

Εισαγωγή

Οι αρχές της «**διοίκησης έργου**» («**management de projet**») και της «εργασίας στο πλαίσιο έργου»¹ έχουν εισαχθεί στην καθημερινότητα της διοίκησης των οργανισμών, ακόμη και στον χώρο του πολιτισμού. Σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον, το **έργο (projet)** δηλώνει μια «επιχείρηση που συγκροτείται για την παραγωγή ενός μοναδικού **προϊόντος (produit)**, υπηρεσίας ή αποτελέσματος» [Portny & Sage, 2018: 12]. Εφόσον βασίζεται στην ομαδική εργασία και ανατρέπει την ιεραρχία των υπηρεσιών, συγκεντρώνει υπεύθυνους από διαφορετικούς κλάδους και επαγγέλματα (καλλιτέχνες, τεχνικοί, υπεύθυνοι επικοινωνίας, οικονομική διαχείριση κ.λπ.), οι οποίοι καλούνται να συνεργαστούν για έναν ειδικό στόχο, στο πλαίσιο ορισμένου χρονοδιαγράμματος και πόρων. Ο όρος «έργο» υποδηλώνει τον χαρακτήρα των δράσεων που υλοποιούνται. Χρησιμοποιείται καθημερινά στη γαλλική γλώσσα σε ποικίλους τομείς, από το έργο ζωής, το επαγγελματικό, αρχιτεκτονικό, κτηματομεσιτικό έργο, έως το έργο ενός ερωτευμένου. «Οι ποικίλοι τύποι προληπτικής διαχείρισης επιβάλλονται σήμερα ως ένα σπουδαίο γεγονός της εποχής μας», σημειώνει ο Jean-Pierre Boutinet [2012: 1], που δείχνει πόση δημοφιλία γνώρισε εκθετικά ο όρος τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ στις αρχές της δεκαετίας του 1960 η χρήση του ήταν σχετικά μικρή. Το **πολιτιστικό έργο (projet culturel)** θα μπορούσε, επομένως, να οριστεί ως ένα έργο με σκοπό την **παραγωγή (production)** ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που σχετίζεται με τον πολιτισμό. Ωστόσο, η έννοια αυτή εντάσσεται σε ένα πλαίσιο

1. Το πλαίσιο έργου είναι «μια οργανωσιακή διαδικασία για την επίτευξη ενός ειδικού αποτελέσματος» [Altier & Muller, 2017: 9].

τόσο πολιτικό όσο και οικονομικό, το οποίο χρειάζεται να αναλυθεί προκειμένου να γίνει κατανοητό.

Η λέξη «έργο» μπορεί να οριστεί, σε μια ευρεία έννοια, ως «εκείνο που έχουμε την πρόθεση να κάνουμε, καθώς και η εκτίμηση των μέσων που είναι απαραίτητα για την **υλοποίηση (réalisation)** της πρόθεσης αυτής. Συνώνυμα: *σχέδιο, ιδέα, πρόθεση, πλάνο, πρόγραμμα*» (*Trésor de la langue française informatisé*). Ο όρος εισήχθη στη γαλλική γλώσσα γύρω στο 1470 για να δηλώσει «μια ιδέα που προάγεται, καθώς και ένα σχέδιο που προτείνεται για την υλοποίηση αυτής της ιδέας» (ό.π.). Η λέξη εμφανίστηκε σύντομα στο αρχιτεκτονικό λεξιλόγιο. Πράγματι, ο Jean-Pierre Boutinet, ο οποίος αφιέρωσε πολλά βιβλία στη μελέτη αυτής της έννοιας, αναφέρει ότι την εποχή-σταθμό του 14ου αιώνα εμφανίζεται το αρχιτεκτονικό έργο που αφορούσε την υλοποίηση του τρούλου του Θόλου της Φλωρεντίας από τον Brunelleschi, καθώς και η αποσύνδεση του έργου από την εκτέλεσή του [Boutinet, 1993 και 2012]. Εάν ετυμολογικά η έννοια της λέξης *projet* (*projectus* στα λατινικά) σχετίζεται με μια «πράξη προαγωγής», ο όρος «έργο» προσδιορίζει τη **σχεδίαση (conceptualisation)** της δράσης πριν από την εκτέλεσή της, μια στιγμή που είναι απαραίτητη για την προετοιμασία της υλοποίησης της πρόθεσης. Κατά κάποιον τρόπο, η Αναγέννηση σηματοδεύει την έλευση μιας κοινωνίας βασισμένης στο έργο, μια τάση που θα συνεχιστεί στον Διαφωτισμό, κατά τον οποίο οι έννοιες του έργου και της προόδου φαίνεται να εξελίσσονται ταυτόχρονα. Οι έννοιες της πρόληψης και της σχεδίασης είναι πολύ παλαιότερες, αφού μπορούμε να φανταστούμε ότι χρειάστηκε κάτι περισσότερο από «ένα μαστόρεμα δοκιμών και λαθών» [Boutinet, 1993: 9] για να κατασκευαστεί ο φάρος της Αλεξάνδρειας ή οι πυραμίδες της Αιγύπτου. Ωστόσο, είναι αναμφισβήτητο ότι η ανάπτυξη των μαθηματικών και των φυσικών επιστημών επέτρεψε, κατά την Αναγέννηση, εννοιολογικές προόδους (ιδίως τη σύλληψη μιας άλλης οπτικής του χρόνου), τόσο τεχνικές όσο και οργανωσιακές, οι οποίες οδήγησαν τελικά στη Βιομηχανική Επανάστα-

ση, στην ανάπτυξη της κλασικής οικονομίας και του μανάτζμεντ. Η έννοια του έργου αναπτύσσεται πράγματι κατά τη διάρκεια του Διαφωτισμού, αλλά εδώ μας ενδιαφέρει κυρίως η σχέση του με τον χώρο της διαχείρισης. Η τελευταία αυτή εξέλιξη εμφανίστηκε μόλις κατά τη δεκαετία του 1990.

Η έννοια του έργου στη σημερινή κοινωνία

Το βιβλίο *Le nouvel esprit du capitalisme*, των Luc Boltanski και Ève Chiapello, συνοψίζει πολύ εύστοχα τις αλλαγές που επήλθαν μεταξύ των δεκαετιών του 1960 και του 1990. Η μελέτη τους, που βασίζεται στην ανάλυση της βιβλιογραφίας του μανάτζμεντ, δείχνει πόσο το λεξιλόγιο και η οπτική του κόσμου μεταμορφώθηκαν κατά την περίοδο αυτή.

