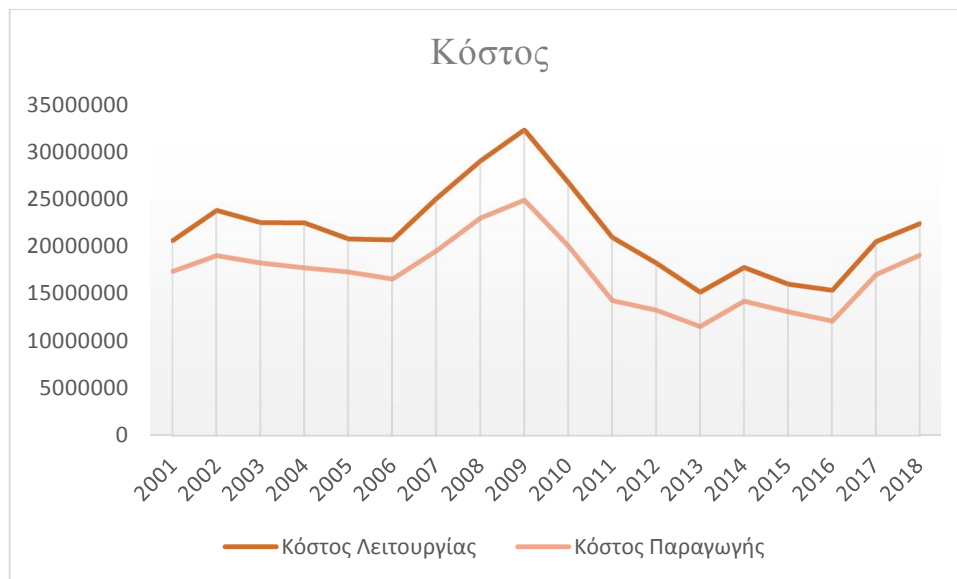
Διάγραμμα 1: Έσοδα από Εισιτήρια, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

Στο διάγραμμα αυτό ξεχωρίζει μια μεγάλη αύξηση στα έσοδα από εισιτήρια το 2002. Αυτό εξηγείται γιατί τη χρονιά αυτή η ΕΛΣ λειτουργούσε σε δύο θέατρα, το Ολύμπια και το Ακροπόλ, με παραγωγές που έτυχαν θερμής υποδοχής από το κοινό, ενώ ενέταξε στο πρόγραμμά της οπερέτα και παιδικό θέατρο που άρεσαν στο κοινό. Η περίοδος αυτή ακολουθήθηκε από συνεχείς μειώσεις μέχρι το 2007 που έφτασε στο χαμηλότερο επίπεδο της υπό εξέταση περιόδου. Από το 2015 φαίνεται να υπάρχει αυξητική τάση. Αυτή η εξέλιξη ίσως συνδέεται με τη μετακίνηση της ΕΛΣ στο ΚΠΗΣΝ.

Κόστος Παραγωγής

Στο διάγραμμα ²⁶ φαίνεται η εξέλιξη του κόστους της ΕΛΣ, αποπληθωρισμένο σε τιμές του 2008. Το κόστος παραγωγής αφορά στο κόστος των παραστάσεων, ενώ το κόστος λειτουργίας περιλαμβάνει το κόστος των παραστάσεων και τις δαπάνες της διοικητικής υποστήριξης της ΕΛΣ. Σε γενικές γραμμές, οι δύο γραμμές κινούνται «παράλληλα», έχοντας την ίδια συμπεριφορά.

²⁶ Βλ. υποσημείωση 22.



Διάγραμμα 2: Κόστος Λειτουργίας και Παραγωγής, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

Εδώ, γίνεται σαφές ότι υπάρχει αύξηση του κόστους την περίοδο 2006-2009 που αποκλιμακώνεται στη συνέχεια. Από το 2016 το κόστος παραγωγής αυξάνεται, αλλά δε φτάνει τα επίπεδα του 2006-2009. Η περίοδος 2006-2009 συζητείται εκτενώς στην παρακάτω ενότητα.

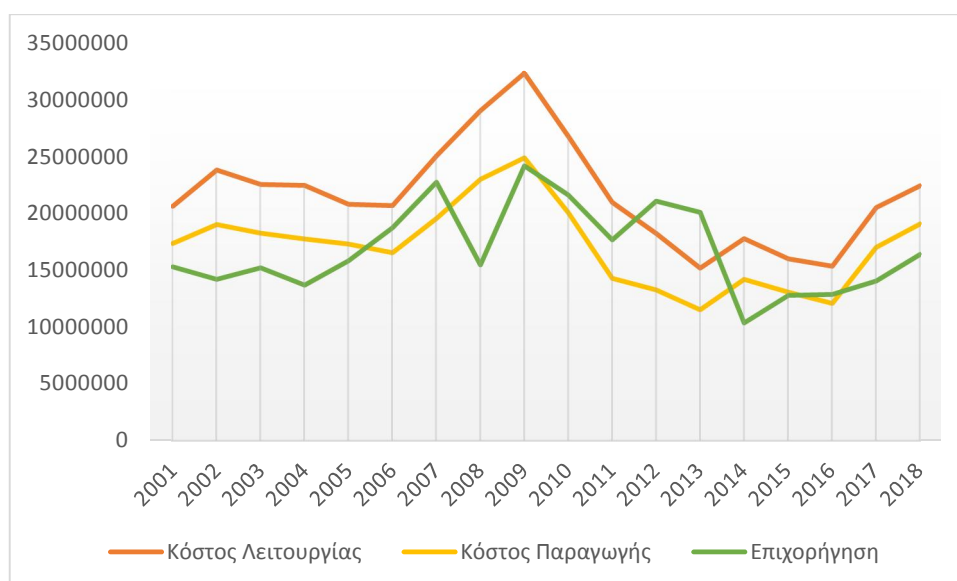
Επιχορηγήσεις

Ακολουθώντας την ίδια μεθοδολογία, οι επιχορηγήσεις του ΥΠΠΟΑ, που ουσιαστικά αποτελούν βασική πηγή εσόδου για την ΕΛΣ, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3 και μαζί με το κόστος στο Διάγραμμα 4²⁷:



Διάγραμμα 3: Έσοδα από Επιχορηγήσεις, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

²⁷ Βλ. υποσημείωση 22.



Διάγραμμα 4: Κόστος και Επιχορηγήσεις, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

Ως προς τις επιχορηγήσεις, αυτές υπολείπονται του κόστους λειτουργίας, με εξαίρεση τη διετία 2012-2013. Το δε 2015 φτάνουν στο χαμηλότερο επίπεδο, γεγονός που οφείλεται στη δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα και στα Μνημόνια που την ακολούθησαν. Από την άλλη μεριά, το κόστος παραστάσεων παρουσιάζει μεγάλη διακύμανση και κορυφώνεται το 2009, χρονιά που αναλύεται στη συνέχεια.

Προσωπικό ΕΛΣ

Στον Πίνακα 1²⁸ φαίνεται το προσωπικό που απασχολεί η ΕΛΣ. Τα στοιχεία αφορούν στα τελευταία 5 έτη, καθώς για τα προηγούμενα δεν υπάρχουν²⁹ στοιχεία στους ισολογισμούς.

ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΡΥΘΜΟΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ %
2014	366	
2015	374	2,2
2016	392	4,8
2017	436	11,2
2018	479	9,9

Πίνακας 1: Προσωπικό ΕΛΣ, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

²⁸ Βλ. υποσημείωση 22.

²⁹ Η σχετική υποχρέωση αναγραφής του προσωπικού στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις προέκυψε από το 2014 με την υιοθέτηση των Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων.

Το ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι ο ρυθμός μεταβολής του προσωπικού μεταβλήθηκε σημαντικά τα τελευταία έτη. Πιθανότατα, αυτό συνδέεται με τη μετακίνηση της ΕΛΣ στο ΚΠΠΣΝ από τα τέλη του 2015.

Αριθμός Παραγωγών

Στο Διάγραμμα 5³⁰ εμφανίζεται ο αριθμός των παραγωγών της ΕΛΣ σε όλες τις σκηνές της, συμπεριλαμβανομένου του Ηρωδείου, από το 2014. Για το 2017 δεν κατέστη εφικτό να βρεθεί το σχετικό νούμερο.



Διάγραμμα 5: Παραγωγές ανά Έτος, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

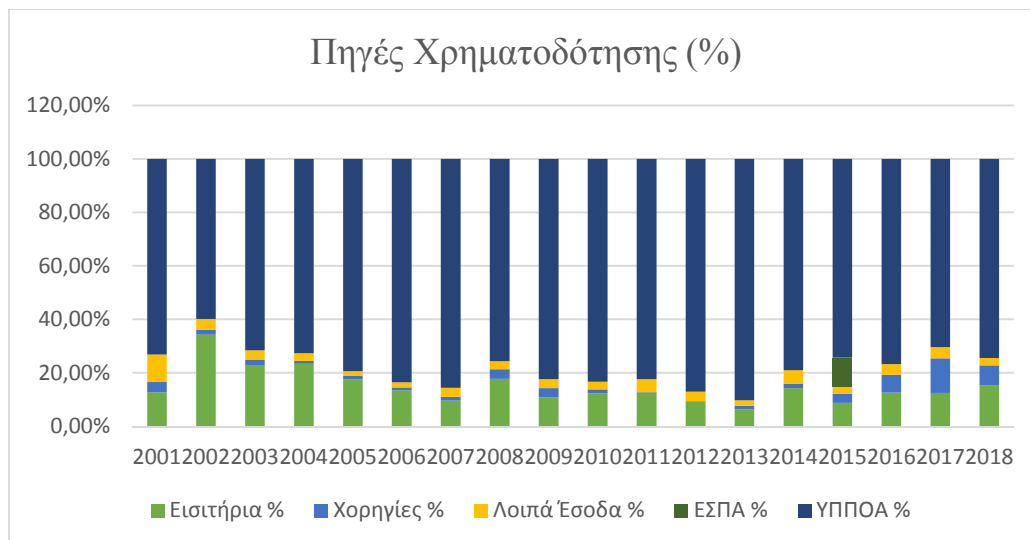
Από το 2016 φαίνεται να υπάρχει μια αυξητική τάση στον αριθμό των παραγωγών ανά έτος, γεγονός που συνδέεται άμεσα με τη μετακίνηση στον νέο της χώρο, καθώς η υποδομή του νέου κτιρίου επιτρέπει κάτι τέτοιο. Συγκεκριμένα, η αίθουσα «Σταύρος Νιάρχος» είναι χωρητικότητας 1400 ατόμων, υψηλών τεχνικών προδιαγραφών, ενώ η Εναλλακτική Σκηνή χωράει 300-400 άτομα, ανάλογα με τις ανάγκες της εκδήλωσης που φιλοξενεί.

Σύνθεση Εσόδων

Στο Διάγραμμα 6³¹ εμφανίζονται οι πηγές χρηματοδότησης της ΕΛΣ διαχρονικά.

³⁰ Βλ. υποσημείωση 22.

³¹ Βλ. υποσημείωση 22.