Έτσι, ο όρος «έργο» επιβλήθηκε μαζί με τις έννοιες του «δικτύου», της «ομάδας» και του «μανάτζερ», δηλαδή μαζί με μερικές από τις πιο βασικές λέξεις που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη βιβλιογραφία [Boltanski & Chiapello, 1999]. Ο **καπιταλισμός (capitalisme)** αμφισβητήθηκε έντονα στο τέλος της δεκαετίας του 1960 (ιδίως στο πλαίσιο του Μάη του '68), αλλά κατάφερε να αναπτύξει μια νέα οπτική, αφομοιώνοντας την κριτική της υπερβολικά ιεραρχημένης εταιρείας (οι όροι «διεύθυνση», «διευθυντής» και «υπάλληλος», «εξουσία» χρησιμοποιούνταν κατεξοχήν στη βιβλιογραφία του μανάτζμεντ της δεκαετίας του 1960) προς όφελος των δομών δικτύου, που επικεντρώνονται στις δεξιότητες και στα έργα. Όσοι έζησαν αυτή την ιδιαίτερη περίοδο θυμούνται τις αλλαγές που επήλθαν στον κόσμο της επιχείρησης, αλλά και στην κοινωνία εν γένει. Στη θέση των τεράστιων ομίλων που αποτελούσαν το σημείο αναφοράς κατά τη δεκαετία του 1960 (Renault, General Motors) και υπέστησαν έντονο πλήγμα από την κρίση, προτιμήθηκαν συχνά οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες προτάθηκαν ως πιο δυναμικές. Ο Bernard Tapie είναι

η επιτομή αυτού του φαινομένου. Το 1986, χρονιά ιδιωτικοποίησης του δημόσιου καναλιού TF1, ο πιο γνωστός εργοδότης της εποχής στη Γαλλία παρουσίασε μια βραδινή εκπομπή με τίτλο *Φιλοδοξίες*, συνδυάζοντας την οικονομία και την ψυχαγωγία, με κεντρικό θέμα την επιτυχία των νέων μάντζερ στο επιχειρησιακό τους έργο. Είναι η στιγμή που δημιουργούνται επιχειρήσεις, που γίνεται επανάσταση στη διοίκηση προς όφελος ενός νέου ομαδικού πνεύματος και κυρίως, όπως αναφέρουν οι Boltanski και Chiapello, ανατρέπονται οι σχέσεις εξουσίας – η κλασική αντίθεση διευθυντή και εργαζομένου (ή καπιταλιστή και προλετάριου) – προς όφελος της επιτυχίας της επιχείρησης, μέσω της ανάπτυξης νέων έργων και της ανατροπής των ιεραρχιών. Αυτό το φαινόμενο είναι βαθύτερο, διότι βασίζεται στη μεταμόρφωση του χρηματοοικονομικού μοντέλου και γενικότερα της **οικονομίας (économie)**.

Ανάμεσα στο 1930 και το 1974, στην εποχή μετά την κρίση του 1929, και χάρη στην επιρροή της σκέψης του John Maynard Keynes, έλαβε χώρα μια ραγδαία μεταμόρφωση της οικονομίας, βασισμένη σε μια μαζική παρέμβαση του **κράτους (État)** (μεγάλα έργα, εθνικοποίηση των επιχειρήσεων κ.λπ.), με στόχο την ανάπτυξη και τη μείωση της ανεργίας [Mairesse & Rochelandet, 2015]. Στα τριάντα χρόνια που ακολούθησαν τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, δηλαδή στην ένδοξη τριακονταετία, το οικονομικό μοντέλο των ευρωπαϊκών χωρών της Δύσης, εκκινούμενο από την κεϋνσιανή σκέψη και τροφοδοτούμενο από τον φόβο της μεγάλης επιρροής του κομμουνιστικού μοντέλου, παρουσιάστηκε ως σοσιαλδημοκρατικό, αφού επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη της κατανάλωσης μέσω της παρέμβασης των κρατικών αρχών, ενώ δεν ευνοούσε τον μη παραγωγικό καπιταλισμό και το χρηματιστήριο. Το κεϋνσιανό (και στη συνέχεια νεο-κεϋνσιανό) μοντέλο αμφισβητήθηκε έντονα στην αρχή της δεκαετίας του 1970, ενώ μετά την οικονομική κρίση που δημιούργησε το πετρελαϊκό σοκ του 1974 εγκαταλείφθηκε προς όφελος πολιτικών που βασίζονταν σε μικρότερη παρέμβαση του κράτους και σε αυστηρό περιορισμό της νομισματικής ανά-

πτυξης, επιφέροντας αξιοσημείωτη ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού τομέα, με φόντο τη φιλελευθεροποίηση και την παγκοσμιοποίηση. Ένα κύμα ιδιωτικοποιήσεων πολλών τομέων της οικονομίας ξεκίνησε στη Μεγάλη Βρετανία και διέπνευσε την Ευρώπη (στη Γαλλία ιδιωτικοποιήθηκαν οι Saint-Gobain, Paribas, TF1, Société Générale κ.λπ.). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν πολλά κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό τους μέσω χρηματοοικονομικών εργαλείων (μετοχές, δικαιώματα προαίρεσης, τίτλοι κτήσης), τα οποία ενθάρρυναν τα στελέχη, που αποτελούν τον κύριο στόχο, να επενδύσουν περισσότερο στους κόλπους της επιχείρησης, αλλά και να εργαστούν προκειμένου να βελτιώσουν την πορεία των μετοχών της στο χρηματιστήριο. Σε αυτό το πλαίσιο, η κουλτούρα του έργου εμφανίζεται την κατάλληλη στιγμή για να παρακάμψει τις παραδοσιακές ιεραρχικές αντιστάσεις και τις αντιθετικές σχέσεις, εφόσον οι εργαζόμενοι ή τα στελέχη και οι μέτοχοι μοιράζονται έναν κοινό στόχο με τους υπόλοιπους κατόχους κεφαλαίων: την αναβάθμιση της επιχείρησης μέσω της αδιάκοπης βελτίωσης της παραγωγικότητάς της, με την ανάπτυξη νέων μεριδίων αγοράς ή τη μείωση του κόστους λειτουργίας της (για παράδειγμα, με μετεγκατάσταση).