Διάγραμμα 6: Πηγές Χρηματοδότησης ΕΛΣ σε %, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

Από το ραβδόγραμμα επιβεβαιώνεται ότι, διαχρονικά, η κύρια πηγή χρηματοδότησης της ΕΛΣ είναι η επιχορήγηση από το ΥΠΠΟΑ. Από το 2015 και μετά διακρίνεται η αύξηση των χορηγιών, γεγονός που συνδέεται άμεσα με τη μετεγκατάστασή της στο ΚΠΙΣΝ, με τη χορηγία του Ιδρύματος «Σταύρος Νιάρχος», καθώς και με το ότι το ΥΠΠΟΑ περίβαλε με το κύρος του τον θεσμό των χορηγιών (βλ. γραφείο Χορηγιών στο ΥΠΠΟΑ). Τα έσοδα από εισιτήρια παραμένουν η δεύτερη μεγαλύτερη πηγή χρηματοδότησης της ΕΛΣ.

Σχέση Έσοδα – Κόστος

Στο Διάγραμμα 7³² απεικονίζεται η θεμελιώδης σχέση κάθε επιχείρησης/οργανισμού, η διαφορά συνολικών εσόδων μείον το συνολικό κόστος.



Διάγραμμα 7: Συνολικό Έσοδο – Συνολικό Κόστος, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ, 2001-2018.

³² Βλ. υποσημείωση 22.

Το διάγραμμα αυτό συνοψίζει όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω. Η περίοδος 2008-2010 εμφανίζει το μεγαλύτερο έλλειμμα, που όπως φαίνεται αντισταθμίστηκε τα επόμενα έτη: αφενός με μείωση του κόστους των παραστάσεων και αφετέρου με αύξηση της κρατικής επιχορήγησης. Σημαντικό έλλειμμα εμφανίζεται και το 2015, το οποίο αποδίδεται στη δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας που οδήγησε σε περιστολή όλων των δαπανών. Σήμερα, η εικόνα της ΕΛΣ είναι σχεδόν ισοσκελισμένη. Μάλιστα, σύμφωνα με την τελευταία έκθεση των ορκωτών ελεγκτών (2018), οι μικρές ζημιές που εμφανίζει οφείλονται «...κυρίως στην αδυναμία της ΕΛΣ να καλύψει την μηνιαία αμοιβή της ΚΠΙΣΝ ΑΕ για τις υπηρεσίες που της παρέχει...». Στο επόμενο μέρος αναλύεται η περίοδος 2008-2010.

5.4.2 Η Κρίση του 2008-2010

Για τα χρόνια που έχουμε διαθέσιμα στοιχεία η κρατική επιχορήγηση στην ΕΛΣ αυξανόταν διαρκώς. Για παράδειγμα, το 2001 η επιχορήγηση στην ΕΛΣ ανέρχεται σε περίπου 12 εκ. ευρώ, ενώ το 2007, η κρατική επιχορήγηση έφτασε τα 22εκ. ευρώ. Ωστόσο, το 2008-2009 η ΕΛΣ βρίσκεται στη μεγαλύτερη κρίση των τελευταίων ετών. Το 2008 η κρατική επιχορήγηση μειώνεται απότομα στα 15 εκ. ευρώ από τα 22εκ. που ήταν την προηγούμενη χρονιά, ενώ αντίθετα το κόστος των παραγωγών της αυξάνεται από τα 19 στα 22 εκ. ευρώ. Αυτή η απότομη μεταβολή και των δύο μεγεθών είχε σαν αποτέλεσμα να συσσωρευτούν χρέη προς τις τράπεζες, τους ασφαλιστικούς οργανισμούς και τους ιδιώτες (προμηθευτές, καλλιτεχνικούς συνεργάτες), ύψους περίπου 10 εκ. ευρώ. Δυστυχώς, η κατάσταση αυτή διατηρήθηκε και την επόμενη χρονιά: το 2009, και παρόλο που αυξήθηκε η κρατική επιχορήγηση, το κόστος παραστάσεων αυξήθηκε πολύ περισσότερο. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τα συνολικά χρέη της ΕΛΣ να ανέλθουν στα 16 εκ. ευρώ. Αυτό το ύψος χρέους ήταν ανήκουστο για έναν οργανισμό σαν την ΕΛΣ.

Κανείς δεν μπορεί να συμπεράνει με βεβαιότητα αν η κρίση της περιόδου 2008-2010 οφείλεται στη διοικητική αναστάτωση που επικρατούσε την περίοδο αυτή λόγω της αντικατάστασης του Καλλιτεχνικού Διευθυντή Λαζαρίδη από τον Πακόρ, αν οφείλεται

στα γενικότερα προβλήματα που ενέσκησαν στην ΕΛΣ λόγω της δημοσιονομικής κρίσης εκείνης της περιόδου³³ ή στην επικείμενη μετακίνηση της ΕΛΣ στο ΚΠΙΣΝ.

Με τον ερχομό του Πακόρ στη θέση του Καλλιτεχνικού Διευθυντή, έγινε προσπάθεια να αντιστραφεί η κακή κατάσταση που είχε περιέλθει η ΕΛΣ. Και πράγματι, οι επόμενες διοικήσεις μείωσαν δραματικά το κόστος παραγωγής των παραστάσεων: για παράδειγμα το κόστος των παραστάσεων από 25εκ. ευρώ το 2009 έπεσε στα 14.5εκ. το 2012. Παράλληλα, υπήρξε και μια αύξηση των επιχορηγήσεων του κράτους, οι οποίες έφεραν την εξισορρόπηση της κατάστασης. Έτσι πια, το 2013 τα χρέη της ΕΛΣ εκμηδενίστηκαν. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η σειρά που αποπληρώθηκαν τα χρέη. Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από τους σχετικούς ισολογισμούς της, προηγήθηκαν οι ασφαλιστικοί οργανισμοί και οι τράπεζες και ακολούθησαν οι ιδιώτες (καλλιτέχνες, προμηθευτές). Μετά το 2013-2014, η κατάσταση εξισορροπείται. Πάντως, οι κρατικές επιχορηγήσεις παρουσιάζουν μεγάλη διακύμανση καθώς κινούνται μεταξύ 17εκ. και 30εκ. ευρώ. Αυτό το γεγονός ίσως σχετίζεται με την επικείμενη μετακίνηση της ΕΛΣ στον νέο της χώρο το ΚΠΙΣΝ. Με άλλα λόγια, φαίνεται ότι την περίοδο πριν την μετεγκατάσταση, που έγινε το 2016, οι κρατικές επιχορηγήσεις ήταν αυξημένες, ενδεχομένως για να καλυφθούν οι επιπλέον ανάγκες της ΕΛΣ λόγω της επικείμενης