Εάν η οικονομική ιστορία ερμηνεύει σημαντικά την κουλτούρα του έργου, η εξέλιξη αυτής της έννοιας μπορεί να γίνει κατανοητή και μέσω των μεταμορφώσεων του μάνατζμεντ ή των «επιστημών διοίκησης» εν γένει, οι οποίες γνωρίζουν μια αξιοσημείωτη ανάπτυξη από τη δεκαετία του 1970. Η σύγχρονη οικονομική ανάλυση ανάγεται στον 18ο αιώνα. Αντιθέτως, οι προάγγελοι του μάνατζμεντ αναδύονται μόλις στις αρχές του 20ού αιώνα, με προσωπικότητες όπως ο Frederick Taylor (1856-1915) και ο Henri Fayol (1841-1925). Είναι γεγονός πως η Εμπορική και Βιομηχανική Σχολή (σημερινή ESCP Business School) δημιουργήθηκε το 1819 στο Παρίσι, ενώ η Harvard Business School ιδρύθηκε το 1908. Όμως, η πραγματική εκπαίδευση στο ζήτημα της διοίκησης έκανε την εμφάνισή της στη Γαλλία κυρίως από το τέλος της δεκαετίας του 1960 [Chessel & Pavis, 2001]. Η έννοια του έργου εμφανίζεται από την εποχή αυτή

ως μια από τις έννοιες-κλειδιά του μάνατζμεντ, όπως φαίνεται από την ίδρυση του Project Management Institute (PMI) στη Φιλαδέλφεια το 1969, το οποίο στόχευε στην παγκόσμια ανάπτυξη μιας δομημένης γνώσης και εξειδικευμένης εκπαίδευσης στο ζήτημα της διοίκησης έργου.

Η **Γαλλόφωνη Ένωση Διοίκησης Έργου (AFITEP)** δημιουργήθηκε το 1982 και αφοσιώθηκε στην προώθηση αυτής της ειδικής μεθόδου, επιχειρώντας με τον ίδιο τρόπο να δομήσει το σύνολο των γνώσεων και μεθόδων που είναι απαραίτητες, σύμφωνα με την ίδια, για τη σύλληψη και υλοποίηση ενός έργου. Κατά κάποιον τρόπο, η ανάπτυξη της εκπαίδευσης στη διοίκηση και η εισαγωγή της στο εκπαιδευτικό σύστημα οδήγησαν στη μεγάλη αύξηση των ερευνών και των δημοσιεύσεων για το εν λόγω ζήτημα, ενώ συνέβαλαν ιδίως στο να γίνει γνωστή η μέθοδος της διοίκησης έργων στο ευρύ κοινό.

Ο ορισμός του έργου στον χώρο της διοίκησης

Φαίνεται λοιπόν πως η έννοια του έργου έχει ευρεία χρήση. Οι επιστήμες της διοίκησης δίνουν έναν σχετικά ακριβή ορισμό σε μια προσπάθεια να καθιερώσουν ένα κοινό λεξιλόγιο με εθνικές ή διεθνείς προδιαγραφές. Το 2002 η Γαλλόφωνη Ένωση Διοίκησης Έργου (AFITEP) δημιούργησε μια προδιαγραφή ποιότητας Afnor (X50-115) που ορίζει το έργο (μια παρόμοια προδιαγραφή ISO ορίστηκε λίγα χρόνια αργότερα) ως εξής:

Μια μοναδική διαδικασία, η οποία συνίσταται σε ένα σύνολο συντονισμένων και ελεγχόμενων δραστηριοτήτων που φέρουν ημερομηνίες έναρξης και λήξης, για την επίτευξη ενός στόχου σύμφωνα με ειδικές απαιτήσεις [όπως αναφέρεται στο Garel, 2011: 15].

Σε αυτό το πλαίσιο, το Project Management Institute ορίζει τη διοίκηση έργου ως:

Εφαρμογή γνώσεων, εργαλείων και μεθόδων σε δραστηριότητες έργων για την ικανοποίηση, ακόμη και την υπέρβαση, των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών του έργου [ό.π.: 17].

Έτσι, η έννοια του έργου (και η διαχείρισή του) συγκροτείται από ένα σχετικά απλό σύνολο χαρακτηριστικών:

1. Το έργο είναι μια *μοναδική διαδικασία* που αντιτίθεται στη λογική της συνεχόμενης εργασίας ρουτίνας. Πρόκειται για μια νέα δραστηριότητα και όχι για την πανομοιότυπη αναπαραγωγή μιας ελεγχόμενης διαδικασίας. Ωστόσο, η αρχή αυτή παραμένει σχετική: εκείνο που είναι μοναδικό ή καινοτόμο για κάποιους (η οργάνωση ενός φεστιβάλ) μπορεί (εν μέρει) να αποτελεί ρουτίνα για κάποιους άλλους (να είναι η δεύτερη παραγωγή του ίδιου φεστιβάλ).
2. Το έργο εντάσσεται στη γενική στρατηγική της επιχείρησης (ανάπτυξη, διαφοροποίηση κ.λπ.) και στοχεύει στην επίτευξη *ενός στόχου σύμφωνα με ειδικές απαιτήσεις*. Οι «ειδικές απαιτήσεις» προκύπτουν από μια ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού: ανάγκη αύξησης των επισκεπτών ενός μουσείου, ανάγκη ανανέωσης μιας δισκογραφικής εταιρείας κ.λπ. Η ανάλυση αυτή εντάσσεται στη **στρατηγική σκέψη (réflexion stratégique)** του οργανισμού.
3. Επίσης, από τη στρατηγική διαδικασία προκύπτει κυρίως η γνώση των *περιορισμών* που συνδέονται με την επιχείρηση στην οποία πρέπει να ενταχθεί το έργο. Το έργο οριοθετείται από τους περιορισμούς των **προθεσμιών (délais)**, του **κόστους** και των **πόρων (ressources)**, οπότε πρέπει να μπορεί να αναπτυχθεί από αυτά τα προσδιορισμένα δεδομένα για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ειδικές απαιτήσεις της κατάστασης.

4. Το έργο δεν είναι ένας προσανατολισμός της δραστηριότητας, αλλά εντάσσεται σε μια καθαρά προσδιορισμένη χρονική στιγμή. Η κυριαρχία πάνω στο άγνωστο επέρχεται τη στιγμή του τέλους της εμπειρίας, όταν υπάρχει η δυνατότητα ενός χρόνου αξιολόγησης. Επομένως, όταν ορίζεται το έργο, περιλαμβάνει *μια ημερομηνία έναρξης και μια ημερομηνία λήξης* (όπως στην περίπτωση ενός θεατρικού έργου, ενός φεστιβάλ, μιας περιστασιακής έκθεσης, της έκδοσης ενός βιβλίου κ.ο.κ.).
5. Τέλος, εάν ο χρόνος και η δραστηριότητα του οργανισμού μπορούν να διαιρεθούν σε έναν αντίστοιχο αριθμό έργων, ενώ καθένα από αυτά, με βάση την ίδια λογική, μπορεί να διαιρεθεί σε ένα *σύνολο συντονισμένων και ελεγχόμενων δραστηριοτήτων*, η αρμοδιότητα του υπεύθυνου έργου δεν είναι να τις υλοποιήσει όλες, αλλά να τις συντονίσει και να διασφαλίσει την υλοποίησή τους με βέλτιστο τρόπο εντός των προθεσμιών. Η επιτυχία του έργου βασίζεται, επομένως, σε πολύ μεγάλο βαθμό στον συντονισμό των μελών της ομάδας που είναι επιφορτισμένη με το έργο, ιδίως στη συνεννόηση, στη σωστή επικοινωνία και στην κατάλληλη διανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διάφορων επαγγελματιών που συνασπίζονται γύρω από το έργο.

Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση του έργου στηρίζεται σε ένα σύνολο λιγότερο ή περισσότερο πολύπλοκων μεθόδων που επιτρέπουν τον καλύτερο έλεγχο των ζητημάτων κόστους, της ταχύτητας ανάπτυξης των έργων, της διαχείρισης του προσωπικού που απασχολείται στα έργα, της ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών στη διαχείριση των έργων, της καθοδήγησης και της αξιολόγησης κ.λπ.²

Αυτές οι μέθοδοι εφαρμόζονται τόσο στην προετοιμασία ενός ταξιδιού, ενός γεύματος ή στην **ιδιωτική ζωή (vie privée)** όσο

2. Η βιβλιογραφία στο θέμα της διαχείρισης έργου είναι ογκώδης. Εκτός από τις παραπομπές που έχουν ήδη αναφερθεί, βλ. Altier & Muller [2017], Claveau [2015], Corbel [2012] και Nere [2006].

και στην κατασκευή ενός εργοστασίου, ενός προτύπου ελικοπέδου στην επαγγελματική ζωή ή, στον τομέα του πολιτισμού, στην παραγωγή ενός θεατρικού έργου, στη σύλληψη μιας νέας ιστοσελίδας, ενός βιβλίου ή μιας μουσικής περιοδείας. Για τον λόγο αυτόν, πρέπει να διερευνηθούν οι ενδεχόμενες ιδιαιτερότητες της διαχείρισης έργων στον τομέα του πολιτισμού.

Η έννοια του έργου στον χώρο του πολιτισμού

Στην πραγματικότητα, τα ζητήματα διαχείρισης εμφανίστηκαν στον χώρο του πολιτισμού μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1980, στο πλαίσιο των αλλαγών στην πολιτική οικονομία που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αυτές οι αλλαγές επέφεραν τη μεταμόρφωση των τρόπων παρέμβασης των κρατικών αρχών στον πολιτισμό και την ανάγκη πολλών πολιτιστικών φορέων να στραφούν στην αγορά για να αποκτήσουν εναλλακτικά εισοδήματα. Σε αυτό το πλαίσιο εμφανίστηκαν νέες μορφές επαγγελματικής κατάρτισης.

Στη Γαλλία, η έννοια του **πολιτιστικού σχεδιασμού** (*ingénierie culturelle*), που εισήγαγε ο **Claude Mollard** το 1986, επιχειρεί να ορίσει το περίγραμμα των νέων θέσεων εργασίας διαχείρισης που θα στελεχώσουν αυτόν τον τομέα. Τα εργαλεία του πολιτιστικού σχεδιαστή που αναφέρει ο Mollard περιλαμβάνουν την αναζήτηση βέλτιστων λύσεων, τον έλεγχο του κόστους, τον σεβασμό των προθεσμιών, τον ορισμό των στόχων, την εφαρμογή προγραμμάτων, την κινητοποίηση χρηματοδοτήσεων και την τεχνική και καλλιτεχνική υλοποίηση των έργων [Mollard, 2012: 70-78], δηλαδή έννοιες που προέρχονται από τη διαχείριση των έργων εν γένει. Από τη δεκαετία του 1990, αντί για την εκπαίδευση στον πολιτιστικό σχεδιασμό, αναπτύσσονται δεκάδες μεταπτυχιακά προγράμματα *σύλληψης και διεύθυνσης πολιτιστικών έργων*. Σήμερα η εκπαίδευση αυτού του είδους εξακολουθεί να είναι η πιο δημοφιλής στον συγκεκριμένο τομέα (πε-

ρίπου 30% των ατόμων που αναζητούν εργασία ισχυρίζονται ότι διαθέτουν αυτή την κατάρτιση, ενώ μια έρευνα υπολόγισε πως τα προγράμματα αυτού του είδους ξεπερνούν το ένα τρίτο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στα επαγγέλματα του πολιτισμού [Patriat & Mathieu, 2012· Mathieu, 2011]).

Όσον αφορά τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας, η *σύλληψη και διεύθυνση πολιτιστικών έργων* εμφανίζεται στη δεύτερη θέση (13%), πίσω από εκείνες της διοίκησης/διαχείρισης (31%) και μπροστά από εκείνες της επικοινωνίας ή της οργάνωσης επικοινωνιακών δράσεων (10%) [Mathieu, 2011: 211 και 237].

Στα επαγγέλματα της διοίκησης/διαχείρισης και της σύλληψης έργων, ενώ τα διοικητικά καθήκοντα προϋποθέτουν μια μακρά χρονική περίοδο, βασισμένη στη σταθερότητα και στη ρουτίνα, η υλοποίηση έργων τοποθετείται σε μια πιο σύντομη χρονική περίοδο. Το τελευταίο αυτό φαινόμενο βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη στον χώρο του πολιτισμού και στην κοινωνία γενικότερα.

«Σήμερα δεν υπάρχουν πολιτιστικές υποδομές που αρκούνται αποκλειστικά σε σταθερές δραστηριότητες. Ακόμη και μια βιβλιοθήκη ή ένας τομέας αρχείων προβαίνουν στην οργάνωση εκθέσεων. Έτσι, το τακτικό προϊόν μιας πολιτιστικής υποδομής κατέληξε να είναι η πολιτιστική εκδήλωση, η οποία προτείνει δραστηριότητες ψυχαγωγικού τύπου που διαφέρουν από τις πιο επίσημες και μελετημένες δραστηριότητες παιδαγωγικού τύπου των ιδρυμάτων κρατικής εκπαίδευσης [Mollard, 2012: 100].

Η παρατήρηση αυτή του Claude Mollard, που αναφέρεται στις αλλαγές στον χώρο του πολιτισμού, υπογραμμίζει τη σημασία της σύντομης ή περιστασιακής διαχείρισης, αλλά και τη μετάβαση που πραγματοποιείται εκείνη την περίοδο σε δραστηριότητες τις οποίες ο συγγραφέας ονομάζει «ψυχαγωγικές» (ή «παιδαγωγικο-ψυχαγωγικές») στον χώρο του πολιτισμού, σε αντίθεση με τη διά βίου κατάρτιση, που κυριαρχεί στον χώρο της κρατικής εκπαίδευσης.

Το πολιτιστικό έργο, οι σταθερές δραστηριότητες και άλλα έργα

Οι σύγχρονες μορφές κατανάλωσης φαίνεται να σχετίζονται με παραγωγές μικρής διάρκειας – μια περιστασιακή έκθεση, μια ταινία που θα σταματήσει να προβάλλεται σε λίγες εβδομάδες, μια περφόρμανς, ένα βιντεοκλίπ και άλλα παρόμοια έργα που αφορούν τον χώρο του πολιτισμού. Στην πραγματικότητα, βέβαια, στηρίζεται σε έργα μεγαλύτερης χρονικής περιόδου: μόνιμη έκθεση μουσείου, εργασία στη βιβλιοθήκη ή στα αρχεία, δημοσίευση ενός σχετικά σταθερού βίντεο στο διαδίκτυο, μακροχρόνια πολιτική ενός πολιτιστικού κέντρου ή θεάτρου κ.λπ.

Εν ολίγοις, για να υπάρχουν έργα ορισμένου χρόνου, πρέπει να υπάρχουν και σταθεροί θεσμοί, φορείς αναγνωρισμένοι από την κοινωνία, με μακροχρόνια επιχορήγηση και ικανότητα άσκησης επιρροής.

Η σύλληψη και η διαχείριση ενός έργου στον χώρο της κουλτούρας δεν διαφέρουν ιδιαίτερα από τη διοίκηση έργου σε ένα εργοστάσιο σοκολάτας ή όπλων: σύλληψη νέου προϊόντος, απόπειρα διαφοροποίησης του εμπορικού σήματος κ.λπ. Η ανάγνωση εγχειριδίων διοίκησης έργου αποτελεί, από αυτή την άποψη, μια ωφέλιμη ενέργεια για κάθε επαγγελματία του πολιτισμού που επιθυμεί να πληροφορηθεί για τις μεθόδους οι οποίες συνδέονται με αυτή την έννοια. Υπάρχουν, όμως, και εγχειρίδια διαχείρισης της τέχνης ή του **μάρκετινγκ (marketing)** της τέχνης και του πολιτισμού [Envard, 1993· Bourgeon-Renault, 2014], τα οποία αναφέρονται στις ιδιαιτερότητες αυτού του τομέα. Είναι σημαντικό να επισημανθούν οι ιδιαιτερότητες των πολιτιστικών έργων σε αντιδιαστολή με τους υπόλοιπους τομείς. Οι ιδιαιτερότητες αυτές συνδέονται με τα ειδικά χαρακτηριστικά των αγαθών που παράγει ο πολιτιστικός τομέας.

Στην οικονομία διακρίνονται τέσσερα ειδικά χαρακτηριστικά ενός **πολιτιστικού αγαθού (bien culturel)**, δηλαδή του αποτελέσματος ενός πολιτιστικού έργου:

1. Έχει ουσιαστικά μη χρηστικό χαρακτήρα: Το πολιτιστικό έργο καταλήγει στη σύλληψη ενός αγαθού που επιφέρει μια ανιδιοτελή απόλαυση και δεν μπορεί να μεταφραστεί πλήρως σε οικονομικό επίπεδο.
2. Πρόκειται για αγαθά που σχετίζονται με την εμπειρία και τις πεποιθήσεις: Είναι δύσκολο να γνωρίζει κάποιος, πριν τα καταναλώσει, εάν θα τα απολαύσει, ενώ τα χαρακτηριστικά τους βασίζονται σε ένα σύστημα πεποιθήσεων που μπορεί να εξελίσσεται με τον χρόνο.
3. Τα αγαθά που προκύπτουν από αυτά τα έργα είναι γενικά μη ανταγωνιστικά (η κατανάλωσή τους δεν επιφέρει την εξαφάνισή τους) και εν μέρει μη αποκλειστικά (δεν μπορεί να αποκλειστεί κάποιος από την κατανάλωσή τους, αφού η ικανότητα αποκλεισμού εξαρτάται από τη βάση του έργου, το οποίο είναι, ουσιαστικά, ένα συλλογικό αγαθό).
4. Τα έργα αυτά (και τα αγαθά που παράγουν) είναι πηγή θετικών εξωτερικών συνεπειών, δηλαδή η παραγωγή τους έχει επιπτώσεις, ιδίως οικονομικές (για παράδειγμα, την αύξηση των ημερών διαμονής σε ξενοδοχείο και των δαείνων σε ένα εστιατόρι κατά τη διάρκεια ενός φεστιβάλ) [Mairesse & Rochelandet, 2015: 33-37].

Αυτές είναι οι κύριες ιδιαιτερότητες που εξηγούν γιατί οι κρατικές αρχές επενδύουν όλο και περισσότερο στη χρηματοδότηση πολιτιστικών έργων (λόγω των θετικών εξωτερικών τους συνεπειών ή λόγω της μη ανταγωνιστικότητας και μη αποκλειστικότητάς τους), καθώς και γιατί η αφοσίωση των ενδιαφερόμενων μερών σε έναν τέτοιο τύπο έργων (παραγωγή μιας παράστασης ή οργάνωση μιας δράσης διαμεσολάβησης) δεν συνδέεται μόνο με ζητήματα χρηστικότητας ή συμφέροντος.

Μπορούν να επισημανθούν παρόμοια χαρακτηριστικά για έναν ορισμένο αριθμό έργων που συνήθως δεν εντάσσονται άμεσα στον χώρο της κουλτούρας, όπως στον τομέα της αρχιτεκτονικής ή της μόδας, παρότι οι τομείς αυτοί είναι πιο χρηστικοί και συ-

ματευτεί ή και να επιβάλει τις απόψεις του, ώστε να περιορίσει την αύξηση των τιμών εισόδου και να διασφαλίσει την ίση μεταχείριση όλων των πολιτών.

3. Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας

Το ζήτημα του **δικαιώματος της πνευματικής ιδιοκτησίας** (**droit d'auteur**) προκύπτει στα περισσότερα πολιτιστικά έργα. Στις περισσότερες χώρες οι κρατικές αρχές θέσπισαν εθνικές νομοθεσίες (σήμερα η νομοθεσία είναι διεθνής και ορίζεται από τον Παγκόσμιο Φορέα Πνευματικής Ιδιοκτησίας· εξαίρεση αποτελούν μόνο μερικές χώρες που δεν αναγνωρίζουν τα πνευματικά δικαιώματα). Δεν είναι τυχαίο που οι πολιτιστικές βιομηχανίες αποκαλούνται σε ορισμένες χώρες του κόσμου βιομηχανίες πνευματικών δικαιωμάτων ή *copyright industries*:⁴ υπάρχουν παντού τα δικαιώματα του συγγραφέα, δημιουργού και κατόχου μιας πρωτότυπης δημιουργίας (μουσική, χειρόγραφο, φωτογραφία κ.λπ.). Ο νόμος αναγνωρίζει, επομένως, ότι ο δημιουργός ενός πρωτότυπου έργου διαθέτει ηθικά δικαιώματα, τα οποία στη Γαλλία είναι αναφαίρετα: πατρότητα του έργου, δημοσιοποίηση (έχει το δικαίωμα να το δημοσιοποιήσει ή και όχι), ακεραιότητα (δεν επιτρέπεται να γίνουν μετατροπές σε ένα έργο χωρίς την πρότερη άδεια του συγγραφέα) και ανάκληση της άδειας χρήσης. Ο δημιουργός διαθέτει επίσης κατοχυρωμένα δικαιώματα: δικαίωμα αναπαράστασης (να παρουσιάσει το έργο στο κοινό), δικαίωμα προώθησης, δικαίωμα αναπαραγωγής, δικαίωμα αμοιβής (στις μετέπειτα συναλλαγές έργων τέχνης, ένα μέρος από τα κέρδη της πώλησης του προϊόντος πρέ-