³³ Η περίοδος 2007-2010 χαρακτηρίστηκε και διοικητικά ανώμαλη. Πρόεδρος του ΔΣ της ΕΛΣ ήταν ο Οδυσσέας Κυριακόπουλος του ΣΕΒ και μάλιστα η τοποθέτησή του θεωρήθηκε από τον κυβερνητικό Τύπο της εποχής ότι θα αναζωογονήσει την ΕΛΣ διοικητικά και καλλιτεχνικά. Η επιλογή του τότε Πρωθυπουργού και Υπουργού Πολιτισμού Κ.Καραμανλή (θέση που στη συνέχεια κατέλαβε ο Γ.Βουλγαράκης) να ορίσει Καλλιτεχνικό Διευθυντή τον διεθνούς φήμης Στ.Λαζαρίδη, αποδείχθηκε πολύ προβληματική: ο καταξιωμένος διεθνώς Λαζαρίδης παρέμεινε στη θέση του Καλλιτεχνικού Διευθυντή για μόλις 18 μήνες και αποπέμφθηκε από το ΔΣ της ΕΛΣ ως «διοικητικά ανεπαρκής». Τον διαδέχθηκε ο Τζ.Πακόρ ο οποίος απεδείχθη περισσότερο συνεργάσιμος με το ΔΣ της ΕΛΣ. Το 2009 ο πρόεδρος του ΔΣ Κυριακόπουλος παραιτείται όταν του ανακοινώθηκε ερήμην του η ανανέωση της θητείας του, και μετά τις εκλογές του 2009, ο νέος Υπουργός Πολιτισμού Π.Γερουλάνος, διόρισε στη θέση του προέδρου του ΔΣ τον Ν.Μουρκογιάννη, που θεωρήθηκε άνθρωπος της αγοράς για να εξυγιάνει την ΕΛΣ από τα χρέη που αναφέρθηκαν και να προετοιμάσει τη μετακίνησή της στο ΚΠΙΣΝ. Ωστόσο, και η περίοδος Μουρκογιάννη δεν ήταν ανέφελη, καθώς σύμφωνα με τον Τύπο της εποχής, προκειμένου να βελτιώσει το οικονομικό αποτέλεσμα της ΕΛΣ άφηνε απλήρωτους τους εργαζόμενους. Μετά από αρκετές παραιτήσεις και πολλές εντάσεις, δόθηκαν αυξημένες αρμοδιότητες εκτάκτως στον αρχιμουσικό και τότε Καλλιτεχνικό Διευθυντή Μ.Μιχαηλίδη, μέχρι το 2012 οπότε και ορίστηκε Πρόεδρος του ΔΣ της ΕΛΣ ο Αθ.Θεοδωρόπουλος που είχε διατελέσει αντιπρόεδρος στη θητεία του Μουρκογιάννη. Η θητεία του Θεοδωρόπουλου ανανεώθηκε και για δεύτερη τριετία, ενώ θεωρείται ο πιο πετυχημένος και μακροβιότερος (6 έτη) Πρόεδρος ΔΣ της ΕΛΣ των τελευταίων ετών. Τον διαδέχθηκε ο Β.Καραμητσάνης το 2018, τον οποίο διαδέχθηκε η Ε.Παπαθανασοπούλου στα τέλη του 2019, η οποία είχε διατελέσει Γραμματέας στο ΔΣ της ΕΛΣ το 2007, επί προεδρίας Κυριακόπουλου. Σήμερα, Καλλιτεχνικός Διευθυντής είναι ο Γ.Κουμεντάκης, του οποίου η θητεία ανανεώθηκε για δεύτερη φορά μετά τις εκλογές του 2019. Το 2018 η ΕΛΣ θέλοντας να τιμήσει το καλλιτεχνικό έργο του Λαζαρίδη, αλλά και να περισώσει την φήμη της μετά τα δημοσιεύματα του Τύπου της εποχής, οργάνωσε με γενναιότητα την έκθεση «Στέφανος Λαζαρίδης: Κυνικός Ρομαντικός».