4. Συναντάμε αυτόν τον όρο ιδίως στις σκανδιναβικές χώρες. Η έννοια του *copyright* χρησιμοποιείται στις χώρες όπου επικρατεί ο κοινός νόμος (*common law*) ή το νομολογιακό δίκαιο· τα πνευματικά δικαιώματα σχετίζονται με το κωδικοποιημένο ή αστικό δίκαιο, όπως στη Γαλλία, στο Βέλγιο ή στην Ισπανία. Μερικοί κανονισμοί διαφέρουν, ιδίως όσον αφορά τη μεταφορά των ηθικών δικαιωμάτων.

πει να δοθεί στον δημιουργό). Σε ένα πολιτιστικό έργο αναφέρεται πιο συχνά τα δικαιώματα αναπαράστασης και αναπαραγωγής, εφόσον η παρουσίαση ενός έργου (στο θέατρο ή σε μια έκθεση) ή η αναπαραγωγή του (μέσα από ένα βιβλίο ή ένα ψηφιακό αρχείο) συνεπάγεται πιθανότατα οικονομική συναλλαγή. Τα δικαιώματα αυτά εξακολουθούν να ισχύουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του καλλιτέχνη και μεταβιβάζονται στους κληρονόμους του έως και 70 χρόνια μετά τον θάνατό του.

3.1 Οι εταιρείες δικαιωμάτων

Ο δημιουργός έχει, επομένως, το δικαίωμα να παραχωρήσει δωρεάν ή επί πληρωμή ένα μέρος των κατοχυρωμένων του δικαιωμάτων για την αναπαράσταση ή την αναπαραγωγή του έργου του. Η αμοιβή που σχετίζεται με αυτά τα δικαιώματα είναι γενικά ανάλογη με τον αριθμό των αντιγράφων που θα αναπαραχθούν (κάποιες φορές μπορεί να είναι πάγια). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες εξαιρέσεις που επιτρέπουν την αντιγραφή ενός έργου χωρίς την πληρωμή δικαιωμάτων (για παράδειγμα, η παράθεση σύντομων αποσπασμάτων, η αναπαραγωγή για λόγους ενημερωτικούς ή παιδαγωγικούς). Η ανάληψη αυτών των δικαιωμάτων μπορεί να γίνει από τον ίδιο τον δημιουργό, αλλά τα μέσα που πρέπει να εφαρμοστούν για να γίνουν σεβαστά είναι τόσο σύνθετα, που για τους περισσότερους δημιουργούς είναι δύσκολο να τα διαχειριστούν. Για τον λόγο αυτόν, θεσπίστηκε η ίδρυση εταιρειών πνευματικών δικαιωμάτων που δρουν διαμεσολαβητικά για να ρυθμίσουν το σύνολο των ζητημάτων αυτών.

Οι κύριες εταιρείες πνευματικών δικαιωμάτων

Στη Γαλλία υπάρχουν περίπου 20 εταιρείες διαχείρισης (ανάληψης και διανομής) πνευματικών δικαιωμάτων, οι οποίες εξειδικεύονται ανάλογα με τον τύπο των προστατευόμενων έργων.

Οι εταιρείες αυτές αμείβονται λαμβάνοντας ένα ποσοστό επί των δικαιωμάτων για το κόστος λειτουργίας τους. Μπορούν επίσης να συμμετέχουν στην προώθηση της πολιτιστικής δημιουργίας, στη στήριξη των φεστιβάλ, στη στήριξη των δημιουργών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες κ.λπ.

Εταιρεία θεατρικών συγγραφέων και δημιουργών (SACD)

Πρόκειται για την παλαιότερη γαλλική εταιρεία. Ιδρύθηκε το 1777 από τον Beaumarchais και αντιπροσωπεύει τους δημιουργούς που δραστηριοποιούνται στις παραστατικές και οπτικοακουστικές τέχνες: θέατρο, χορογραφία, σκηνοθεσία, συνθέτες κ.λπ. Για τη διαχείρισή της είναι υπεύθυνοι οι ίδιοι οι δημιουργοί, καθένας από τους οποίους (σε σύνολο περίπου 50.000) κατέχει ένα κοινωνικό μέρος της εταιρείας.

Εταιρεία μουσικών δημιουργών, συνθετών και παραγωγών (SACEM)

Περιλαμβάνει πάνω από 150.000 μέλη και αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος του μουσικού ρεπερτορίου (καλύπτοντας όλα τα είδη μουσικής). Διαχειρίζεται κυρίως τα δικαιώματα που σχετίζονται με τη μουσική παραγωγή CD, ιστοσελίδων, ραδιοφώνου (radio), τηλεόρασης κ.λπ. Οι καλλιτέχνες απευθύνονται σε αυτή για την οργάνωση συναυλιών, φεστιβάλ, αλλά και βραδιών χορού ή για τη μετάδοση μουσικής σε έναν εμπορικό χώρο.

Αστική εταιρεία δημιουργών πολυμέσων (SCAM)

Η εταιρεία αυτή συγκεντρώνει πάνω από 40.000 μέλη: σκηνοθέτες, παρουσιαστές, μεταφραστές, δημοσιογράφους κ.λπ. Αναπτύχθηκε κατά κύριο λόγο μέσω της διάδοσης έργων ντοκιμαντέρ, ρεπορτάζ, ψηφιακών εικόνων κ.λπ. στο διαδίκτυο.

Εταιρεία διαχείρισης των δικαιωμάτων των μουσικών καλλιτεχνών και ερμηνευτών (ADAMI) και Εταιρεία ανάληψης και διανομής των δικαιωμάτων των καλλιτεχνών ή ερμηνευτών μουσικής και χορού (SPEDIDAM)

Οι εταιρείες αυτές διαχειρίζονται τα δικαιώματα των ηθοποιών, χορευτών, καλλιτεχνών-ερμηνευτών κ.λπ. Αναπτύχθηκαν μέσω

της αναγνώρισης των παράπλευρων δικαιωμάτων που συνδέονται με τα πνευματικά δικαιώματα, αλλά αφορούν την ερμηνεία ενός έργου από έναν μουσικό, έναν χορευτή κ.λπ. Η πρώτη εταιρεία διαχειρίζεται τα δικαιώματα των καλλιτεχνών που αναφέρονται στη μαρκίζα ενός έργου ή στους τίτλους μιας παραγωγής, ενώ η δεύτερη διαχειρίζεται τα δικαιώματα των καλλιτεχνών που δεν αναφέρονται εκεί.

Εταιρεία καλλιτεχνών γραφικών και πλαστικών τεχνών (ADAGP)

Αριθμεί περίπου 100.000 μέλη και διαχειρίζεται τα πνευματικά δικαιώματα στον τομέα των γραφικών και πλαστικών τεχνών.

Είτε πρόκειται για ένα έργο που αφορά μια αφίσα, τη χρήση μιας φωτογραφίας, ενός μουσικού αποσπάσματος ή μιας μουσικής υπόκρουσης, πρέπει να διασφαλιστεί κατ' αρχάς η συμφωνία του καλλιτέχνη για τη χρέωση (ή τη δωρεάν παραχώρηση) της αιτούμενης αναπαραγωγής ή διανομής στις εταιρείες που αντιπροσωπεύουν τα εν λόγω πνευματικά δικαιώματα. Όλες οι εταιρείες διαθέτουν στις ιστοσελίδες τους γενικές φόρμες που επιτρέπουν να υπολογιστεί το ύψος των αιτούμενων δικαιωμάτων. Ο οργανισμός που παραλείπει να απευθυνθεί σε αυτές τις εταιρείες διατρέχει τον κίνδυνο να πληρώσει μια πολύ πιο δυσμενή τελική τιμή.

Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι η χρήση φωτογραφιών που απεικονίζουν το κοινό, για παράδειγμα στο πλαίσιο επικοινωνιακών δράσεων (για να αναδειχθεί η σημασία του κοινού σε μια εκδήλωση), ρυθμίζεται επίσης από τις γενικές συμβάσεις των **δικαιωμάτων εικόνας (droit à l'image)**: ένα πρόσωπο που δεν έχει δώσει τη συγκατάθεσή του για να εμφανιστεί σε μια αναπαραγωγή εικόνας, αλλά ταυτοποιείται καθαρά σε αυτή, θα μπορούσε να απαιτήσει την απόσυρση της εικόνας ή να ζητήσει οικονομική αποζημίωση – για τον λόγο αυτόν, πολλές εικόνες που εμφανίζουν το κοινό να συμμετέχει σε μια εκδήλωση μπορεί να απεικονίζουν τελικά τους ηθοποιούς ή το προσωπικό του οργανισμού.

3.2 Διαπραγμάτευση και συνεργασίες

Η πληρωμή των πνευματικών δικαιωμάτων μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό στοιχείο του προϋπολογισμού, ιδιαίτερα κατά την οργάνωση μιας συναυλίας ή ενός φεστιβάλ, αλλά και για την υλοποίηση ενός καταλόγου έκθεσης ή για τη δημιουργία μέσωσων επικοινωνίας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα δικαιώματα που υπολογίζονται από τις εταιρείες διαχείρισης μπορούν να γίνουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης, ώστε να ληφθεί υπόψη μια ιδιαίτερη περίπτωση (για παράδειγμα, ο προωθητικός ρόλος μιας εκδήλωσης για νέους δημιουργούς). Γενικότερα, οι περισσότερες εταιρείες δικαιωμάτων προσπαθούν, πράγματι, να προωθήσουν και να αξιοποιήσουν τα μέλη τους και, για τον σκοπό αυτόν, διαχειρίζονται προγράμματα που στοχεύουν στη στήριξη, σε ορισμένες περιπτώσεις, εκδηλώσεων, φεστιβάλ κ.λπ., όπου θα συμμετέχουν πολλοί δικοί τους καλλιτέχνες. Μπορούν, επομένως, να γίνουν συμφωνίες συνεργασίας που επιτρέπουν τη μείωση του κόστους δικαιωμάτων –ακόμη και επιχορηγήσεις– με αντάλλαγμα τη μεγαλύτερη προβολή του δημιουργού.

4. Η διαχείριση των κινδύνων και η ασφάλιση

Οι κρατικές αρχές ανέπτυξαν ένα γενικό πλαίσιο με στόχο την πρόληψη ορισμένων γενικών κινδύνων που συνδέονται με το έργο (ασφάλεια, υγιεινή κ.λπ.), αλλά ο υπεύθυνος του έργου οφείλει να διερευνήσει με τη σειρά του, κατά τις φάσεις σύλληψης και παραγωγής, το σύνολο των επιπλέον κινδύνων που θα μπορούσαν να προκύψουν. Οι κίνδυνοι αυτοί ενδέχεται να έχουν ποικίλες μορφές· ορισμένοι μπορούν να προληφθούν, ενώ άλλοι πιθανόν είναι αναπόφευκτοι (φυσικά γεγονότα), αν και μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα να περιοριστούν οι επιπτώσεις τους.

4.1 Πρόληψη των βασικών κινδύνων

Ποιοι είναι οι βασικοί κίνδυνοι που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την προετοιμασία ενός πολιτιστικού έργου και πώς μπορούν να προληφθούν; Μπορούμε να επιχειρήσουμε να τους αναφέρουμε με βάση τη χρονολογική δομή του έργου, δηλαδή ουσιαστικά όπως προκύπτουν κατά την υλοποίησή του (που περιλαμβάνει τις τέσσερις πρώτες κατηγορίες κινδύνων) και στη συνέχεια κατά την αξιοποίησή του (που περιλαμβάνει τις τρεις τελευταίες κατηγορίες κινδύνων) (βλ. Σχήμα 3.2).

- **Δυσλειτουργία του προμηθευτή**

Πρόκειται για έναν από τους σημαντικότερους κινδύνους που συνδέονται με την υλοποίηση ενός έργου. Η ενδεχόμενη καθυστέρηση ενός προμηθευτή, που υπονομεύει την υλοποίηση του έργου στο σύνολό του, αναφέρθηκε ήδη στο Κεφάλαιο 2 (διαχείριση του χρόνου). Η παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του έργου ή δεν προσαρμόζεται στα άλλα προϊόντα αποτελεί συχνό πρόβλημα. Δεν υπάρχει πιθανότητα καμία δυνατότητα να αποκλειστεί αυτός ο τύπος κινδύνων, αλλά μπορούμε να επιχειρήσουμε να τον προλάβουμε εν μέρει όταν γνωρίζουμε καλά τον προμηθευτή (η σχέση που εδραιώνεται μαζί του, πέρα από το πλαίσιο του έργου, αποτελεί, από αυτή την άποψη, την καλύτερη εγγύηση), όταν αναζητούμε εξωτερικές εγγυήσεις (αποζημιώσεις σε περίπτωση καθυστέρησης) και όταν διασφαλίζουμε την παρακολούθηση της παραγγελίας (είμαστε σε επικοινωνία με τους αντιπροσώπους).

- **Δυσλειτουργία της ομάδας**

Όταν η εργασία γίνεται με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, η κατάσταση είναι πιο παρακινδυνευμένη σε σχέση με την εργασία που γίνεται με μια εσωτερική ομάδα, της οποίας τα δυνατά και αδύναμα σημεία υποτίθεται ότι είναι γνωστά. Ωστόσο, και εδώ οι κίνδυνοι δυσλειτουργιών δεν είναι αμελητέοι: το εργασιακό ατύχημα, το τεχνικό σφάλμα και η αναρρωτική άδεια είναι τακτικά φαινό-

μενα κατά την προετοιμασία του έργου, είτε συμβαίνουν σε έναν μηχανικό, στον επιμελητή μιας έκθεσης ή σε έναν ηθοποιό του θεάτρου. Από την άλλη, η ποιότητα του κοινωνικού κλίματος, ο σωστός διάλογος και η γνώση των ομάδων αποτελούν τον καλύτερο τρόπο πρόληψης των κινδύνων (μπορεί πολλές φορές να προβλεφθεί ένα πρόβλημα λίγες ημέρες νωρίτερα, για παράδειγμα όταν ξεκινά μια ασθένεια) και εύρεσης άμεσων λύσεων κατά την εμφάνισή τους, ώστε να περιοριστούν τα μειονεκτήματα που επιφέρουν, καθώς όλα τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι εργάζονται αλληλέγγυα για την επίτευξη του αποτελέσματος. Αντιθέτως, όταν το κλίμα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας του οργανισμού δεν είναι καλό, τότε πολλαπλασιάζονται αυτού του είδους οι δυσκολίες.

● **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ορισμένοι κίνδυνοι που συνδέονται με ένα εκθεσιακό έργο**

Στο πλαίσιο μιας έκθεσης, το Κέντρο τέχνης Z αποφάσισε να χρηματοδοτήσει τη δημιουργία ενός από τους προσκεκλημένους καλλιτέχνες. Το προτεινόμενο έργο, που εκτιμήθηκε στα 20.000 ευρώ, προκάλεσε ιδιαίτερα θετική εντύπωση, αλλά χρειαζόταν την προσφυγή σε έναν τεχνικό με εμπειρία στη χύτευση άνθρακα. Έπειτα από έρευνα, εντοπίζεται τελικά ένας έμπειρος πάροχος (που ειδικεύεται στην εφαρμογή της βιομηχανικής τεχνικής στην τέχνη). Υπογράφεται μια λεπτομερής κοστολόγηση μεταξύ του Κέντρου τέχνης και του «τεχνίτη», με καταβολή μιας εγγύησης που αποτελούσε το 30% του τελικού ποσού. Το έργο αποδεικνύεται ακόμη πιο δύσκολο απ' ό,τι προβλεπόταν, αφού σχεδιάζονται πολλές δοκιμές και πρότυπα, αλλά δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του καλλιτέχνη. Το Κέντρο τέχνης δέχεται να πληρώσει νέα εγγύηση της τάξεως του 20% για να λάβει το έργο που ζητήθηκε. Ο πάροχος δεν τα καταφέρνει ούτε και τώρα και παραιτείται: 10.000 ευρώ ξοδεύτηκαν μάταια. Το Κέντρο τέχνης επιχειρεί να ανακτήσει ένα μέρος των πληρωμών του από τον πάροχο, αλλά η απουσία συμβολαίου μεταξύ των μερών που θα όριζε προθεσμίες και εγγυημένα αποτελέσματα καθιστά, δυ-

στιχώς, άκυρη τη διαδικασία. Αργότερα, ο καλλιτέχνης δέχεται να επανεξετάσει το έργο και έτσι βρίσκεται ένας άλλος πάροχος.

Αφού υλοποιήθηκε η έκθεση, το Κέντρο τέχνης επιθυμούσε να οργανώσει επισκέψεις για ομάδες ενηλίκων και παιδιών. Για τον σκοπό αυτόν, προσέλαβε έναν διδακτορικό φοιτητή στην ιστορία της τέχνης με σύμβαση ορισμένου χρόνου 40 ωρών που κατανέμονταν σε 4 μήνες (όσο διαρκούσε η έκθεση). Ο φοιτητής έπρεπε να επικοινωνεί απευθείας με τις ομάδες και να ορίζει ωράρια επίσκεψης για την καθεμιά. Σύντομα η κατάσταση έγινε δύσκολη: ο φοιτητής καθυστέρησε να αναζητήσει τις ομάδες ή ακύρωσε μερικές επισκέψεις που είχαν καθοριστεί. Επιπλέον, απαντούσε σπάνια στα αιτήματα του Κέντρου τέχνης για εξηγήσεις. Εξαντλημένο από την κατάσταση, το Κέντρο αποφάσισε να προσλάβει έναν άλλον εισηγητή. Αφού δεν υπήρχαν οι βεβαιώσεις ότι μπορούσε να επικαλεστεί το σοβαρό σφάλμα εναντίον του μισθωτού (εγκατάλειψη της θέσης εργασίας ή άρνηση υλοποίησης του καθήκοντος για το οποίο είχε προσληφθεί), το Κέντρο τέχνης υποχρεώθηκε να τηρήσει τη σύμβαση ορισμένου χρόνου που είχε υπογράψει με τον φοιτητή, καταβάλλοντας το σύνολο του ποσού που είχε οριστεί.

Marc Boissonnade

• **Αύξηση των δαπανών**

Η υπέρβαση του προϋπολογισμού –που αναφέρθηκε παραπάνω– αποτελεί έναν μεγάλο κίνδυνο για το έργο, ο οποίος μπορεί ενδεχομένως να το οδηγήσει ακόμη και στην καταστροφή.

Η ενσωμάτωση δικλείδων ασφαλείας (για ένα ποσοστό του προϋπολογισμού που μπορεί να είναι της τάξεως του 3 με 10%) μπορεί να αποτελέσει μια λύση που επιτρέπει να ληφθεί υπόψη ένας ορισμένος αριθμός γεγονότων που δεν θα μπορούσαν να προβλεφθούν. Μια τέτοια αρχή δεν αποτελεί πλήρη εγγύηση, ενώ πρέπει να παρακολουθείται πολύ τακτικά η υλοποίηση του προϋπολογισμού για να εξεταστούν τα περιθώρια που του απομένουν. Αυτή η αρμοδιότητα ανήκει στον υπεύθυνο του έργου (και/ή στον διευθυ-