μετακίνησης. Αντίθετα, μετά το 2016 οι κρατικές επιχορηγήσεις μειώνονται αισθητά και καμία χρονιά δεν ξεπερνούν τα 20 εκ. ευρώ.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι γύρω στο 2010 η παγκόσμια οικονομική ύφεση προκάλεσε χρηματοοικονομικά προβλήματα και διοικητική αναστάτωση και σε αρκετές λυρικές σκηνές της Ευρώπης. Επίσης, προβλήματα αντίστοιχα με αυτά που αντιμετώπισε η ΕΛΣ την περίοδο 2008-10 συναντάμε και σε άλλα Ευρωπαϊκά λυρικά θέατρα που, όπως η ΕΛΣ, αντιμετωπίζουν την πρόκληση μιας ριζικής αλλαγής στις κτιριακές τους υποδομές. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η δεινή κρίση που περιήλθε η πασίγνωστη εθνική όπερα του Παρισίου την περίοδο 1989-1994. Η πηγή του προβλήματος φαίνεται να τοποθετείται νωρίτερα, το 1976, όταν διαπιστώνεται η ανάγκη ενός νέου χώρου για να στεγάσει την όπερα του Παρισίου που μέχρι τότε έδινε όλες τις παραστάσεις της στο Palais Garnier. Οι αντιδράσεις σε αυτό το σχέδιο ήταν σφοδρές, ωστόσο τελικά επελέγη η περιοχή της Βαστίλης για τη δημιουργία ενός νέου λυρικού θεάτρου, προσβάσιμου από τον λαό³⁴. Μεταξύ των ετών 1989 και 1994 λειτουργούσαν παράλληλα και τα δύο θέατρα, ενώ στα τέλη του 1994 σχεδόν όλες οι παραστάσεις λυρικού θεάτρου παρουσιάζονταν στο νέο θέατρο και στο παλιό παρέμειναν οι παραστάσεις μπαλέτου. Το ενδιαφέρον είναι ότι σε αυτή την κρίση ενεπλάκησαν έντονα τα σωματεία του τεχνικού προσωπικού, που διαχωρίστηκαν μετά τη δημιουργία του νέου θεάτρου. Μάλιστα έγιναν δύο μεγάλες απεργίες, το 1993 και το 1995. Μεταξύ 1994 και 1996 το παλαιό θέατρο έκλεισε για ανακαίνιση και συντήρηση και η συνύπαρξη του συνόλου του προσωπικού στη νέα σκηνή αποδείχθηκε εκρηκτική. Επιπλέον, τα μειωμένα έσοδα σε συνδυασμό με τη χαμηλή τιμή των εισιτηρίων στη νέα όπερα προκάλεσαν τη μεγάλη δυσαρέσκεια των Υπουργών Πολιτισμού και Οικονομικών. Αυτές οι αλλαγές συνοδεύτηκαν από αντίστοιχες στη διοίκηση του θεάτρου. Μετά από αλλεπάλληλες αντικαταστάσεις προσώπων και έντονες συγκρούσεις, παρενέβη ο τότε Πρόεδρος Μιτεράν με τον διορισμό νέων επικεφαλής του λυρικού θεάτρου. Η κίνηση αυτή όμως δεν απέδωσε καρπούς. Τελικά, η κρίση εκτονώθηκε μετά τις εκλογές του 1993 όταν ο νέος Υπουργός Πολιτισμού διόρισε τον Hugues Gall με τους όρους που εκείνος έθεσε και δεν είχαν υπάρξει ποτέ άλλοτε στη νεότερη ιστορία της όπερας του Παρισίου. Ο Gall είχε την απόλυτη ευθύνη για όλα τα ζητήματα που αφορούσαν συνολικά την όπερα και εφάρμοσε ένα

³⁴ Η νέα όπερα είχε μεγάλη υπέρβαση συγκριτικά με το προϋπολογισθέν κόστος.

συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης, με αρκετά στοιχεία από το αμερικάνικο μοντέλο ως προς τον τρόπο λειτουργίας του. Έτσι κατάφερε να βγάλει την όπερα από το τέλμα που είχε βρεθεί για αρκετά χρόνια.

Παρομοίως, και η γνωστή Βασιλική Όπερα του Λονδίνου (Covent Garden) δοκιμάστηκε μεταξύ των ετών 1995 και 1999. Και σε αυτήν την περίπτωση, η ανάγκη ανεύρεσης μεγαλύτερων και πιο σύγχρονων εγκαταστάσεων δημιούργησε τεράστια διοικητικά προβλήματα σε έναν οργανισμό που είχε διαχρονικά μια πολύ σταθερή και επιτυχημένη διοίκηση³⁵.

Συγκεκριμένα, η λύση που προκρίθηκε για το ζήτημα των εγκαταστάσεων ήταν η εκτεταμένη ανακαίνιση του υφιστάμενου κτιρίου σε συνδυασμό με προσθήκες, ώστε να αποτελέσει το νέο αστικό σύμπλεγμα της Βασιλικής Όπερας έναν πόλο καλλιτεχνικής και τουριστικής έλξης, μοναδικό για το Λονδίνο. Το σχέδιο αυτό απαιτούσε το κλείσιμο της όπερας για δύο χρόνια, από το 1997 έως το 1999. Όμως, δεν εκτιμήθηκε σωστά το κόστος από το προσωρινό κλείσιμο.

Συγκεκριμένα, η λειτουργία της όπερας συνεχίστηκε, όμως δεν απέδωσε στο ταμείο τα προβλεπόμενα³⁶, καθώς οι δωρεές μειώθηκαν μαζί με τη διάθεση των ιδιωτών να συνεισφέρουν. Η επακόλουθη οικονομική κρίση οδήγησε σε πολλές διοικητικές αλλαγές³⁷ και επανεξέταση θεμελιωδών ζητημάτων όπως η αυτονομία και ο χαρακτήρας του θεάτρου³⁸, η τιμολογιακή πολιτική³⁹, κα. Και στην περίπτωση του Λονδίνου, η κρίση εκτονώθηκε με πολιτική παρέμβαση από την αρμόδια επιτροπή της Βουλής που πήρε την κατάσταση στα χέρια της και όρισε ένα στρατηγικό σχέδιο για το μέλλον. Αντικαταστάθηκε όλο το ΔΣ, ενώ ο αντίστοιχος Υπουργός Πολιτισμού τοποθέτησε έναν προσωρινό διαχειριστή. Μετά από αυτές τις αλλαγές και μια δεκαετία περίπου, η Βασιλική Όπερα κατάφερε να ξανακερδίσει το χαμένο της έδαφος. Ωστόσο, αυτή η επιτυχία είχε και μεγάλο κόστος, κυρίως για τους εργαζόμενους, καθώς καταργήθηκαν εκατό μόνιμες θέσεις, οι συμβάσεις εργασίας έγιναν πιο ευέλικτες, ενώ

³⁵ Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι μεταξύ 1946-1988 η Βασιλική Όπερα του Λονδίνου άλλαξε μόλις δύο διευθυντές, την ίδια περίοδο που η Γαλλική Όπερα του Παρισιού δοκίμασε 13.

³⁶ Παρουσιάζονταν σε μικρότερα θέατρα και σε περιοδεία που δεν απέφερε τα ίδια έσοδα.

³⁷ Μεταξύ 1995-1998 είχε πέντε αλλαγές σε διευθύνοντες συμβούλους.

³⁸ Προσβάσιμο από πολλούς ή μόνο από την ελίτ.

³⁹ Η Βασιλική Όπερα του Λονδίνου έχει την υψηλότερη μέση τιμή εισιτηρίου στην Ευρώπη.

οι παραστάσεις της όπερας μπορούσαν να μεταδοθούν από την τηλεόραση ή το ραδιόφωνο χωρίς αποζημίωση για τους μουσικούς και το προσωπικό του θεάτρου.

5.5 Σύγκριση της ΕΛΣ με Λυρικά Θέατρα της Ευρώπης

Στα προηγούμενα τμήματα επιχειρήθηκε μια πρώτη ανάλυση της χρηματοοικονομικής εικόνας που εμφανίζει η ΕΛΣ. Στο τμήμα αυτό επιχειρείται μια σύγκριση της ΕΛΣ με άλλα λυρικά θέατρα στην Ευρώπη.

Με βάση τον παρακάτω πίνακα, η ΕΛΣ χαρακτηρίζεται από το ευρωπαϊκό σχήμα χρηματοδότησης που αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3 της παρούσης. Η τελευταία στήλη του πίνακα 2 που αφορά στην ΕΛΣ αποτελεί τον μέσο όρο για τα έτη 2001-2018, με βάση τα στοιχεία των ισολογισμών της⁴⁰.

ΠΗΓΕΣ ΕΣΟΔΩΝ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ	ΗΠΑ	ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ	ΕΛΛΑΔΑ ΕΛΣ
<i>Έσοδα από Εισιτήρια</i>	8-20%	36%	20-30%	14.8%
<i>Λοιπά Έσοδα</i>	2-4%	16%	5-15%	3.7%
<i>Δημόσιες Επιχορηγήσεις</i>	76-90%	Ελάχιστες	30-55%	77.9%
<i>Ιδιωτικές Χορηγίες</i>	Ελάχιστες	47%	7-20%	3.1%

Πίνακας 2: Ταξινόμηση ΕΛΣ, Πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ 2001-2018 και Agid και Tarondeau (2010).

Η χρηματοδότηση από δημόσιους πόρους αποτελεί τον βασικό τρόπο χρηματοδότησης της ΕΛΣ, όπως και της μεγάλης πλειοψηφίας των λυρικών θεάτρων της Ευρώπης, που διαμορφώνουν αυτό που στον πίνακα 2 αναφέρεται ως Ευρωπαϊκό μοντέλο. Ωστόσο υπάρχει και ένας μικρός σχετικά αριθμός λυρικών σκηνών στην Ευρώπη που υιοθετούν στρατηγικές που στοχεύουν στην αύξηση των ιδιωτικών χορηγιών και άρα, κινούνται προς τη λογική του ενδιάμεσου χρηματοδοτικού σχήματος. Αυτά τα θέατρα συνήθως έχουν φήμη και παράδοση που ξεπερνάει κατά πολύ αυτή της ΕΛΣ. Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται ενδεικτικά το ποσοστό της δημόσιας χρηματοδότησης κάποιων λυρικών θεάτρων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η σύνθεση των εσόδων της ΕΛΣ αντιστοιχεί σε αυτή των λυρικών σκηνών της Ευρώπης με τις οποίες μοιράζεται παρόμοια χαρακτηριστικά σε ότι αφορά στο μέγεθος, τη φήμη και την παράδοση.

⁴⁰ Βλ. υποσημείωση 22.

2008	Teatro Real Madrid	Liceu Barcelona	Norske Opera Og Ballet	Grand Theatre Geneva	Opera De Lyon	Opera Du Rhin	Theater Erfurt	ΕΛΣ
Δημόσιοι Πόροι στα Συνολικά Έσοδα (%)	48.4	50.5	75	68.7	80.5	77	71	75.6

Πίνακας 3: Δημόσιοι Πόροι σε λυρικές σκηνές της Ευρώπης, πηγή: Ισολογισμοί ΕΛΣ (2008) και Agid και Tarondeau (2010).

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με το επόμενο μέρος, όπου παρουσιάζονται τα συμπεράσματα.

6. Συμπεράσματα

Η μελέτη του λυρικού θεάτρου είναι μια πολυσύνθετη και πολύπλευρη διαδικασία, σε κάθε επίπεδο: καλλιτεχνικό, οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό. Η λειτουργία κάθε όπερας προσδιορίζεται πρωτίστως από την πολιτιστική παράδοση κάθε χώρας. Η Ευρώπη, κατά κανόνα, θεωρεί ότι το λυρικό θέατρο πρέπει να είναι προσβάσιμο στο ευρύ κοινό, καθώς λειτουργεί σα μέσο εκπαίδευσης και διαφύλαξης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Σε αυτό το χαρακτηριστικό και στον ενεργό ρόλο του κράτους θεμελιώνεται η μεγάλη οικονομική συνεισφορά από την πλευρά του δημόσιου τομέα στη λειτουργία των λυρικών θεάτρων. Αυτή η οικονομική ενίσχυση συνοδεύεται από κάποιο βαθμό διοικητικού ελέγχου, με τον διορισμό των επικεφαλής των λυρικών θεάτρων από το εκάστοτε δημόσιο φορέα (Υπουργείο, Δήμο, κα). Στον αντίποδα, τα λυρικά θέατρα στις ΗΠΑ χρηματοδοτούνται σχεδόν εξ ολοκλήρου από ιδιωτικές χορηγίες. Οι δε ιδιώτες έχουν και τον έλεγχο του καλλιτεχνικού οργανισμού που χρηματοδοτούν. Τα δύο αυτά εκ διαμέτρου αντίθετα σχήματα παρουσιάζουν θετικά και αρνητικά στοιχεία που αναλύθηκαν στα προηγούμενα.

Στην Ελλάδα, το μοναδικό λυρικό θέατρο, η Εθνική Λυρική Σκηνή, ακολουθεί το ευρωπαϊκό πρότυπο χρηματοδότησης και γίνεται προσπάθεια για προσέλκυση περισσότερων ιδιωτικών χορηγιών τόσο σε επίπεδο Υπουργείου Πολιτισμού όσο και από το ίδιο το θέατρο, ειδικά μετά τη μετεγκατάστασή της στο νέο κτίριο. Συγκρινόμενη με τα υπόλοιπα λυρικά θέατρα της Ευρώπης, η ΕΛΣ δείχνει να εμφανίζει παρόμοια συμπεριφορά, τόσο στα χρηματοοικονομικά στοιχεία όσο και σε άλλα χαρακτηριστικά.

Παρά την αντίληψη ότι συχνά οι εποπτευόμενοι φορείς και τα ΝΠΙΔ αποτελούν τα «μαύρα κουτιά» από την άποψη της χρηστής διαχείρισης και πράγματι, αυτό εν μέρει

μπορεί να είναι αληθές, δεν είναι κάτι που μπορεί να επαληθευτεί ή να διαψευστεί εύκολα και με μια πρώτη ματιά. Η ΕΛΣ δημιουργήθηκε πριν 80 χρόνια στην Αθήνα και στην ιστορία της έχουν ενσταλαχθεί όλα τα γεγονότα που σημάδεψαν τη χώρα αυτά τα χρόνια. Αναπόφευκτα, έχει επηρεαστεί και μεταφέρει όλα τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την Ελλάδα από τις άλλες χώρες σε κάθε επίπεδο λειτουργίας της: στην οργάνωση, τη διαχείριση, τη διοίκηση, την καλλιτεχνική παραγωγή, την αντιμετώπιση κρίσεων. Τα ιδιαίτερα αυτά στοιχεία, ενώ είναι πολύ σημαντικά και τα διακρίνει σχετικά εύκολα κάποιος που εντάσσεται στον οργανισμό, είναι εξαιρετικά δύσκολο να μετρηθούν, να αποτυπωθούν και να αξιολογηθούν. Η παρούσα περιορίστηκε στα μετρήσιμα στοιχεία και κάθε αξιολόγηση έγινε βάση αυτών.

Ως προς τα μετρήσιμα στοιχεία, η ΕΛΣ παραμένει στην οικογένεια των ευρωπαϊκών λυρικών θεάτρων που κύριος χρηματοδότης τους είναι ο δημόσιος τομέας. Εποπτεύεται διοικητικά και οικονομικά από το αρμόδιο υπουργείο, το ΥΠΠΟΑ. Η σχέση εποπτείας που διαπιστώθηκε χαρακτηρίζεται περίπλοκη με επικάλυψη αρμοδιοτήτων στις διαφορετικές υπηρεσίες του ΥΠΠΟΑ. Ως εκ τούτου, με εξαίρεση τον διορισμό των μελών του ΔΣ της ΕΛΣ και του Καλλιτεχνικού Διευθυντή της από τον Υπουργό Πολιτισμού, η εποπτεία του ΥΠΠΟΑ καταλήγει να είναι «χαλαρή» και περιορίζεται στον έλεγχο νομιμότητας και στην επιχορήγηση του φορέα.

Το μέλλον της ΕΛΣ κανείς δεν μπορεί να το προβλέψει. Ωστόσο, μπορούν να διατυπωθούν, σε διοικητικό επίπεδο, κάποιες προτάσεις για την αποδοτικότερη λειτουργία της. Πριν και πάνω από όλα, είναι σκόπιμο να ξεκαθαριστεί ο χαρακτήρας της ΕΛΣ. Ενώ είναι ΝΠΔ και δεν υπάγεται στο Δημόσιο Λογιστικό, υποχρεούται να στέλνει στοιχεία στην ΕΛΣΤΑΤ, ως εγγεγραμμένη στο Μητρώο Φορέων του Δημοσίου. Αυτό δημιουργεί επιπλέον διοικητικό φόρτο. Ταυτόχρονα, χρειάζεται διάκριση των αρμοδιοτήτων στο ΥΠΠΟΑ, προκειμένου να είναι ουσιαστικότερη η εποπτεία και αποτελεσματικότερη η επικοινωνία με τον φορέα. Επίσης, έχει μεγάλη σημασία για τη σηματοδότηση των προτιμήσεων της ΕΛΣ, αλλά και για τον διοικητικό εξορθολογισμό της να υιοθετήσει οργανόγραμμα. Προβλέπεται από τον ιδρυτικό της νόμο το 1994, όμως μέχρι και το 2020 δεν έχει ακόμα εκδοθεί το σχετικό ΠΔ. Το οργανόγραμμα θα λειτουργήσει σε κατεύθυνση μεγαλύτερης διαφάνειας και αποδοτικότερης (ανα)κατανομής (ανθρώπινων) πόρων. Τέλος, προτείνεται μικρότερο σχήμα στο ΔΣ, προκειμένου να καθίσταται περισσότερο ευέλικτο και προσπάθεια διάκρισης αρμοδιοτήτων με τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή. Σε τελική ανάλυση, δεν

πρέπει να λησμονά κανείς ότι σκοπός ενός λυρικού θεάτρου είναι η παραγωγή καλλιτεχνικού αποτελέσματος. Κάθε προσπάθεια αλλαγής ή βελτίωσης θα πρέπει να εξυπηρετεί αυτόν τον σκοπό αποκλειστικά και αδιαπραγμάτευτα.

Βιβλιογραφία

Agid, Ph., Tarondeau, J.C., 2010. *The Management of Opera. An International Comparative Study*. Palgrave MacMillan.

Auvinen, T., 2001. *Why is it difficult to manage an opera house? The Artistic-Economic Dichotomy and its manifestations in the organizational structures of five opera organizations*. *The Journal of Arts, Management, Law and Society*. 30:4, p.268-282.

Baumol, William J.; Bowen, William G., 1966. *Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

Carter, C.A., et al., 2005. *Advocacy to agency: The Broward Center for the performing arts: emerging model for systems management*. Paper Presented at the 8th International Conference of Arts and Cultural Management (AIMAC), Montréal, Canada.

Jones, L., 2000. *Market orientation: a case study of three UK opera companies*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 5, No. 4, pp.348–364.

Kotler, P., Scheff, J., 1997. *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sorjonen, H., Uusitalo, L., 2005. *Does market orientation influence the performance of art organizations?* Paper Presented at the 8th International Conference of Arts and Cultural Management (AIMAC), Montréal, Canada.

Tajtakova M., 2006. *Flexibility of strategic choices in an opera house management*. *International Journal of Business Environment*, Vol.1, No 3, pp. 365-381.

The Wallace Foundation, 2017. *Building Millennial Audiences: Barriers and Opportunities*.

80 Χρόνια Εθνική Λυρική Σκηνή, 2020. Επετειακός τόμος, Εκδ. Εθνική Λυρική Σκηνή.

Κωστάκης, Μ., 2009. *Πολιτιστική Χορηγία*. www.academia.edu

Κωστάκης, Μ., Ασημακοπούλου, Β., 2015. *Πολιτεία και Πολιτισμός. Η δημόσια ενίσχυση του πολιτισμού στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης – Η παρέμβαση του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού*. www.academia.edu

Λύτρας, Σ., 2010. *Διοικητικό Δίκαιο*. Συλλογικός τόμος, Β' έκδοση, εκδ. Σάκκουλας.

N.2190/1994 – ΦΕΚ 28/Α/03-03-1994

N.2273/1994 – ΦΕΚ 233/Α/27-12-1994

N.3525/2007 – ΦΕΚ 16/Α/26-01-2007

N.3785/2009 – ΦΕΚ 138/Α/07-08-2009

N.4093/2012 – ΦΕΚ 222/Α/12-11-2012
N.4308/2014 – ΦΕΚ 251/Α/24-11-2014
N.4412/2016 – ΦΕΚ 147/Α/08-08-2016
N.4415/2016 – ΦΕΚ 159/Α/06-09-2016
N.4440/2016 – ΦΕΚ 224/Α/02-12-2016
N.4456/2017 – ΦΕΚ 24/Α/01-03-2017
ΠΔ186/1992 – ΦΕΚ 84/Α/26-05-1992
ΠΔ76/1993 – ΦΕΚ 33/Α/17-03-1993
ΠΔ4/2018 – ΦΕΚ 7/Α/22-01-2018

Ισολογισμοί

ΦΕΚ ΠΡΑ.Δ.Ι.Τ. 4895 - 13.10.2015
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 9113 - 02.09.2014
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 5081 - 13.08.2013
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 3915 - 14.06.2011
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 9034 - 03.08.2010
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 9482 - 31.07.2009
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 3151 - 14.05.2007
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 3614 - 29.05.2006
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 8471 - 29.07.2005
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 8471 - 29.07.2005
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 8472 - 29.07.2005
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 11036 - 12.12.2001
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 11625 - 20.12.2000
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 11626 - 20.12.2000
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 5425 - 07.07.1998
ΦΕΚ ΑΕ-ΕΠΕ 2149 - 29.04.1998

Διαύγεια

ΑΔΑ 6ΔΡ2469ΗΓΨ-ΠΜΒ
ΑΔΑ 94Α4469ΗΓΨ-ΟΣΨ
ΑΔΑ Ψ4Ν7469ΗΓΨ-48Ε

Διαδικτυακές Πηγές

<https://www.nationalopera.gr/els> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

<https://www.culture.gov.gr/el/SitePages/default.aspx> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

<https://www.operaamerica.org/> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

<https://opera-europa.org/> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

https://www.youtube.com/watch?v=A8W3D5dN_Uc (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=870022a7-e877-4c2d-aed6-cd44ecb19dd0 (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f87b0d29-5740-433e-849b-e7e557793d0a (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=e373a4cd-87fe-493c-b750-a6500109225a (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

<http://www.publicrevenue.gr/elib/view?d=/gr/pd/2018/4/> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

<https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/DKT87/-> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

<https://www.snfcc.org/nea/arthra-shetika-me-tin-kyrosi-tis-symvasis-me-nomo-gia-ti-dimioyrgia-toy-kentroy-politismoy> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)

<https://www.rizospastis.gr/story.do?id=10883264> (Τελευταία επίσκεψη 19/09/2020)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
Ανάπτυξης

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr