

**HARGITA MEGYE**  
**KULTURÁLIS**  
**STRATÉGIÁJA**

# HARGITA MEGYE KULTURÁLIS STRATÉGIÁJA

## Tartalomjegyzék

Előszó.....	5. old
<b>I. RÉSZ: HELYZETELEMZÉS</b>	
<b>1. Bevezető .....</b>	<b>10. old</b>
<b>2. Szakmai kiindulópontok .....</b>	<b>13. old</b>
<b>3. Helyzetelemzés – a szakmai anyagok feldolgozása .....</b>	<b>17. old</b>
<b>3.1. A megyei, térségi kulturális intézményrendszert érintő kutatások .....</b>	<b>18. old</b>
3.1.1. Határon túli magyar kulturális és közművelődési szervezetek katasztervizsgálata (2003-2004)	
3.1.2. Forrásbevonási gyakorlat a térségi kulturális intézmények esetében	
3.1.3. Térségi kulturális intézmények, szervezetek képzési és információs igényei	
3.1.4. Kulturális intézmények kapcsolati kultúrája	
<b>3.2. Kultúrafogyasztásra vonatkozó kutatások .....</b>	<b>23. old</b>
3.2.1. Mozaik 2001 adatfelvétel	
3.2.2. Esettanulmányok	
3.2.3. Fiatalok szubkultúrája	
3.2.4. Kultúrafogyasztás a Pogány-havas kistérségben	
<b>3.3. A térség kulturális helyzetéről alkotott vélemények .....</b>	<b>31. old</b>
3.3.1. Szövegek és történetek, változási folyamatok kulturális mezőben	
3.3.2. Kutatás a megye vidéki kultúrházainak tevékenységi köreiről, állapotáról és az önkormányzatok közművelődési tevékenységéről	
3.3.3. Térségi elitek jövőképe	
3.3.4. Megyei Kulturális Jövőkép Program	
3.3.5. Sajtóelemzés: Kulturális jellegű újságcikkek a Hargita Népe napilapban	
<b>3.4. Egyéb, a térségi identitásépítéssel és a térségi versenyképességgel     kapcsolatba hozható kultúrakutatások .....</b>	<b>37. old</b>
3.4.1. Ünnepek, jelképek mint kulturális erőforrások	
3.4.2. Lokális identitás kutatás	

3.4.3. Szimbolikus térfoglalás	
3.4.4. Kultúragazdasági megközelítés	
3.4.5. A Hargita Megyei Kulturális Központ dokumentáló és adatbázisépítő munkája	
3.4.6. Kulturális képzés	
3.4.7. Fejlesztéspolitikai anyagok és szakmai rendezvények	
<b>4. Funkcionális elemzés</b>	42. old
<b>5. A stratégiai célokhoz kapcsolt helyzetértékelés</b>	49. old
<i>5.1. Identitástermelő szerepek</i>	49. old
<i>5.2. Térségi modernizációs szerepek</i>	50. old
<i>5.3. Szinergiák helyzete a rendszeren belül</i>	50. old
<i>5.4. Megjelenítési gyakorlat</i>	51. old
<i>5.5. Endogén kapacitások, kultúragazdasági jellemzés</i>	52. old
<i>5.6. Forrásbevonó, forrásgeneráló szerep</i>	52. old
<b>6. SWOT</b>	54. old

## II. RÉSZ: FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

<b>7. Fejlesztéspolitikai kiindulópontok</b>	57. old
<i>7.1. A belső értelmezési paradigma szerint készíthető helyzetelemzés</i>	
<i>fontosabb tézisei</i>	58. old
<i>7.2. A fejlesztéspolitikai értelmezési paradigma szerint készíthető</i>	
<i>helyzetelemzés fontosabb tézisei</i>	59. old
<b>8. EU szakpolitikai keretek</b>	63. old
<b>9. Fejlesztési javaslatok</b>	66. old
<i>9.1. Kiindulópontok</i>	66. old
<i>9.2. Jövőkép</i>	70. old
<i>9.3. Stratégiai célok</i>	72. old
<i>9.4. Fejlesztési területek, programcsomagok</i>	73. old
9.4.1. Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform	
9.4.2. A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése	
9.4.3. Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése	
9.4.4. A tudatos kultúra-fogyasztás szorgalmazása és támogatása	
9.4.5. Vonzerőnövelés, desztináció-építési folyamatok erősítése	

9.4.6. Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése	
9.4.7. Innovációs és kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése	
9.4.8. Munkaerőpiaci szerepvállalás	
<b>Fejlesztési területek és programok összefoglaló táblázata .....</b>	<b>95. old</b>
<b>9.5. Programok .....</b>	<b>97. old</b>
<b>10. A kulturális stratégia implementációja - javaslatok .....</b>	<b>134. old</b>

### **III. RÉSZ: SZAKIRODALOM, MELLÉKLETEK**

<b>11. Szakirodalom .....</b>	<b>140. old</b>
<b>12. A helyzetelemzéshez kapcsolódó mellékletek .....</b>	<b>154. old</b>
<i>12.1. Az intézményrendszer működésével kapcsolatos kutatások összefoglaló értelmezése .....</i>	<i>154. old</i>
<i>12.2. Az elit helyzetértelmezése .....</i>	<i>158. old</i>
<i>12.3. Kultúragazdasági megközelítés – elemzési modell (Sóvidék) .....</i>	<i>163. old</i>
<b>13. A fejlesztéspolitikai javaslatokhoz kapcsolódó mellékletek .....</b>	<b>174. old</b>

## Előszó

Intézetünk a HMKK felkérése alapján elkészítette a Kulturális Stratégia című dokumentumot. Az elmúlt időszakban arról kaptunk tájékoztatást, hogy a dokumentumot tanulmányozók körében kérdések merültek fel a „költséghatékonyság” címszóhoz kapcsolódó szövegrészek, szakmai javaslatok kapcsán. E visszajelzések alapján újra teljes terjedelmében átvizsgáltuk a szóbanforgó stratégiai anyagot. Ez természetes lépés, hiszen egy szakmai csoport a fejlesztési anyagok tekintetében csakis javaslatokat tehet, a döntéshozó számára elfogadható forma kialakítása a döntéshozás területéhez tartozik, a jónak és sikeresnek ítélt változat kialakításában szívesen közreműködünk.

A megfogalmazott észrevételek kapcsán két észrevételt szeretnénk a döntéshozók, a Stratégia gyakorlati alkalmazásában közvetlenül érintett intézményvezetők és szakértők figyelmébe ajánlani.

1.

A feladat újszerűsége és fontossága okán az elkészített anyag sok szempontot, sok továbblépési lehetőséget, sok gyakorlati kivitelezési eljárást foglal magába (az anyag például a fejlesztési területekhez kapcsolatosan közel 40 kidolgozott programot is tartalmaz). Ez akarva-akaratlanul tömör, tézisszerű megfogalmazással is járt, s ez – adott esetben – félreértelmezéshez is vezethetett.

Ennek érdekében a fentiekben jelzett témakörben a szöveget még egyszer átvizsgáltuk, az értelmezéseket pontosítottuk.

2.

Mindazon véleményekkel kapcsolatban, amelyek a kulturális intézmények és programok gazdaságosságával, költséghatékonyságával kapcsolatban fölmerültek, az alábbi pontosításokat szeretnénk tenni.

A kulturális intézmények működtetésében a finanszírozási kérdések több éve kényes és fontos témák, erre mindenki nagyon érzékenyen figyel, s ha ez a téma felmerül, akkor nagyon sok kulturális szakember önkéntelenül is, úgymond reflexből is a legrosszabbra, „megszorításra”, forráselvonásra gondol. Ha elhangzik a „költséghatékonyság” kifejezés, akkor abból nagyon gyakran csak azt értjük ki, hogy:

- „egyre kevesebb pénzt kap valaki, a többit szerezzé be ő maga”
- „pénzügyi szempontból a kiadás legyen egyenlő a bevétellel (önfenntartó program).

Ezek a reakciók természetesek, ebben a térségben a kulturális szegmens soha nem volt túlfinanszírozott, és a „megszorítási politikák” természetes módon vezettek ezekhez a félelmekhez, védekező magatartásokhoz.

Szeretnénk nagyon nyomatékosan hangsúlyozni:

- az általunk készített Stratégia alapvetően arról szól, hogy a Kultúrába a jelenleginél több (jóval több) pénzt kell befektetni és nem elvonni.
- A „költséghatékonyság” és „gazdaságosság” kifejezést a fentiekben jelzett nagyon leszűkített pénzügyi értelemben (kiadás egyenlő bevétel) nem használjuk.

Az általunk megfogalmazott szakmai javaslat szellemisége és tartalma nem elvonásokra, erőforrás-szűkítésre irányul, hanem a rendszer bővítésére, dinamizmusának, társadalmi szerepének fokozására.

Javaslatunk lényege az, hogy a megyei kulturális értékek és intézmények rendszere a jelenleginél jóval nagyobb szerepet tud fölvállalni és betölteni a megye (és a térség) modernizációs, felzárkózási folyamatában, s természetesen a helyi, kistérségi közösségi identitások erősítésében is. A Stratégiai anyagban – a jelenlegi értékek és gyakorlatok megtartása mellett – jelentős mértékű **program- és funkcióbővítést javasolunk, fokozatos bevezetéssel**. Sikeres bevezetés esetén ez a folyamat elvezethet ahhoz, hogy a több szinten beindult társadalmi fejlesztési folyamatban a Kultúra elnyeri azt a szerepet, amelyet értékei, társadalmi szerepe révén ebben a megyében be tud majd tölteni. Az a tény, hogy ebben a fejlődési modellben a Kultúra munkahelyeket is tud generálni, forrásbevonásra is képes lesz (a jelenleginél jóval nagyobb mértékben), szervesen együtt tud működni más ágazatokkal, az nem óvatosságra és kivárára, hanem kezdeményezésre biztathat bennünket.

A „költséghatékonyság”, „gazdaságosság” fogalom ebben a szakmai keretben egészen más, mint a pénzek „ennyi ment ki - ennyi jött be” típusú számolása.

Gazdálkodási szemléletre abban az értelemben utal, ahogyan a mindennapi életben egyénként vagy családként is „gazdálkodunk”. Ha valamibe belefogunk, akkor igyekszünk számbavenni mindazt, amit a cél érdekében föl tudunk használni (nem csupán az anyagi erőt, hanem a munkaidőt és munkaerőt, a kapcsolatokat, a helyzeti előnyt, a társadalmi támogatottságot, a

hírnevet és sok mást). Amikor pedig elértük a célt, akkor a hasznokat is ilyen sokféle módon vesszük számba, nem csupán a termelt értéket, hanem a közvetlen hasznokat is (ezekből a kultúra terén különösen sokféle lehetséges). A társadalom-menedzsmentben, a vidékfejlesztési gondolkodásban ez a gyakorlat a természetes, s célszerű a kultúra terén is mérlegelni fokozatos, az arra alkalmas területeken való bevezetését.

Egy érv a Stratégia kapcsán (a sok közül), amelyet megfontolásra ajánlunk:

Térségünkben, megyénkben az 1989 előtti időszakban a „kulturális Termék – Fogyasztó” kapcsolatban HIÁNY volt. Kevesebb könyv volt, mint amennyit meg szerettünk volna vásárolni, kevesebb színházi előadás, mint ahová elmentünk volna, kevesebb író-olvasó-találkozó, mint ahányra eljártunk volna és így tovább. Nem a kulturális termék kínálta magát, hanem **a Fogyasztó keresett minden fellelhető eseményt, kulturális értéket.**

Ma – a Fogyasztó szemszögéből!!! – nem hiány van, hanem TÚLKÍNÁLAT. Jóval több rendezvény van, mint ahányra el tudunk menni, sokkal több könyv van, mint amennyit meg akarunk vásárolni, sokkal több kiállítás, mint ahányra elmehetünk stb. **A viszony megfordult, a Termék keresi a Fogyasztót.**

Ezt a viszonyt ma már nehezen lehet kezelni úgy, hogy egyre több Terméket kínálunk (amelyek egyébként egyre többre kerülnek), mert a kínálati oldal folyamatos növelése nem tudja alapvetően megváltoztatni a viszonyt. Valami másra van szükség, hiszen nagyon sok megyei érték nem kerül forgalomba, mások nem jutnak el oda, ahová el kellene jutniuk. Az intézményünk által készített Stratégia erre próbál mérlegelhető, járható utat ajánlani. Ez egyfelől megyei, térségi érdek, másfelől pedig szerencsésen egybeesik azokkal az újabb európai fejlesztéspolitikai elgondolásokkal, amelyek **a vidéki térség támogatására, lakosságmegetartó, lakosságnövelő erejének fokozására** irányulnak.

Hangsúlyosan jelezzük, hogy a jelenlegi megyei kulturális rendszer a maga paradigmája szerint tartalmas és gazdag rendszer, teljesítményeit messzemenően el kell ismerni. Stratégiai javaslatcsomagunk – szándékaink szerint – nem a jelenleg működő rendszer kritikája, hanem egy újabb paradigma mentén megalkotott, kreatív és versenyképes rendszer modellje, amely a kultúra szereplőinek és eseményeinek számát jelentősen megnöveli, a kulturális termékek skáláját lényegesen kibővíti, magát a kibővített rendszert pedig a térségi modernizációs és a térségi identitásépítési folyamat kulcsfontosságú, dinamikus, kreatív szereplőjeként tételezi.

Csíkszereda, 2013. július 5.





# **I. RÉSZ: HELYZETELEMZÉS**

## 1. Bevezető

Akár a Hargita megyei, akár szélesebb körben a térségi léptékű fejlesztésről beszélünk, ma már egyre több társadalmi szereplő előtt nyilvánvaló, hogy a fejlesztésnek úgymond több lábon kell állnia. Fontos az agrárágazat, fontos az ipar, fontos a turizmus, fontos az erdőgazdálkodás és egyéb ágazatok, de önmagában egyetlen ágazat sem képes tartós lendületet adni a térségi fejlesztésnek. A több lábon állás igénye ma már nyilvánvaló, s ezt egyre kevesebben vitatják.

Talán kevesebben ismerték fel, s egyelőre még kevesen fogadják el azt a tézist, hogy a több lábon állás a – tág értelemben felfogott – kulturális szegmens nélkül nem fog menni. Aki tényszerűen megvizsgálja a térség általános erőforráskészletét, az látni fogja a kulturális tartalékok és értékek meghatározó súlyát, társadalmi szerepét. A kultúra rendszere azonban csak és csakis akkor lehet a több lábon álló fejlesztéspolitikai és fejlesztési gyakorlat meghatározó pillére, ha működési módja szorosan összekapcsolódik azzal a folyamattal, amelyet ma a térség identifikációs (önmeghatározási) folyamatának és versenyképessé válásának nevezünk. Ezért egy kulturális fejlesztési stratégiának elsősorban arról kell szólnia, hogy a jelenlegi kulturális rendszer miként válhat a térségi modernizáció és a térségi önmeghatározás szerves részévé.

A megyei léptékű fejlesztési stratégiák készítésekor mindig föltehető az a kérdés, hogy a helyzetértékelés elkészítésén, a cselekvési célrendszer meghatározásán túl a stratégiai dokumentum milyen célt szolgál. A kérdés azért jogos, mert egy megyei önkormányzat jogköre, adminisztratív kompetenciája, forráskészlete nem teszi lehetővé, hogy az elfogadott stratégiát az érintett társadalmi aktorok végrehajtsák. Ezért a stratégiai anyagok döntő többsége a cselekvési területeket és a cselekvési irányokat illetően de facto és de jure csak javaslatokat, ajánlásokat tartalmaznak, amelyeket az adott terület szereplői saját érdekeik, erőforrásaik birtokában végrehajtanak vagy sem. A megyei tanács a folyamatot tudja szorgalmazni, menedzselni, bizonyos mértékig vagy bizonyos területeken támogatni, de alapvetően meghatározni, ellenőrizni, értékelné nem.

A kulturális stratégia esetében teljesen más a helyzet. A megyei léptékű „kulturális rendszer” szereplőinek többsége, s ezen belül a leginkább lényeges szereplők úgymond

térségi „hatáskörben” vannak, ide értve az anyagi források biztosítását, az irányítást vagy az ellenőrzést illetően is. Egy lokális léptékű kulturális esemény helyi aktorok hatáskörében van, a nagyobb szervező-szolgáltató és közművelődési intézmények megyei vagy városi önkormányzatok hatáskörében működnek, a piaci/egyéni szereplők esetében (pl. könyvkiadók, galériák, művészek és mások) esetében sem lehet azt mondani, hogy a térségen kívüli tényezők határoznák meg a tevékenységek tartalmát vagy feltételeit. Egyetlen fontos kivételt az általános kulturális fogyasztást kiszolgáló termék kínálat jelenti (tévécsonnák, internet, könyvkínálat, térségen kívüli kulturális aktorok térségen belüli szereplése), ez esetben a fogyasztási gyakorlat alakulása az, ami térségi „hatáskör”.

A kultúra területén ezért elvben elképzelhető tényleges fejlesztési stratégia kidolgozása, elvben elképzelhető a stratégiai fejlesztés irányainak és cselekvési területeinek meghatározása, s mindezeknek – ha nem is teljes mértékben – ezekhez források és értékelési, monitoring rendszerek kapcsolhatók. A stratégia készítés munkája még sem könnyű. Ennek több oka is van. Nagy a rendszer szereplőinek száma, s mindenik (minden intézmény, esemény, kulturális szereplő) megpróbál minél nagyobb mértékben önállóan működni. A rendszeren belüli egységek közti kapcsolatok száma viszonylag kevés, és nem jelentős a más ágazatokkal való kapcsolat sem.

Mindezen korlátok ellenére reális esély van a stratégiai fejlesztési folyamat elindítására és végig vitelére. A maga során ennek is több oka van. Fontos tényező az, hogy a regionális léptékű identifikációs folyamat, illetve a térségi modernizációs folyamat nem vihető sikerre a kulturális rendszer tartalmi/funkcionális integrációja nélkül.

Stratégiakészítő munkánk során ezt a fenti kiindulópontot vettük alapul. Ha nem is folytak a térségben rendszeres kutatások, elegendő tényfeltáró anyag készült ahhoz, hogy a térségi identitásépítés és a térségi modernizáció feladatköre szemszögéből végezzük el a kulturális rendszer értékelését, működésének értelmezését, s ebben a szellemben tervezzük és végezzük – a rendszer szereplőinek többszintű, aktív bevonásával - a tényleges stratégiakészítési munkát. Tekintettel a szemléletváltás igényére és az újszerű megközelítésekre, a helyzetleíráshoz egy olyan alfejezet elkészítését is indokoltnak tartottuk (2. Szakmai kiindulópontok), amely vitaanyagként a rendszer szereplőivel való tervezési együttműködés kiinduló munkafelülete (vitakerete) lehet.

A helyzetleírás (3.) keretében összefoglaljuk a megyei, térségi vonatkozású elemzési anyagok tartalmi és szakmai tapasztalatait, a kulturális rendszer egészére vetítve végzünk funkcionális elemzést (4), illetve kifejezetten a térségi identifikációs és modernizációs folyamatra vetítve készítünk értékelést (5.), SWOT analízist (6). A helyzetelemzési anyagot a

stratégiakészítés keret-jellegű munkatervével zárjuk (7). A helyzetelemzéshez Szakirodalmi jegyzék (8.) kapcsolódik, valamint Melléklet (9.) formájában egy összeállítás a fontos tényfeltáró anyagokból.

## 2. Szakmai kiindulópontok

A megyei vonatkozású szektorális fejlesztési stratégiák készítésével kapcsolatban okkal fogalmazható meg az az elvárás, hogy a kifejezetten ágazati szempontok érvényesítése mellett figyeljenek a más területekkel való kapcsolatokra, valamint a megye (a térség) egészére, mint kontextusra. Az ilyen elvárás teljes mértékben indokolt, hiszen ebben a térségben egy szektorális megyei stratégiának – bármilyen témakörhöz kapcsolódjon is – figyelembe kell(ene) vennie azt a komplex térségi öndefiníciós folyamatot, amely az utóbbi években elindult. Ennek a térségi öndefiníciós folyamatnak két meghatározó tartalmi komponense van. Az egyik a térségi modernizációs igény, amely egyfelől a térség lakosságának, területi és társadalmi közösségeinek elvárásaihoz kapcsolódik, és a megélhetési feltételektől a globális hálózatokba való bekapcsolódás igényéig sok mindent magába foglal. A térségi öndefiníciós folyamat másik meghatározó eleme a térségi identitásépítési igény és folyamat, beleértve egész sor, különböző léptékű és tartalmú tevékenységet az identitásszerkezetek rehabilitációs igényétől az új identitásszerkezetek építéséig.

A megyei kulturális stratégiának, miközben választ kell adni egy sokszereplős és multifunkcionális rendszer fejlesztésével kapcsolatos szakmai kérdésekre, már csak tartalmánál fogva is középpontba kell helyeznie a térségi modernizációs folyamattal és a térségi identitásépítéssel kapcsolatos szempontokat.

Az utóbbi időszakban egyre hangsúlyosabban jelentkeznek azok az érvek, amelyek a rurális, periférikus vidékekre irányuló helyi-, és a térségi fejlesztésben a „kultúra” meghatározó szerepét hangsúlyozzák. Az ilyen megközelítések a „kultúra” fogalom jelentését már nem korlátozzák a „művelődésre”, a kulturális értékek (hagyományok) megőrzésére, a szabadidőhöz kapcsolt kultúrafogyasztás különféle aktív és passzív formáira. E nézőpont szerint a „kultúra” a közösségi élet különféle formális és kevésbé formális szerveződéseinek, eseményeinek összességét is jelenti, a beépített és nem beépített közvetlen környezettel való együttélés sajátos módját. Életvezetésünk, magatartásunk, tudásunk meghatározó része egyéni és közösségi léptékben egyaránt.

Ez az értelmezés hasznos lehet számunkra abban, hogy egy komplex stratégiaépítési folyamat keretében a kulturális összetevőknek a fejlesztési folyamatban és a fejlesztési munkában való helyét újradefiniáljuk. Ma már a vidékfejlesztéssel foglalkozó szakmunkákban széles körben elfogadott követelmény, hogy a fejlesztést minél szélesebb körű és minél intenzívebb helyi részvételre kell alapozni, az endogén adottságoknak a

fejlesztésbe való bevonása pedig alapvető követelmény. A kultúra fogalmának újszerű értelmezéséhez kapcsolódik az is, hogy a fejlesztési feladatok között ma már - a gazdasági vagy szociális jellegű beruházások mellett – jelentős helyet kapnak a lokális identitással, a közösségi imázssal kapcsolatos projektek is. A kultúragazdasági megközelítés pedig a helyi, regionális kulturális adottságokat (azok már ismert és elfogadott elemeit, illetve a helyi közösség szemében ezután elfogadható elemeit egyaránt) a fejlesztés egyik legfontosabb feltételeként és lehetőségeként említi.

Mindez alapjául az a szakmai és fejlesztéspolitikai meggyőződés áll, hogy a lokális vagy regionális léptékben kiépített identitás konstrukció – s nem csupán a „termék”, hanem maga a mindennapi identitás megerősítési, identitás újradefiniálási gyakorlat is – egészében és elemeiben is „érték”, mi több: meghatározó térségi modernizációs tényező. Olyan helyi vagy regionális érték, amelynek létrehozásába a társadalmi szereplők sok időt és energiát fektettek, kisebb-nagyobb hatókörű közös társadalmi cselekvések sorozata révén építették ki. Ezek a termékek néha tárgyakban mutatkoznak meg (pl. épületek, emlékművek stb.), máskor jelentős társadalmi eseményekben (pl. ünnepek), nem egy esetben pedig csak társadalomkutató által felfedhető mindennapi cselekvéssorok, magatartásmoделlek vagy éppen hálózatok formájában. S nem utolsó sorban azokban a térséggel való társadalmi azonosulási mintákban (patternekben), amelyeket az identitás szerkezetek különféle formái hordoznak.

Nem nehéz belátnunk azt, hogy ezeknek a kulturális tartalmak a fejlesztésben való hasznosítása tulajdonképpen azt jelenti, hogy a kultúrával kapcsolatos fejlesztéspolitikai elképzeléseinket az adott helyi vagy regionális közösség tényleges működési modelljéhez kapcsoljuk. A térségi kulturális folyamatok és tartalmak ismeretében azt mindenképpen célszerű kiindulópontként elfogadni, hogy a helyi, térségi kulturális értékek fogalmának szélesebb körű értelmezése, illetve ezen értékeknek a helyi fejlesztési folyamatba való bekapcsolása mindenképpen túllépést jelent a kultúra elemeinek tradicionális használatán.

Hargita megyére vonatkoztatva az eddigi gondolatmenetet, alapvető kérdés számunkra az, hogy a térség fejlesztésében érdekelt társadalmi szereplők (szakértők, intézmények, policy formáló testületek stb.) milyen módon, milyen mértékben tudnak számot vetni mindazokkal a lehetőségekkel, amelyeket a kultúrafogalom tágabb értelmezése – s ennek nyomán a térségi vagy helyi kulturális erőforrások jelentős mennyisége - a fejlesztési szemlélet és gyakorlat számára kínál. Nem könnyű megválaszolni ezt a kérdést, mert a térségben – tapasztalataink szerint - a hagyományosan ismert, művelődéscentrikus és hagyományápolási értelmezés még széles körben elfogadott, s ez a szemlélet és gyakorlat rendkívüli módon leszűkíti a

fejlesztésben hasznosítható kulturális erőforrások körét, a fejlesztéspolitikai hasznosítás módozatait, az innovatív kezdeményezések mozgásterét.

Mindez azt jelenti, hogy amikor egy adott térségben a kultúra, mint rendszer, illetve ezen belül a kulturális intézményrendszer fejlesztésén gondolkodunk, akkor a szervezési és működési keretek funkcionális újragondolásának igényén túl más kérdéseket is fel kell vetnünk. Úgy a kulturális tartalmak tekintetében, mint az intézmények vonatkozásában a feladatkörök, a működési területek és működési módok bővítésén, tágabb értelmezésén, újabb formáin kell gondolkodni. Nem lehet a kulturális tartalmakat a gazdasággal, a turizmussal, a térségi marketinggel, az oktatással stb. érdemben összekapcsolni, ha a kultúrát csupán művelődésnek, ápolandó hagyománynak tekintjük, a kulturálisintézmények szerepét pedig a finanszírozásra és a szervezésre korlátozzuk.

A stratégiakészítés egyik fontos szerepe lehet, hogy a kulturális szereplők körében támogatókat vagy együttműködőket találjunk a kulturális rendszer újrapozicionálási folyamatának beindításához. Olyan együttműködőket, akik személyes szerepvállalás formájában is támogatni tudják a kettős váltási igényt (szemléleti és módszertani). Akik partnerek tudnak lenni abban, hogy az új funkciók megjelölése mellett az új működési területeket és új működési módokat is definiáljanak, illetve támogatni tudják azt a célkitűzést, hogy a térségi kulturális rendszer újrapozicionálása a térségi modernizáció részeként kezelhető.

Az új funkciók elgondolása, kialakítása a kulturális intézmények, az illetve az intézményi háló működésének módjában jelenthet lényeges módosítást, s ez elsősorban azt jelenti, hogy az intézmények működését összetett szolgáltatási funkcióként kell értelmezni. Az új területek definiálása pedig arra utal, hogy ezeket a szolgáltató funkciókat olyan területeken is alkalmazni lehet (és kell), amelyek – hagyományosan – nem tartoztak a kulturális tevékenységek vagy kulturális termékek fogalomkörébe.

Ahol ez a két változtatás – párhuzamosan – beindítható, ott nem csupán arra lehet számítani, hogy a lokális, térségi kulturális élet dinamikusabb és sokszínűbb lesz, hanem arra is, hogy a tág értelemben felfogott kulturális dimenzió az egyébként jóval komplexebb fejlesztési politika és gyakorlat meghatározó részévé válik. Ma még a kultúra szerepe a fejlesztési politikákban vagy a tényleges fejlesztési gyakorlatban legfeljebb szlogenszerűen jelenik meg, vagy még úgy sem. Maguk a kulturális intézmények sem tevéleges szereplői a helyi vagy regionális fejlesztési politikáknak vagy fejlesztési programoknak. Ez a helyzet nyilván nem kedvező, hiszen sokféle helyi, térségi adottságot hagy kihasználatlanul. Ettől eltekintve azonban azt is érdemes mérlegelni, hogy a kulturális intézmények fejlesztése „csak

a kultúra kedvéért”, csak az intézmények „fennmaradása” kedvéért ma már költséges feladatnak tűnik, és egyre kevésbé találni rá külső vagy belső finanszírozót. **Ehelyett arra érdemes összpontosítani, hogy a kulturális intézményhálózat fejlesztése akkor ígérkezik igazán hasznos társadalmi beruházásnak, ha a fejlesztés során kialakított új funkciók és tartalmak a tágabb léptékű helyi vagy regionális fejlesztési folyamatok integráns részeivé válnak.**

Ez a megközelítési szempont természetesen alapvetően meghatározza a kulturális stratégiakészítés első lépését, a helyzetértékelést is. Abból az optikából vettük számba az eddig elkészült szakmai leírások és elemzések anyagait, illetve a térségi kulturális intézmények működésének különféle aspektusait, hogy azok miként válhatnak a kulturális dimenziónál jóval átfogóbb térségi fejlesztési policy-k, adott esetben pedig tényleges fejlesztési programok részévé, illetve milyen szerepet tudnak betölteni a térségi identifikációs folyamatok komplex és soktényezős rendszerében. Ezért az elemzés folyamatában nem azt az elvet követtük, hogy a „nagy létszám-nagy érték”, „nem a legjobb, de legalább van valami”, „minél nagyobb annál értékesebb”. Sokkal inkább abból a szemszögből igyekeztünk értékelni az adott helyzetet, hogy adott intézményi hálózat, annak ma rögzíthető működési módja, az intézmények mögött álló humán erőforrás kapacitás és szakmai munka válhat-e, s ha igen milyen eséllyel egy tágabb léptékű fejlesztési policy vagy fejlesztési gyakorlat integráns részévé. Ha vitákat is generál (ami igencsak természetes folyamat a stratégiakészítésben), törekedni kell arra, hogy az elemzés és a funkcionális értékelés során eltekintsünk az alapvetően ideológiai, mennyiségi, önigazoló megközelítésektől. Attól a szemlélettől és gyakorlattól, amely a kulturális rendszer egészét vagy annak elemeit csupán hagyománynak, megőrzési feladatnak, az identitásigazolás, az értékmentés eszközeként, konzerválandó értéknek, vagy legjobb esetben szűk értelemben vett közművelődési tevékenységnek tekinti.

Ehelyett azt mondhatjuk, hogy a kultúra– legyenek azok formálisak vagy informálisak, rendszeresek vagy alkalmiak – ebben az értelmezési és funkcionális keretben kell megtalálniuk a helyüket és a szerepeiket.

Amennyiben a kulturális rendszerre úgy tekintünk, mint a lokális vagy tágabb léptékű közösségi identitás kialakulásának és működésének fontos társadalmi közegére, illetve mint a térségi modernizáció fontos összetevőjére, ebben az esetben a kulturális rendszer egészére vonatkoztatva esély mutatkozik a fentiekben jelzett lényeges mértékű funkcióváltása. Ennek eredménye már középtávon az lehet, hogy a kulturális rendszer a térségi versenyképesség egyik nagyon lényeges hordozójává válik.



### **3. Helyzetelemzés– a szakmai anyagok feldolgozása**

Az alábbiakban a térségben és a térségről készített szakmai elemzések alapján mutatjuk be a térségi kulturális „helyzetet”, elsősorban azokra a komponensekre figyelve, amelyek egyfelől alkalmasnak mutatkoznak a stratégiakészítéshez szükséges szakmai konzultációk lebonyolítására, másfelől pedig – a munka későbbi szakaszában – felhasználhatók lesznek a stratégia kidolgozásában. Az 1989-es fordulat nem csupán a kulturális eseményekszervezését, a kulturális intézmények alapítását tette lehetővé, hanem megteremtette a lehetőséget a kultúra rendszerének kutatására is. A megyei vagy a térségi kultúra rendszerére irányuló programszerű kutatás sajnos nem alakult ki, de ennek ellenére nagyobb részben térségi, kisebb részben térségen kívüli szakmai szereplők kezdeményezésére vagy részvételével sokféle kutatás, tényfeltárás indult (a sokféleségnek jó illusztrációját adja a helyzetelemzési anyaghoz csatolt szakirodalmi jegyzék). Ezek tartalma, célja, minősége, szakmai haszna rendkívül sokféle, mint ahogy ismertségük és hasznosításuk is nagyon eltérő. Az eddig elkészített szakmai anyagok elemzése, összegző értékelése nyilván többféle szempontból is elvégezhető. Jelen munka keretében elsősorban arra törekszünk, hogy a stratégiakészítési munka célkitűzései függvényében vegyük számba a szakmai munkák eredményeit. Ugyanakkor arra is törekedtünk, hogy a számbavétel és elemzés termékeként lehetőleg teljes körű elektronikus gyűjteményt alakítsunk ki, megkönnyítve ezzel további elemzők munkáját.

Az elemzések nem csupán tartalmi vonatkozásaikban sokfélék, hanem módszertanuk vagy térbeli vonatkozásaik alapján is. Több elemzés székelyföldi léptékű, mások a megyei léptéknél kisebb térségre, esetenként egy-egy településre vagy társadalmi csoportra vonatkoznak. A sokféleség oka természetesen az, hogy a tényfeltáró munkának nincsen egységes intézményi kerete, szervezett, folyamatos programja, s nincsen kiszámítható módon igénybe vehető anyagi kerete sem, az egyes kutatások tartalmát, időpontját és időkeretét, helyszínét vagy célcsoportját az aktuális szükségletek és az éppen elérhető anyagi támogatások véletlenszerűen határozzák meg. Az így kialakult sokféleség azonban részben előny is, hiszen – valamiféle nem szándékos pointillista gyakorlat alapján – szinte minden időszokról, minden térségről és szinte minden fontos szegmensről hírt ad.

A bemutatás fontosabb fejezetei: (1.) az intézményrendszer kapcsolódó elemzések, (2.) a kultúrafogyasztáshoz kapcsolódó vizsgálatok, (3) a vélemények, attitűdök, értékelések világa, valamint (4.) a stratégiakészítés szempontjából fontosnak mutakozó egyéb elemzések.

### **3.1. A megyei, térségi kulturális intézményrendszert érintő kutatások**

Hargita megyében ma körülbelül 400 olyan formális vagy informális „intézmény” (magyar intézmény) azonosítható be, amelyek a maguk során valamilyen módon kulturális tevékenységet (is) végeznek. Ez a szám első látásra jelentősnek tűnik, a statisztikai adatokat figyelembe véve (a megye túlnyomórészt magyarok által lakott településeinek nagy számát, valamint a lakosság számát). A 400-as intézményszám azonban ilyen megközelítésben érdemben nem értelmezhető. Egy mérvadó értelmezéshez egyfelől vizsgálni kell azt, hogy ezek az intézmények miként oszlanak meg településtípus, jogi forma, tulajdonforma, ágazati tevékenység, intézményesültségi szint, anyagi helyzet stb. vonatkozásában. Másfelől pedig még fontosabb annak vizsgálata, hogy ezek az intézmények a maguk során hogyan működnek, s e működés révén milyen tényleges szerepet töltenek be annak a helyi vagy kistérségi közösségnek az életében, ahol megtalálhatók. S nem utolsó sorban föl kell tenni azt a kérdést is, hogy ez az intézményhalmaz milyen szerepet tölt be a megye teljes intézményrendszerén belül, milyen módon és milyen mértékben akív szereplője a térségi modernizációs és identifikációs folyamatoknak. A témakört több térségi kutatás is elemezte.

#### ***3.1.1. Határon túli magyar kulturális és közművelődési szervezetek katasztervizsgálata (2003-2004)***

2002 őszén a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma kezdeményezte a kisebbségi magyar kulturális és közművelődési szervezetek átfogó vizsgálatát. Az MTA Etnikai-nemzeti Kisebbségkutató Intézete (ENKI) által koordinált Határon túli magyar kulturális és közművelődési szervezetek katasztervizsgálata (2003-2004) c. kutatás volt az első átfogó, helyszíni lekérdezésen alapuló felmérés nemcsak a térségben, hanem az egész Kárpát-medencében. A kutatás kiterjedt hét ország kisebbségi magyar kulturális és közművelődési intézményhálózatára. (Szarka, 2005) A NKÖM által szorgalmazott és támogatott, a kárpát-medencei magyarság kulturális intézményeinek számbavételére irányuló adatbázis-készítési program egy egész sor lényeges kérdést hozott felszínre. Négy romániai megyében az adatfelvételt a KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja és a Hargita Megyei

Kulturális Központ közösen végezte. A kutatási program során Hargita, Kovászna, Maros és Brassó megye magyar kulturális intézményeinek és szervezeteinek komplex adatbázisa készült el, amely nem csupán a jogi/adminisztratív státusz és az elérhetőség számbavételére terjedt ki, hanem a működés néhány fontos szegmensére is. A kialakított mintába 576 település került be (olyan települések, ahol a magyar lakosság meghaladta az 1000 főt vagy az 50%-ot). A kérdezőbiztosok 1350 helyszíni adatfelvételi pontot kerestek fel és ellenőriztek le, ebből 730 adatpontra töltötték ki kérdőívet (Biró, Miklós, 2006). Az összegyűjtött anyag, ennek részeként a Hargita megyére vonatkozó adatok egyértelműen rámutatnak a térségi kulturális szereplők nagy számára, sokféleségére, valamint jelzik a kezdeményezések gyakoriságát és tartalmi gazdagságát. A felmérés eredményei egyértelművé tették, hogy az állami, önkormányzati támogatottságú intézmények mellett jelentős szerepet játszanak a térség kulturális életében az egyesületek, alapítványok, a jogilag be nem jegyzett csoportok, valamint az „intézményként” működő lokális és regionális rendezvények. A lekérdezett szervezetek közel 40 százaléka komplex kulturális intézmény. A kutatók szerint ennek egyik oka az, hogy szinte minden faluban vagy községben működnek kultúrotthonok, továbbá ezek mellett (háttérintézményként), vagy éppen azok helyett létrejöttek kulturális egyesületek, illetve alapítványok. (Biró, Bálint, Miklós, 2006). A kutatási adatok alapján tehát elmondható, hogy viszonylag alacsony specializálódás, professzionalizálódás jellemzi a térség kulturális intézményrendszerét. Emellett viszont kiépült egy olyan kulturális szervezeti rendszer, amely egyre inkább formalizálódik, ez egyben a forrásbevonásra való felkészülést is jelenti, valamint a specializálódás irányába mutat. (Miklós, 2005)

### ***3.1.2. Forrásbevonási gyakorlat a térségi kulturális intézmények esetében***

A Határon túli magyar kulturális és közművelődési szervezetek katasztervizsgálata (2003-2004) c. kutatás kitért a szervezetek gazdasági dimenzióira is, az elemzés során ebben a térségben a forrásbevonás kérdéskörének tulajdonítottak nagyobb fontosságot. A térségi kulturális intézményrendszer működésének van néhány olyan vetülete, amelyekre a kataszter létrehozására irányuló kutatás érdemben nem térhetett ki. A forrásbevonások értelmezéséhez a kutatók két alapvető szempontot vettek figyelembe, ugyanis a pályázati támogatásokhoz kapcsolódó adatok értelmezése ezek nélkül nem lenne teljes. Az egyik ilyen vetület az, hogy a kutatás során inkább a szervezetek formális jellemzői kerültek középpontba, így egy sajátos torzítás jött létre, hiszen az adatbázisban a kevésbé formalizált szervezet értelemszerűen alacsonyabb rangú, mint a magasabb fokon formalizált. A valóságban viszont az alacsony

formalizáltsággal jellemezhető szervezeteknél sok esetben megjelenik a közösségi jellegű önkéntes munka hangsúlyozott szerepe is, ami lehet olyan „érték”, amelyet a formalizáltságra való törekvés háttérbe szorít. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a térségben az ún. kulturális élet jelentősebb részét a kisebb formalizáltságú lokális intézmények és csoportok működtetik. Ennek a ténynek a forrásbevonás terén is sok következménye van.

Egy másik vetület, amit figyelembe vettek az, hogy a térségben működő intézmények jól elkülönülnek a gazdasági tevékenységet illetően is. Ez alapján a térségben öt alaptípus különíthető el:

- Állami vagy önkormányzati költségvetésből gazdálkodó szervezetek (ezek egyben jelentős pályázók is)
- Névleges állami vagy önkormányzati költségvetésből fenntartott szervezetek, amelyek nem működnek, vagy alternatív forrásokat szerezve tartják életben a szervezetet
- Állami vagy önkormányzati háttérrel nem rendelkező, pályázati támogatásokat folyamatosan igénylő szervezetek (csak addig élnek, amíg támogatás van)
- Támogatást nem igénylő, vagy azt csak alkalmasszerűen igénybe vevő, támogatások nélkül is rendszeresen működő szervezetek
- Piaci szereplőként működő szervezetek (ezek igen jelentős pályázók is)

Összegésképpen levonhatók bizonyos következtetések a térségi intézmények pályázási gyakorlatáról. A térségi adatok azt mutatják, hogy a kulturális szervezetek számára a pályázat fogalma és gyakorlata széles körben ismert. A térségben több száz szervezet folytat pályázatok révén forrásbevonást és az adatok alapján elmondható, hogy a pályázatok révén elnyert összegek igen jelentősek, bizonyos szervezetek esetében ezek jelentik a kizárólagos pénzforrást és az egész intézményrendszer fenntartásában is jelentős szerepet töltenek be. Ez egyaránt vonatkozik mind a hazai, mind a magyarországi pályázatokra is. (Miklós, 2005)

### ***3.1.3. Térségi kulturális intézmények, szervezetek képzési és információs igényei***

A 2003-ban megvalósult kulturális kataszter program eredményei nyomán megfogalmazódott az az elképzelés, hogy célszerű lenne számba venni a képzéssel, információszerzéssel, szaktanácsadással kapcsolatos térségi igényeket, ugyanakkor a képzéssel, információszerzéssel, szaktanácsadással kapcsolatos tartalmi elvárásokat és didaktikai, technológiai elképzeléseket is. A Hargita Megyei Kulturális Központ kezdeményezésére a KAM –Regionális és Antropológiai Kutatások Központjának munkatársai egy komplex adatfelvételi munka során 2004-ben vizsgálták meg a térségi kulturális

intézmények információszerzési gyakorlatát, információszerzési igényeit, valamint képzéssel, szaktanácsadással kapcsolatos elvárásait. A kutatási program indoklásaképpen egyértelműen megfogalmazódott az, hogy a térségi kulturális intézmények megerősítéséhez feltétlenül szükséges a rendszeres és szakszerű képzés, az információsolgáltatás, a szaktanácsadás biztosítása. Nyilvánvalónak tűnt, hogy ilyen programok hiányában a térség kulturális intézményeinek a megerősödésére nem lehet számítani. A kutatás során figyeltek az ún. személyes, „egyéni” igényekre, valamint a térségi kulturális intézményrendszer jelenlegi helyzetéből adódó „strukturális” igényekre. Ennek az egymás mellett élő, de funkcionálisan elkülönülő két szintnek az együttes vizsgálatát célozta meg ez a kutatási program. Ez a két szint eltérő módszertan alkalmazását követelte meg, így a kutatás két modul keretében zajlott. Az első modul keretében a strukturális igények feltérképezésére törekedtek, tulajdonképpen megvizsgálták a térségi kulturális intézmények előtörténetét, az 1989 előtti időszakot is beleértve. A kutatók a térségi strukturális igényekre vonatkozó vizsgálatok összegzéseként a következő megállapításokat tették:

- Az intézmények fejlődési modellje ebben a térségben nem termelte ki a képzési és információs igényeket.
- A térségi kulturális szereplők három típusa egymástól eltérő tevékenységet folytat (piaci szereplők, ténylegesen állami vagy önkormányzati finanszírozású intézmények, valamint civil szervezetek és nem jogi csoportok).
- A megvizsgált kulturális intézmények és szervezetek működése az esetek többségében nem rendszeres.
- Ugyanakkor ezen szervezetek és intézmények belső szervezettsége általában nagyon alacsony fokú.
- Fontos térségi strukturális adottság, hogy az intézmények és a vezető személyek szoros összefonódása.

A kutatási program második modulja keretében az egyes intézmények vezetőit kérdezték a képzéssel, információszerzéssel, szaktanácsadással kapcsolatos problémákról. A kutatók megkérdezésen alapuló adatgyűjtést végeztek, a postán eljuttatott kérdőívekre 406 kiértékelhető válasz érkezett. A kérdőív legfontosabb témakörei a következők voltak: a kulturális információk beszerzésének forrásai és módozatai, a szaktanácsadással kapcsolatos elvárások, a szakmai képzéssel kapcsolatos tartalmi és formai igények, a korábbi képzéssel kapcsolatos pozitív és negatív tapasztalatok, valamint a képzés anyagi költségeivel kapcsolatos vélemények. A kutatás során nyert adatok először kínálnak adatszerű információs

anyagot a térség képzési, információszerzési és szaktanácsadási igényeiről. Az alábbiakban vegyük számba néhányat a kutatás eredményeiből. Ezen kutatás eredményei azt igazolják, hogy az írott média szerepe a legjelentősebb a kulturális munkát segítő információforrások közül, ezek mellett pedig fontosak a szakmai informális kapcsolatok is. A sikeres kulturális munkához fontosnak tartott hírek tekintetében a legfontosabb információkat a készülő rendezvényekről, eseményekről szóló híradások jelentik. Az információterjesztés javasolt formái közül a nyomtatott hírlevél került az első helyre, emellett még a rendszeresített személyes találkozóknak tulajdonítottak fontosságot. Az igényelne-e kulturális szaktanácsadói szolgáltatást kérdésre a válaszadók körülbelül nyolctizede adott pozitív választ. A településtípusokra vetített százalékos megoszlás azt mutatja, hogy inkább a vidéki válaszadók igényelnék a kulturális szaktanácsadást, de városban is igen jelentős a potenciális igénylők száma. A szolgáltatást igénylők jelentős százaléka a pályázatkészítéshez, valamint a forrás szerzéshez igényelne konzultációt. Ugyanakkor arra a kérdésre, hogy milyen szakismeret megszerzését tartja a legfontosabbnak a kulturális tevékenység javítása érdekében, a megkérdezettek több mint egyharmada szintén a forrásbevonás, pályázatkészítés válaszlehetőségeket jelölte be. A megkérdezettek további egynegyede az új típusú kezdeményezéseket szeretné megismerni. Kulturális szakmai képzést a megkérdezettek több mint 90%-a fontosnak tartotta, az igényelt képzési tartalmak terén az események és rendezvények szervezése kapta a legnagyobb elmitési arányt, ezt követte a tájékozódás és információgyűjtés tanulása (Bíró, Bálint, Miklós, 2006).

#### ***3.1.4. Kulturális intézmények kapcsolati kultúrája***

A térségben végzett tényfeltáró kutatások folytatásaként 2006-ban megvalósult a kapcsolati kultúrát vizsgáló survey alapú vizsgálat, amelyet szintén a HMKK kezdeményezésére a KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Közponja végzett. A kutatás célja volt átfogó képet nyerni az intézményekre jellemző kapcsolati kultúra jellegére vonatkozóan, adatokat gyűjteni az intézményvezetőknek a kapcsolati kultúra és annak fejlesztésével kapcsolatos tudásáról és magatartásáról. A 2006. május - június során zajlott kutatás módszere szintén a megkérdezésen alapuló adatgyűjtés volt, a kutatók önkitöltős kérdőívet juttattak el válaszborték és felkérőlevél kíséretében Brassó, Hargita, Kovászna és Maros megyék kulturális intézményeihez. Kiindulópontként a kulturális kataszter vizsgálat során létrehozott adatbázist vették alapul. A mellékelt borítékban 205 intézménytől érkezett vissza kitöltött kérdőív. A kutatás eredményei azt igazolták, hogy a megkérdezettek körében a

kapcsolatok, az arculat, a reklám fontossága ismert és elismert, ugyanakkor arra is fény derült, hogy a kapcsolati kultúra szükségességének felismerése és a kapcsolati kultúrát fejlesztő tényleges tevékenység között kevés az átfedés. A kutatás során nyert adatok azt bizonyították, hogy a térségi kulturális szervezetekben és intézetekben a lokalitás nagyon erős, túlhangsúlyozott, és ez gátolja sok esetben a hatékony kapcsolatépítést és kapcsolatmenedzsmentet (Gergely, 2008).

### **3.2. Kultúrafogyasztásra vonatkozó kutatások**

Az elmúlt másfél-két évtized hangsúlyozottan etnikai és kulturális indíttatású diskurzusai, szakmai és közéleti kérdésselvetései köréből a kultúrafogyasztás kérdésköre gyakorlatilag teljes mértékben kimaradt. Ennek két okát érdemes említeni. *Az első mindenképpen egy sajátos tematikai hangsúlyeltolódás: miközben a kultúra kérdésköre a jogok, a rendezvények és szervezetek száma/mennyisége, illetve a vonatkozó támogatáspolitikája jellege mentén nagyon is előtérbe van, eközben jótékony nemtörődömség takarja azt, hogy az úgynevezett hétköznapi kulturális magatartások síkján (fogyasztás, nem reprezentatív kulturális tevékenységek tulajdonképpen mi is történik.* Fontos az, hogy legyenek sajátuk tudott kulturális jellegű közintézmények, az is fontos, hogy a látszat szerint ezek keltsenek érdeklődést, de az már kevésbé fontos, hogy pontosan mérjük például a könyvtárak látogatottságát, a színházak közösségi recepcióját, az olvasáskultúrának a felnőtt lakosság körében való alakulását, a tévézési modelleket, a képzőművészet közösségi recepcióját és még sorolhatnánk a példákat.

Nem véletlenül van ez így, mert a fontos nemzetiségi intézmények létrehozásának, finanszírozásának alapelveit ebben az időszakban általában az etnikai imperatívuszokból vezetjük le, és nem a tényleges fogyasztói szükségletekből vagy a mért fogyasztói magatartásokból. A tényszerű kultúrafogyasztási információk mellőzéséhez nyilván az is hozzájárulhatott, hogy a közösségi identitást erősítő időszakokban inkább nem szokás mérni a kultúrafogyasztást, mintsem kellemetlen adatokkal kelljen szembesülnünk.

A reálfolyamatoktól való efféle ösztönös elzárkózás mellett nyilván azt is meg kell említenünk, hogy a rendszerváltás utáni másfél évtizednek folyamatosan voltak olyan „fontos” társadalmi témái, amelyek sok más témakört háttérbe szorítottak. Az interetnikus kapcsolatok, a migráció és a vendégmunka, a demográfiai fogyás, a munkanélküliség, a szegénység és még néhány más téma olymértékben uralta a szakmai és a közéleti beszédet,

hogy a kultúrafogyasztásnak és más hasonló, „kevésbé lényeges” témáknak nem igazán jutott tér.

Az ismeretek hiánya ma már igen jelentős, és többféle vonatkozásban már a fejlesztéspolitikai elképzelések kidolgozását is akadályozza. Miközben a térségben a gazdálkodás, az erdőhasználat, az infrastruktúrafejlesztés, a környezetvédelem terén egész sor projektötlet fogalmazódott meg, a „kultúra” úgymond nincs benne a levegőben. Nincsen kézzel fogható elképzelésünk arról, hogy az 1989 előtti időszakban kitermelődött sajátos kisebbségi „gettó-kultúra” a maga rejtjelezettségével, sűrű szimbolikus szövedékével, rendkívül erős identitás megtartó erejével hogyan és miként alakult át, mivé vált. Mivel az identitás termelési folyamatok egész sorát a közéleti-politikai mező átvette, a kulturális fogyasztások és a kulturális élet működéséhez kapcsolódó cselekvések minden bizonnyal jelentősen átalakulhattak.

Tényszerű ismeret, szisztematikus vizsgálat egyelőre kevés van. A rendelkezésre álló kutatási eredmények, valamint a terepen szerzett benyomások és tapasztalatok alapján azt mondhatjuk, hogy a térségben a kulturális intézmények társadalmi fontosságának, a bennük dolgozók munkájának megítélése trendszerűen pozitív. A kulturális jellegű események, rendezvények látogatottsága a térség lakosságához mérten mindenképpen magas. A térségben a magyar tévéműsorok, ezen belül a kulturális jellegű műsorok nézettsége a közép és idősebb korosztályban jelentős mértékű. A könyvtárak, a múzeumok látogatottsága, a könyvvásárlás és az olvasás trendjeinek alakulása kapcsán jobbra becslésekre vagyunk utalva. Nem készültek a könyvtárak állományának alakulásáról, az olvasói magatartások változásairól érdemben vizsgálatok, de keveset tudunk a könyvvásárlások alakulásáról is. Mindezen nem kell csodálkoznunk, hiszen mindmáig nem készült még a térségi kulturális kínálatról sem értelmezhető szakmai áttekintés (pl. a média szerepe a kulturális élet erősítésében, a könyvkiadók kínálata, a térségi tv és rádióműsorok kínálata, a művelődési és művészeti csoportok kínálatának számbavétele stb.).

Ha vannak is benyomásaink a különböző nyilvános jellegű fogyasztási magatartásokról, arról már sokkal kevesebb információnk van, hogy a kultúra a családon belül hogyan, milyen súllyal jelenik meg, milyen kapcsolatban áll a családi anyagi helyzet változásával. Keveset tudunk a kultúrafogyasztás terén vélhetően markánsan jelentkező generációs különbségekről. Mint ahogy nem ismerjük a korábban oly fontos kapcsolatháló mai sorsát sem (pl. könyvkölcsönzési hálózatok, lokális informális szervezési hálózatok stb.).

Az olvasáskultúrával kapcsolatos, könyv formában is megjelent Gereben Ferenc féle vizsgálat eredményei mellett néhány kisebb léptékű térségi elemzés eredményére kívánjuk



felhívni a figyelmet. A MOZAIK2001 vizsgálat a térségi fiatalok körében mutatja be a kultúrafogyasztással kapcsolatos empirikus információkat. Az EMTE Sapiientia csíkszeredai Társadalomtudományi Tanszéke keretében egyre több olyan lokális elemzés készült, amely a kultúrafogyasztásra is kiterjedt (különböző iskolák népességének vizsgálata, egy település időskorú népességének vizsgálata, lokálistéptékű kultúrafogyasztási elemzések, olvasási szokások vizsgálata és mások.)

### **3.2.1. Mozaik 2001 adatfelvétel**

A Mozaik 2001 kutatás a magyarországi Nemzeti Ifjúságkutató Intézet irányításával és több határon túli kutatóintézet közreműködésével valósult meg. A Mozaik 2001 kutatás a határontúli magyar fiatalok helyzetének a vizsgálatára irányult, fő célként fogalmazódott meg a határon túli magyar fiatalok anyagi és kulturális erőforrásainak, életmódjának és értékrendszerének a feltérképezése. A kérdőív témakörei között szerepelt a kulturális fogyasztás is, pontosabban a médiafogyasztással és kulturálódási-művelődési szokásokkal kapcsolatos kérdésekre keresték a választ.

Ebben a térségben Bálint Blanka, Biró A. Zoltán és Demeter Gyöngyvér kutatók irányításával történt a lekérdezés és a feldolgozás. A kutatást a 15-29 éves korosztályt reprezentáló 750 fős minta lekérdezésével végezték. A minta kialakításánál az 1992-es népszámlálási adatokat vették figyelembe. Hargita, Kovászna és Maros megye azon településeit választották ki, amelyek a többszáz magyar régiót képezik, a mintába tehát olyan magyar többségű települések kerültek, ahol a magyar lakosság aránya meghaladja az 50 százalékot. A továbbiakban vegyünk számba néhány, Hargita megye tekintetében is érvényes eredményt.

A kutatás adatai szerint a 15-29 évesek leggyakrabban diszkóba járnak. A megkérdezettek 37 százaléka vallotta, hogy a vizsgálatot megelőző egy hónap alatt volt diszkóban. Ugyanakkor az eredmények azt mutatták, hogy magas a könyvesboltot és könyvtárat gyakran látogatók aránya is (28 % illetve 20%). Ez utóbbi két adat a továbbtanulás és dokumentálódási igény meglétét jelzi. Szintén jelentős a háziuliba, bálba és művelődési házba járók aránya, amely a kutatók szerint, nem túl magas kulturális értéket képviselő értékfogyasztásra utal. A legkevésbé látogatott kulturális rendezvények a hangverseny, a kiállítás és a könnyűzenei koncert. Ennek oka a kutatók szerint ezen rendezvények elérhetőségének korlátozottsága. Olvasási szokások tekintetében elmondható, hogy az elmúlt évben az elolvasott könyvek számát figyelembe véve a 15-29 éves korosztály 39 százaléka

egyetlen könyvet sem olvasott el a felmérést megelőző évben, 30 százalékuk legtöbb öt könyvet olvasott el, egynegyedük 6-20 könyvet. Az elolvasott könyvek számát tekintve jelentős különbségek vannak iskolai végzettség, korcsoport, munkaerő-piaci aktivitás, településtípus és nem függvényében. (Bálint, Demeter, 2002)

### **3.2.2. Esettanulmányok**

A Sapientia EMTE csíkszeredai Társadalomtudományi Tanszékének irányításával több olyan diplomamunka is készült, amelyek lokális elemzésekre alapoztak, és amelyek a kultúrafogyasztásra is kiterjedtek, vagy éppen a kultúrafogyasztási gyakorlat felmérését tűzték ki célul. Ezeket szeretném következőkben számbavenni.

Az egyik ilyen lokális elemzés egy része foglalkozik kultúrafogyasztással, mégpedig a Szabadidő mérlegen című, amelynek témája **Csíkszereda aktív kereső népességének szabadidő-vizsgálata**. Kulcsár Erzsébet egy kérdőív és egy idő-mérleg táblázat segítségével készítette a kutatását 2004 novembere és 2005 januárja között. A felmérés eredményeként egy 300 esetes adatbázis született. Az adatok alapján a kutató betekintést nyert többek között a megkérdezett lakosság időgazdálkodásába, kultúrafogyasztásába. A kulturális intézmények és a szórakozóhelyek látogatásának vizsgálata kérdőívvel történt, mivel az időmérleg-táblázat nem mérte volna fel az egyének ilyenfajta alkalmi tevékenységeit. A kérdőív kiterjedt a könyvtárbajárási szokásokra, színházbajárássra, kiállítások, múzeumok látogatására, illetve hangversenyek látogatására. A csíkszeredai aktív népesség könyvtárba járási szokásait vizsgálva kiderült, hogy a megkérdezettek közül a könyvtárba járók aránya egyenes arányban áll a legmagasabb iskolai végzettséggel, ugyanez mondható el a színházbajárással és a kiállítások, múzeumok és hangversenyek látogatása tekintetében is. A kutató erős összefüggést mutatott ki a legmagasabb iskolai végzettség és a magas kultúra fogyasztása között: minél magasabb az iskolai végzettség, annál nagyobb a magas kultúra intézményeinek a látogatási aránya. Életkor szerinti megoszlásban alapvető különbségek nem tapasztalhatóak a kutatás adatai alapján, mindkét korosztálynak (18-34 és 35-59 éves korosztályok) megközelítőleg a fele az, aki eljár színházba, hangversenyekre, kiállításokra és múzeumokba. (Kulcsár, 2006)

Egy másik hasonló kutatás az **olvasáskultúra és szabadidő-felhasználás** vizsgálata a székelyudvarhelyi Tamási Áron Gimnáziumban. A kutatást Gothárd Török Melinda végezte a székelyudvarhelyi Tamási Áron Gimnázium tizedik osztályos diákjainak a körében 2006-ban. A kérdőíves adatfelvétel, illetve az interjúzás nyomán készült el az az elemzés, amely

betekintést enged a tizenéves korosztály olvasási kultúrájába: könyvtárhasználatába, könyvvásárlási és olvasási szokásaikba, fény derül arra, hogy melyek a legkedveltebb műfajok és szerzők, mit mutatnak az ezek nyomán kirajzolódó értékorientációk. A kérdőívben több kérdés vonatkozott a diákok egyéni könyvtárára, könyvolvasási szokásaira, arra, hogy mi szerint választják ki a könyveket, amelyeket olvasnak, mit várnak el egy jó könyvtől, kik a legkedveltebb írók, beszélgetnek-e valakivel az olvasottakról. A kapott eredményekből néhányat felvázolunk az alábbiakban. Az egyéni könyvtárukat illetően a tanulók majdnem felének (45.2%) a könyvállománya 21-50 db. között van, egynegyede (23.9%) rendelkezik 0-20 db. könyvvel, egyötöde az alapsokaságnak rendelkezik 51-100 db. könyvvel, és nagyon kevés diák birtokol több mint 100 könyvet. Arra a kérdésre, hogy az utóbbi egy évben hány könyvet olvasott el, rendkívül érdekes eredmények születtek: ugyanis van, aki egyet sem olvasott el, és van, aki 30-at is elolvasott, de a legtöbben 4-5 könyvet olvastak el, pontosabban a megkérdezettek 31%-a. A kutató rákérdezett az olvasással töltött idő mennyiségére is. Az eredmények azt mutatják, hogy hétköznapokon a legtöbben (68.4%) 1 óránál kevesebb időt szánnak olvasásra, egyharmada a megkérdezetteknek 2-3 órát olvas és közel két százalékuk sokat olvas, több mint 4 órát. (Gothárd Török, 2008)

A fent említett elemzések sorában van egy újabb egy **lokális léptékű komplex adatfelvétel** is, melyhez az alapsokaságot a Hargita megyei Csíkmenaság fiatal korosztálya alkotta. Csiszer Enikő Csíkmenaság kulturális életének a feltárását, ezen belül a fiatalokra jellemző média- és kultúrafogyasztási tendenciák vizsgálatát és elemzését tűzte ki kutatása céljául. A 2005-ben megvalósult kutatáshoz kantitativ és kvalitativ módszereket egyaránt alkalmazott, a kérdőíves vizsgálat eredményeként létrejött egy 146 esetes adatbázis, amelyet a helyi kulturális élet vezető személyiségeivel készített interjúk egészítettek ki. A kutatás eredményei közül néhányat felvázolok a következőkben. Olvasási szokások tekintetében a megkérdezettek köbb mint fele, saját bevallása szerint, az elmúlt évben egyetlen könyvet sem olvasott el. Azokról pedig, akik olvastak valamilyen könyvet, az mondható el, hogy viszonylag keveset olvasnak. A megkérdezettek könyvvásárlási szokásairól az mondható el, hogy jelentősebb részük, majdnem kétötödük (38.3%) egyáltalán nem vásárol könyvet és elenyésző (5.5%) azok aránya, akik gyakran vesznek könyvet. A menasági fiatalok könyvtárlátogatási szokásait elemezve a kutató azt állapította meg, hogy a megkérdezettek több mint kétharmada (69.9%) egyáltalán nem jár könyvtárba. A menasági fiatalok foglalkozását és könyvtárlátogatási szokásait összehasonlítva a kutató arra a következtetésre jutott, hogy erős összefüggés figyelhető meg a kettő között. Azok közül, akik még valamilyen oktatási intézményben tanulnak, mindenki jár könyvtárba (100 %). Azok közül, akik nem

tanulnak semmiféle oktatási intézményben, majdnem mindenki elhanyagolja a könyvtárak látogatását, kivételt képeznek az alkalmazottként dolgozók, a saját gazdaságban dolgozók, elenyésző arányban. Továbbá a munkanélküliek, akik majdnem kétharmados arányban látogatják a könyvtárakat (26.7 %). Ez az adatfelvétel jellegzetes példát mutat a részben periférikus helyzetű, nem központ szerepű falvak kulturális életéről, intézményrendszeréről, kultúrafogyasztási gyakorlatáról. (Csiszer, 2006)

Antal Boglárka Klaudia 2007-ben a **csíkszeredai színházbajárók szokásait, sajátos attitűdjeit, színházhoz való viszonyukat** vizsgálta, illetve azt, hogy a Csíki Játékszín milyen társadalmi funkciókat tölt be a város társadalmi életében. A kérdőíves kutatás során a kutató megvizsgálta, hogy a megkérdezettek milyen gyakran járnak színházba, milyen jeggyel rendelkeznek, ugyanakkor külön kérdés vonatkozott a műfajok iránti preferenciákra, hogy mi befolyásolja a döntést az előadások kiválasztása során, és hogy mennyire elégedettek a színház tevékenységével. Továbbá kérdés vonatkozott arra, hogy elégedettek-e az egyéni színházlátogatásuk gyakoriságával. Amennyiben nem, akkor mi akadályozza őket a gyakoribb színházlátogatásban, és végül a színházi élmény mellett valóban fontos szerepet kap-e a társas szükséglet kielégítése. Ugyanakkor arra is rákérdezett, hogy mi a véleményük a színház jelenlétéről a város kulturális életében. Jelen esetben csak a színház szerepére vonatkozó eredményekre térünk ki. A színház társadalomszervező funkciójával kapcsolatban a kutató azt a következtetést vonta le az elemzés nyomán, hogy a színház megjelenésével és egyre stabilabb működésével egyidejűleg megjelent és fejlődik folyamatosan egy sajátos közösség, a színházbajárók közössége, tehát a színház a társas kapcsolatok alakulásának a színterét is képezheti. Antal Boglárka szerint Csíkszeredában már bizonyítottan adottak azok a szellemi és gazdasági feltételek, melyek biztosítják a színházi kultúrafogyasztást. Külön kérdés vonatkozott tehát arra, hogy a nézők szerint milyen szerepet tölt be a Csíki Játékszín jelenléte a város kulturális életében. Egy 1-től 10-ig terjedő skálán kellett bejelölniük személyes megítélés alapján egy értéket, 1-el jelölve azt, hogy semmiféle szerepet nem tölt be, és 10-el jelölve azt, hogy nagyon fontos szerepet tölt be. A legtöbb válaszadó (27.5%) 8-assal értékelte a színház jelenlétének fontosságát a város kulturális életében, ezt pár százalékos eltéréssel követi azok aránya, akik 10-el értékelték (25.6%), tehát a megkérdezettek több mint egyharmada kifejezetten jónak és hasznosnak tartja a színház működését. Ezek alapján a kutató azt a következtetést vonta le, hogy színháznak valóban sikerült kiépítenie a saját közönségbázisát, akiknek elnyerte a bizalmát. (Antal, 2008)

Dálnoky Csilla szintén Csíkszereda önkormányzati színházát vizsgálta, pontosabban a **Csíki Játékszín imázsának az elemzését tűzte ki célul a csíkszeredai középiskolákban**

**tanító pedagógusok körében.** A kutató azért választotta ezt a célcsoportot, mert úgy véli, hogy a pedagógusok véleménye rendkívüli módon befolyásolhatja a jelenlegi közvéleményt, és a jövőbeli színházról kialakuló értékrendet. A színház jelenlegi közönségéhez is hozzátartoznak, úgy mint a diákjaik, akik számára a tanár megnyilvánulása, értékrendje mérvadó lehet a színházi ízlésük kialakulásában. Önkitöltős névtelen kérdőíveket juttatott el a város minden középiskolájába és összesen 175 kitöltött kérdőívet kapott vissza. A mennyiségi módszert kiegészítették informális beszélgetések is, amelyeket a kutató olyan pedagógusokkal folytatott, akik a színházi bérletek iskolán belüli szórásával foglalkoznak. A kérdőívben megfogalmazott kérdések kiterjedtek az imázs konkrét gyakorlati összetevőire (épület, technika, színészek, előadások értékelése), ugyanakkor a nézői szokásokra és elvárásokra, értékítéletekre is a Csíki Játékszínnel kapcsolatosan. A kérdőíves kutatás tapasztalatainak az összegzéseként a kutató megfogalmazta, hogy a Csíki Játékszín imázsa a pedagógusok körében több aspektusból tevődik össze. Ez a kérdőíves kutatás korántsem meríti ki a témát, csak kiindulópontot ad a további információgyűjtéshez, továbblépési lehetőségeket sorakoztat fel a színház számára. A kérdőíves kutatás eredményei szerint a továbbiakban érdemes a lehetőségekhez mérten az épületen javításokat végezni, többet foglalkozni a repertoárral, és kielégíteni annak az igen számos nézőből álló rétegnek az igényét, aki nincs megelégedve a színház műsorpolitikájával, ugyanakkor fontos a jelenleg elégedett nézőkkel is a további kapcsolattartás, és a már megteremtett értékek megőrzése és továbbfejlesztése. (Dálnoky, 2008)

Biró Róbert a szabadidő eltöltési szokásokat vizsgálta a korondi középiskolás diákok körében (**A szabadidő dilemmái. Korondi középiskolások szabadidő-eltöltési és fogyasztási szokásai, 2008**). Elemezte az olyan témaköröket mint a tévézés, olvasási szokások, internethasználat, kulturális és szórakozóhelyek látogatása stb. Az elemzés célcsoportja 226 tanuló, a helyi középiskola teljes népessége. Főkomponens elemzéssel a szabadidő eltöltési módozatai alapján öt csoportot alakított ki (kortárs- és szórakozásorientált stílus, technicizált stílus, városias stílus, kreatív stílus és hagyományos stílus) ezeket elemezte egyenként a szabadidő eltöltés módozatai, ezen belül pedig a kultúrafogyasztás helyei és alkalmai szerint.

### **3.2.3. *Fiatalok szubkultúrája***

A Szapu Magda által 2001-2002-ben vezetett átfogó Kárpát-medencei ifjúságkutatás keretében Csíkszeredában és Székelyudvarhelyen egy-egy kutatás zajlott. Csíkszeredában Ferencz Angéla (Csíkszeredai fiatalok életmódja, kultúrája, In: Szapu Magda (szerk.): Ifjúsági „szubkultúrák” – tanulmánykötet, MTA – Politikai Tudományok Intézete, Budapest 2004), Székelyudvarhelyen pedig Sólyom Andrea (Esettanulmány az ifjúsági csoportkultúrákhoz tartozó székelyudvarhelyi fiatalokról, In: Szapu Magda (szerk.): Ifjúsági „szubkultúrák” – tanulmánykötet, MTA – Politikai Tudományok Intézete, Budapest 2004) végezte a kutatást. A kvalitatív kutatás a térségi kisvárosi fiatalok életmódját és kultúráját vizsgálja: szórakozási szokásaikat, térhasználatukat és zenei stílusok szerinti csoportosulását, az eredmények pedig összehasonlítási alappal szolgáltattak a felmérés másik két helyszínén, a magyarországi Pápán és Tatabányán, kapott eredményekkel.

### **3.2.4. *Kultúrafogyasztás a Pogány-havas kistérségben***

A kultúrafogyasztás szempontjából a térségben nem történt átfogó vizsgálat, csupán kisebb, a kultúrafogyasztás egyes részterületeit érintő és egy-egy kisebb településre vonatkozó kutatások történtek. Ezt a hiányosságot pótolandó született meg egy ilyen felmérés, amely egy viszonylag nagyobb alapsokaságot érintett, ha nem is terjedt ki az egész megyére. 2008-ban a Hargita Megyei Kulturális Központ a Pogányhavas Kistérségi Társulás közreműködésével a kultúrafogyasztási gyakorlatokat, a kultúrafogyasztási magatartást vizsgálta a Pogányhavas kistérség településein. A háztartási léptékű felmérés az alábbi településeken valósult meg: Csíkpálfalva, Csíkszépvíz, Csíkszentmihály, Gyimesfelsőlok, Gyimesközéplak, valamint ezen községekhez tartozó településekre, így az alapsokaságot az említett kistérség településeinek a lakossága képezte, Gyimesbükk kivételével. A kérdezőbiztosok általi lekérdezést követően 509 kérdőív került feldolgozásra. A kutatás előkészítői számára alapvető célként fogalmazódott meg fényt deríteni arra, hogy a kutatás célcsoportjára mennyire jellemzőek bizonyos kulturális és szabadidős tevékenységek, az iskolai végzettség, valamint az anyagi helyzet mennyire befolyásolja a családon belüli döntéseket, a generációk mentalitása és kulturális értékpreferenciája között milyen különbségek vannak. A kutatók arra is törekedtek, hogy a kapott adatok településenként összehasonlíthatóak legyenek. Ugyanakkor kiemelő, hogy a kutatók figyelembe vették a kutatás során a család hatását az egyén kultúrafogyasztási magatartására és fordítva. Az adatfelvétel mennyiségi és minőségi módszerek segítségével

történt. A mennyiségi adatfelvétel alapjául egy 12 oldalas kérdőív szolgált, ami az alábbi témákra vonatkozó kérdéscsoportokat tartalmazta: kulturálódás, könyvolvasás, újságolvasás, színház, zenehallgatás, tévénézés, rádióhallgatás, internethasználat, kultúrotthon, az anyagi helyzet és a kultúrafogyasztás összefüggései, kultúratermelő tevékenységek, vélemények. A kérdőíves adatfelvétel kiegészült 16 interjúval, amelyek az említett községek polgármestereivel, illetve a települések kulturális szakembereivel, kulturális civil szervezetek képviselőivel készültek. A kutatás számos érdekes eredménnyel szolgált. Többek között kiderült, hogy a vizsgált célcsoport körében jelentős eltérések tapasztalhatóak a különböző generációk kultúrafogyasztási szokásait illetően, ugyanakkor beigazolódott, hogy az anyagi helyzet valóban jelentős mértékben meghatározza az egyén, illetve a család kultúrafogyasztásra vonatkozó döntéseit. A kutatás során kapott adatok azt igazolják, hogy a kulturális értékpreferenciák valóban összefüggnek az iskolai végzettséggel és a foglalkozással, ezek pedig együttesen hatnak a kultúrafogyasztás mennyiségi és minőségi mutatóira. Egy újabb figyelemreméltó eredménye a kutatásnak, hogy a kulturálódási, szórakozási tevékenységek jó része nem a családdal közösen történik, annak ellenére, hogy mindenik generáció számára a család értéket jelent. (Balló – Benes, 2009)

### **3.3. A térség kulturális helyzetéről alkotott vélemények**

Ebben az alfejezetben azokat a kutatásokat kívánom felvázolni, amelyek a térség jelenlegi kulturális helyzetéről, folyamatairól alkotott vélemények felmérésére és a jövőbeni elképzelések feltérképezésére irányultak. Ezen kutatások esetében a térségi “elit” vagy kifejezetten a kulturális elit képezte a célcsoportot, olyan szakemberek véleményét, elképzeléseit tükrözik a kutatások eredményei, akik jártasak a helyi kulturális életben, vezető funkciót töltenek be egy-egy kulturális intézmény élén vagy a helyi kulturális élet aktív szereplői.

#### **3.3.1. Szövegek és történetek, változási folyamatok kulturális mezőben**

2005 őszén a KAM - Regionális és Antropológiai Kutatások Központja a Hargita Megyei Kulturális Központtal együttműködve elindított egy kutatást, amely a kulturális mező jelenségeinek a vizsgálatára irányult. A kutatás központi kérdése az volt, hogy Hargita megyei kulturális intézményeknek melyek a működési feltételei, célja pedig ezen feltételrendszer másfél évtizedes változási folyamatainak a kutatása és dokumentálása volt. A

társadalomkutatás kvalitatív módszereit használva fontosabb Hargita megyei kulturális intézmények vezetőivel mélyinterjú-jellegű beszélgetések készültek. Tizenkilenc személy került kiválasztásra, oly módon, hogy reprezentálják a megye három nagyobb tájegységének kulturális intézményhálózatát. A kérdezettek „a művészi alkotótevékenység szférájában és a különböző kulturális szolgáltatásokban tevékenykedő intézményvezetők, tevékenységi területeiken jelentős tapasztalattal rendelkező társadalmi szereplők” voltak. (Oláh, 2008:35) (Négy múzeumigazgatót, három könyvtárigazgatót, öt művészeti vezető-igazgatót, két színházigazgatót, három lap- és folyóiratszerkesztőt, egy referenst és egy képzőművészt kérdeztek meg.) A beszélgetések alapján szerzett szövegekből kibontakoznak a térség kulturális folyamatainak a részletei, különböző terek és idők, viszonylatok, intézménytörténetek, életpályák és tapasztalatok sokfélesége. Ezekből leszűrhető a kultúra működési rendszerének, a kulturális mező jelenségeinek néhány sajátossága, amelyek a következők:

- Egyre markánsabban tapasztalható professzionalizmus, a szakmaiság erősödése
- A kultúra működési rendszerének belső autonómiájának a kialakulása, valamint az autonóm személyiség szerepének a növekedése a kulturális intézmények működtetésében
- Az intézmények vezetésében jelentkező egyre erősödő pragmatizmus
- A kulturális intézmények, programok szerepének a jelentőssé válása a lokális identitás alakításában, a lokális közösségek arculatteremtő tevékenységében
- 1990 után bekövetkező nemzedékváltás (Oláh, 2008)

### ***3.3.2. Kutatás a megye vidéki kultúrházainak tevékenységi köreiről, állapotáról és az önkormányzatok közművelődési tevékenységéről***

A Hargita Megyei Kulturális Központ munkatársai kidolgoztak és megvalósítottak egy kutatást, amely két nagy témakörre összpontosított, egyrészt a Hargita megye vidéki önkormányzatainak művelődési téren kifejtett tevékenysége, másrészt a megye vidéki kultúrházait irányító személyek és az épületeket használó közösségek, az épületek, azok funkciói és felszereltsége érdekelte a kutatókat. Két adatlapot dolgoztak ki. Az egyik az önkormányzatokra, a másik a kultúrházakra vonatkozott. Az egyiket a polgármesterek, a másikat a kultúrigazgatóknak vagy a kulturális felelősnek szánták. Az adatokat postai kérdőíves módszerrel gyűjtötték be, a megye 4 kisvárosát és 58 községét vizsgálták. A 62



önkormányzat közül 55 küldte vissza az adatlapokat. A beérkezett kérdőívek adatai alapján elmondható, hogy sok helyen még a községközpontok kultúrházainak a felügyeletére sem tudnak egy alkalmazottat fizetni. A megkérdezett önkormányzatoknak több mint a fele nem tartja szükségesnek a kultúrigazgatói állás létrehozását. Szöcs Lóránt szerint vidéken a közművelődés nem intézményesített. Sok esetben a községek és kisvárosok szintjén a „szerepleosztás” és a „szerepfelvétel” nem történik meg. A visszaérkezett kérdőívek adatai alapján elmondható, hogy az önkormányzatok nagy részének nincs „művelődéspolitikája”, egyrészt azért, mert az éves költségvetési keretükből keveset költenek a művelődésre, másrészt azért, mert a tanácsok szintjén hiányzik a tervezés és az előrelátás. A közművelődésre szánt keretet néhány rendezvény támogatására és a kultúrházak tatarozására fordítják. (Szöcs, 2008)

### ***3.3.3. Térségi elitek jövőképe***

A Hargita Megye Tanácsa, a KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja és a Sapientia – EMTE, Műszaki és Társadalomtudományi Kar közös kutatási programja, a Térségi Foresight program 2006-ban valósult meg. A kutatás megvalósításához alkalmazott módszer a Foresight volt, aminek a lényege jövőképek, fejlesztési scenáriók kidolgozása és társadalmi hasznosítása, ebben az esetben a térségi elitek különböző csoportjainak közreműködése révén. A program alapvető célkitűzésének tekintették azt, hogy a térségi szereplők széleskörű bevonásával olyan jövőscenáriókat dolgozzanak ki, amelyeket alkalmazva a régió versenyképességi pozíciói alapvetően átalakulnak. A program során az első szakmai feladatot a Delphi adatfelvétel elvégzése jelentette. Ez az adatfelvétel 1200 főre terjedt ki. A minta kialakításánál figyelembe vették, hogy Maros, Kovászna és Hargita megye magyarok lakta részeinek elitjei arányosan legyenek képviselve a lakosság szám, településméret és településtípus, életkor és foglalkozási kör szerint. A Delphi adatfelvételhez a kérdőív 11 nagyobb témakörben 130 tételt tartalmazott, közöttük kulturális értékekre és jövőképre vonatkozó tételeket is (Biró, 2007). Összegezve a felmérés kulturális értékekre vonatkozó eredményeit, amelyek Hargita megye viszonylatában is relevánsak, megállapítható, hogy a helyi elit foglalkoztatására, lakóhelyére, életkorára nézve nincsenek lényeges különbségek tekintetben, hogy mit gondolnak a jövőt illetően. A válaszadók többsége valószínűnek tartja, hogy megőrződnek a térség kulturális értékei. Az oktatási és kulturális szférában dolgozók véleménye ritkán rajzolódik ki markánsan, véleményük megegyezik más szakmák képviselőinek a véleményével. Ennek ellenére a kulturális élet háttérbe szorulására

az oktatás és kultúra területén dolgozó elit a legérzékenyebb, úgy vélik, hogy negatív következményekkel fog járni, ha visszaszorul a kulturális élet a gazdasági tevékenységek mellett. A megkérdezettek magas arányban egyetértettek abban, hogy a jövőben a jelképek és az ünnepek tartósan fontosak maradnak. A válaszadóknak több mint fele valószínűnek tartja, hogy a térség gazdaságilag is hasznosítani tudja kulturális értékeit, és ennek egyértelműen pozitív hatást tulajdonítanak. Azzal a kijelentéssel, hogy a kulturális értékek csak a múzeumokban élnek tovább, foglalkozástól függetlenül a megkérdezettek 65%-a elutasítja (Ferencz, 2007).

### **3.3.4. Megyei Kulturális Jövőkép Program**

A Térségi Foresight program továbbgondolásaként került sor 2007-ben a Megyei Kulturális Jövőkép Program Delphi adatfelvételére, amelyet a Hargita Megyei Kulturális Központ munkatársai dolgoztak ki és valósítottak meg. A projekt célja a Hargita megyei kulturális elitek jövőképevel kapcsolatos információk, elképzelések, vélemények feltárása volt, és ezáltal egy egységes megyei kulturális jövőkép megalkotása. A minta kialakítása során figyelembe vették a kutatók, hogy ne csak az intézményesített keretek között működő szervezetek vezetői kerüljenek lekérdezésre, hanem az informális keretek között működő csoportok vezetői is. Ugyanakkor megkérdeztek minden olyan személyt, akik a kultúra területén jelentős befolyással bírnak. A postán eljuttatott kérdőívekből összesen 200 db. érkezett vissza. A kérdőívben megfogalmazott témakörök a kutatás jellegéből adódóan (jövőkutatás) nem annyira a jelenlegi gyakorlatra, sokkal inkább a jövőbeli stratégiákra, elképzelésekre vonatkoztak. Ilyen témakör volt a kultúragazdaság, kulturális turizmus, vagy a forrásbevonás is. A kultúragazdasággal kapcsolatos kijelentésekre adott válaszok összegzéseként elmondható, hogy a megyei kulturális elit körében nincs kirajzolódva egy egységes kép a kultúragazdasággal, kulturális turizmussal kapcsolatosan, a válaszok csupán bizonytalanságot tükröznek, de ez változó életkor, tevékenységi terület és a tevékenységi terület helye szerint. (Csomortáni, 2008) A forrásbevonást illetően az eredmények azt mutatják, hogy a térségi kulturális szereplők többségét egyfajta belenyugvó pesszimizmus és passzivitás jellemzi: a pénzforrások egyre szűkülő körét, és azok kihasználatlanságát valószínűsítik egyértelműen, ugyanakkor hiányzik a pénzszerzés, forrásteremtés tervezése. A megkérdezettek többsége belátja, hogy a sikerhez innováció és szakmai kompetencia szükséges, viszont nem feltételezik, hogy ez jellemző lenne a jövőben a megyei kulturális élet szereplőire. (Balló, 2008)

### ***3.3.5. Sajtóelemzés: Kulturális jellegű újságcikkek a Hargita Népe napilapban***

A térségi média az 1989-as fordulat első időszakától máig intenzíven és nagy érdeklődéssel fordul a kulturális események, a kulturális intézmények munkája irányába. Okkal lehet azt mondani, hogy a média (különösen a térségi sajtó, de a regionális és helyi tévéadások, rádióadók is) önzetlenül és gyakran foglalkoztak a kultúrával. A térségi médiának a térségi kulturális élet eseményhalmaza jelentette azt a folyamatosan rendelkezésre álló, változatos, a média fogyasztói szemszögéből is fontosnak tartott eseményanyagot, amelyből rendszeresen és könnyen lehetett médiaanyagokat gyártani.

Ez az önzetlenül és folyamatosan végzett reklámozó szerep kétségkívül nagymértékben közrejátszott abban, hogy igen sok kulturális esemény, intézmény és személyi szereplő ismertséget szerezzen, reklámjellegű befektetések nélkül jelentős közéleti legitimitást nyerjen. A KAM keretében végzett kutatások adatai szerint a térségi média másfél évtized alatt több mint ezer térségi ünnepi eseményről adott hírt, s nem egyről többször is. Ugyanez mondható el több mint ezer szimbolikus jelképállítási helyről is (szimbolikus térfoglalás). A kulturális intézmények és események prezentációjával Ferencz Angéla foglalkozott alaposabban most készülő PhD disszertációja keretében, amelynek tartalmi bemutatása – a munka mértékénél és jellegénél fogva – túllép jelen bemutatás keretein. Benes Sarolta, a csíkszeredai HMKK munkatársa a Hargita Népe napilap egy évfolyamának ilyen vonatkozású repertóriumát készítette el. A hetente hatszor megjelenő napilap egy év alatt több mint 2100 kisebb-nagyobb kulturális anyagot közölt (beleértve a híryananyagokat is). Ennek az anyagnak az elemzése jól érzékelhetően jelzi azt, hogy a térségi médiában milyen kép alakult ki a térségi kultúráról. Ez a kép – a cikkek száma, tartalmi és formai sokfélesége révén nem csupán hírt ad, hanem egy széles hatáskörű, soktényezős társadalmi eseménysor társadalmi szerepét és legitimitását is hatékonyan termeli.

A kutatás előzményeként szolgált a jelen tanulmányban is felvázolt kutatás, amely a térségi kulturális intézmények, szervezetek képzési és információs igényeire irányult. A 2005-ben elvégzett kutatás eredményei szerint a térségi kulturális szereplők számára a legfontosabb hírforrást az írott sajtó jelenti. Ez a következtetés további kutatási kérdések megfogalmazásához vezetett: hogyan jelennek meg a kultúrával kapcsolatos témák és információk a Hargita Népe megyei napilapban, hogyan jellemezhető a kulturális jellegű tájékoztatás a helyi sajtóban? Benes Sarolta a tartalomelemzés módszerével vizsgálta a napilap 2005-ös évfolyamának teljes egészét. Az elemzés eredményei szerint a vizsgált cikkek többsége hír jellegű, ezért méretüket tekintve rövidek, a legszükségesebb

tájékoztatásokat tartalmazzák a térségben történő eseményekről, pontos helyszínt és időpontot megjelölve. Gyakori az utólagos hír jellegű beszámoló is a már bekövetkezett eseményekről. Az eredmények alapján a kutató megállapította, hogy a kulturális jellegű információk nem hiányoznak a vizsgált sajtóból, viszont a közölt újságcikkek valóban többnyire kulturális események, rendezvényekről való tájékoztatást tartalmaznak. (Benes, 2008)

### **3.4. Egyéb, a térségi identitásépítéssel és a térségi versenyképességgel kapcsolatba hozható kultúrakutatások**

#### ***3.4.1. Ünnepek, jelképek mint kulturális erőforrások***

A KAM keretében az elmúlt évtized folyamán több olyan kutatás és adatbázis-építés zajlott, amelyeknek bevallott vagy nem tudatosan vállalt célja a térségi kulturális „erőforrások” számbavétele és rendszerezése volt. E cél érdekében két nagyobb léptékű és egy mikoregionális program szerveződött.

Az első ilyen komplex kutatás 1999-ben zajlott (Támogató az OKTK), és a térség 1989-1998 közti szimbolikus-ünnepi eseményeit vette számba. A program eredményeként 998 térségi ünnepi esemény alapparamétereit rögzítettük, ugyanakkor 1847 újságcikk alapján vizsgáltuk ezeknek az eseményeknek a médiabeli prezentációját. A kutatáshoz kapcsolódó elemző és esettanulmányok külön kötetben jelentek meg (Bodó 2004). A kutatás elsősorban arra kereste a választ, hogy az ünnepi események milyen szerepet játszottak a térségi identitás építésében. Ugyanakkor az ünnepi események száma, jellege, térségi megoszlása és egy sor más tényező rendkívül hasznos kiindulópontot jelent térségi vagy kisebb léptékű kultúragazdasági programok kidolgozása számára. Ennek jelzése érdekében mellékletben illusztrációs anyagot csatoltunk jelen összefoglalóhoz.

A második hasonló jellegű kutatás a térségi szakrális/jelképes helyeket vette számba (Regionális etnikai jelképtár, OKTK program). A program 1334 elemet tartalmazó adatbázis született azon fizikai helyekről, amelyekhez a térségben valamilyen szakrális-jelképes helybe élés, értelmezés kapcsolódik, vagy pedig ennek látható tárgyi jele van. Ez a kutatás már nagy hangsúllyal vetette fel a kultúragazdasági megközelítés egyik legfontosabb kérdését, nevezetesen azt, hogy az adott szimbolikus-szakrális hely milyen módon és milyen mértékben képezi részét a szűkebb-tágabb közösségi identitásnak. Jellemző példa a nyilvános térben (utcán, útkereszteződésben) lévő kereszték helyzete, amelyekhez korábban kivétel nélkül valamilyen cselekvéssor kapcsolódott, ma azonban már csak helyszíni kutatással lehet kideríteni azt, hogy melyikhez milyen módon kapcsolódik a helyi vagy még kisebb léptékű közösség. Ebben az értelemben a kutatás csak a „potenciális” szakrális-szimbolikus helyek gyűjteményét adja.

Ezek az adattárak fontos kiindulópontokat jelenthetnek olyan kutatások számára, amelyek a kultúragazdaság szemszögéből fogják feltárni a térség tág értelemben felfogott kulturális tartalékait.

### **3.4.2. Lokális identitás kutatás**

A KAM keretében indított kutatás indoka az volt, hogy információkat nyerjünk a lokális léptékű közösségi identitások helyzetéről és alakulásáról. A témával való foglalkozás mellett több érv is szól. Az egyik a lokális identitásszerkezeteknek a helyi fejlesztésben játszott hangsúlyos szerepére vonatkozik. A másik fontos vonatkozás több szálon is a nemzeti identitás alakuláshoz kapcsolódik: a lokális identitás megerősödésével kapcsolatos folyamatokban sok esetben hangsúlyos szerepet játszanak a magyar nemzeti identitáshoz kapcsolódó elemek. A lokális léptékű struktúrának a nemzeti identitásszerkezethez való kapcsolódása olyan folyamat, amely az utóbbi két évtizedben új módozatokat, magatartásformákat termelt ki. Arra törekedtünk, hogy néhány térségi település példáján részletesen térképezzük fel azt a folyamatot, majd ezen ismeretek birtokában dolgozzuk ki egy több régióra kiterjedő, tényfeltáró és összehasonlító kutatás szemléleti-módszertani alapjait. A kutatás eredményei önálló kötetben kerülnek publikálásra. Ebben a témakörben szakmai összeállítás is készült a Sikeres Székelyföld Fórumsorozat számára.

### **3.4.3. Szimbolikus térfoglalás**

A kulturális komponensek térségi identitásépítésben játszott szerepéhez egész sor olyan elemzés kapcsolódik, amelyekben a szimbolikus térhasználat 1989 előtti és 1989 utáni eseményeit, folyamatait elemeztük. Ezek az anyagok önálló kiadványokban jelentek meg, több kötetben (lásd ezzel kapcsolatban: Bodó J. szerk. *Miénk a tér? Szimbolikus térhasználat a székelyöldi régióban*. Helyzet Könyvek, Pro-Print Kiadó 2000, Biró A.Z. – Bodó. J. szerk. *Nyilvánosság – szimbólum – társadalom*. Státus Kiadó, 2010). Az ilyen elemzések száma az utóbbi időszakban folyamatosan gyaraszik, az EMTE Sapientia társadalomtudomány szakos hallgatói egy tucatnyi lokális elemzést készítettek az ünneplési gyakorlat, a szimbolikus térhasználat témaköréből. Ezek az elemzések már olyan megközelítést képviselnek, amelyek az identitás építési folyamatok elemzésének módszertanát következetesen alkalmazzák, ezért szakmai eredményeik közvetlenül használhatók lesznek a kulturális stratégia elkészítésének folyamatában. Az anyagok egyéb csoportja a KAB Alkalmazott Társadalomtudományi Szakbizottság könyvsorozata 3 kiadványában (2008, 2009, 2011) jelent meg, nagyobb része még csak kéziratban érhető el. Ebben a témakörben szakmai összeállítás is készült a Sikeres Székelyföld Fórumsorozat számára.

#### **3.4.4. Kultúragazdasági megközelítés**

Az adatbázisok és jelképtárak térségi kultúragazdasági hasznosítása érdekében fontos lépést jelent a sóvidéki térségben készített, kifejezetten a kultúragazdasági megközelítést előtérbe helyező tényfeltáró munka (Bíró Z. Z. 2005 kézirat). Ez a kutatási anyag mintegy előrevetíti a további tennivalókat, ugyanakkor jelzi azt, hogy a térségi kulturális erőforrások mennyisége jóval nagyobb mint ahogyan azt gondolnánk, és jóval tágabb körben kell meghúzni az erőforráskészlet határát, mint ahogyan azt az eddigi, alapvetően művelődésszociológiai és muzeális szempontokat előtérbe helyező számbavételek tették. Az alábbi szövegrészlet jól jelzi azt, hogy az endogén kulturális kapacitások feltérképezésében hogyan, merre kell tovább haladni. Ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy különbséget kell tenni egyfelől a térségi/lokális identitásban jelen lévő kulturális erőforráskészlet, másfelől pedig a térségi/lokális identitásba bevihető kulturális erőforráskészlet között. Ez már hangsúlyosan veti fel a kultúra és a fejlesztéspolitika összefüggésének kérdését, amelyet azonban ebben a térségi helyzetelemzésben nem kívánunk tárgyalni, mert ilyen jellegű kutatási eredmények a fentebb idézett kezdeményezésen túl egyelőre a térségben nincsenek. Úgy gondoljuk viszont, hogy amennyiben a megye más térségeiben (Csík, Gyergyó, Udvarhely, Maroshévíz és környéke) végeznénk hasonló kutatásokat, azok hasonló eredményeket hoznának.

#### **3.4.5. A Hargita Megyei Kulturális Központ dokumentáló és adatbázisépítő munkája**

A HMKK több éve tudatosan törekszik a megyei kulturális rendszer működésének dokumentálására, adatbázisok építésére, kutatások végzésére. Ide sorolhatók azok a nem kifejezetten szakmai jellegű adatbázis építési kísérletek is, amelyek a térségi (vagy ennél kisebb léptékű) kultúrházak adatszerű számbavételére törekedtek, illetve amelyek a kulturális események regiszterét igyekeztek összeállítani évről évre. Ezek a kísérletek általában megyei léptékben zajlottak és igen fontos adalékokat tartalmaznak a térség kulturális intézményeinek, eseményeinek majdan megírható „társadalomtörténete” számára. Jellemző és modell jellegű példa ezen téren a **csíki térségben végzett anyaggyűjtés**. Hargita Megyei Kulturális Központ munkatársai a 2009-es év folyamán ismételten adatokat gyűjtöttek, ezúttal a csíki térség kultúrházaira és közművelődési életére vonatkozóan. Ennek során 47 kultúrházról és a helyi kulturális életről gyűjtöttek részletes adatokat 38 kultúráért felelős személytől, a civil szervezeteket képviselő személyektől, a teleházakért, tájházakért felelős személyektől és a

helyi önkormányzatok képviselőitől. Kutatott témakörök: Humán erőforrás, A kultúrházak infrastrukturális állapota és funkciói, A helyi önkormányzatok kulturális tevékenysége, Tájházak, Teleházak. Civil szervezetek, csoportok.

Ebbe a feladatkörbe sorolható a megyei kulturális jellegű támogatások nyilvántartása, illetve szakmai elemzése is. Erről a HMKK keretében Balló Beáta készített elemzést (A Hargita Megye Tanácsa által 2003-2007 évben támogatott pályázatok statisztikái, In: Biró A. Zoltán (szerk.): Változó térség– Szociológiai és antropológiai elemzések, Alutus kiadó, Csíkszereda, 2008). A tanulmány a vizsgált pályázati rendszerről, annak szerepéről, ugyanakkor hiányosságairól kínál szakszerű tájékoztatást; képet alkot a megyei kulturális szereplők pályázási gyakorlatáról.

#### ***3.4.6. Kulturális képzés***

Sajátos színt jelent az intézményi működésben a HMKK kulturális menedzserképzési programja. Ez a program egyidőben lépett fel a szakmai utánpótlás és az igényes szakmai ismeretterjesztés igényével. Az intézmény a képzés anyagát önálló kötetben adta ki, amely fontos lépést jelenthet a kultúra rendszeréhez való viszonyulás fokozatos megváltoztatásában (Biró A. Zoltán – Bodó Julianna (szerk.), Kultúra – Térség – Szaktudás, Hargita Megyei Kulturális Központ- Alutus kiadó, Csíkszereda, 2006). A 2006-ban publikált kötet elsősorban a rurális térségben dolgozó kulturális menedzserek számára készült. Kiemelten fontos témái: kultúraelmélet, kommunikációelmélet, tömegkommunikáció, információs társadalom, helyi és térségi fejlesztés, európai uniós kultúrpolitika, a kulturális intézmények létrehozására, szervezésére, vezetésére vonatkozó ismeretek, társadalomismereti alapfogalmak, társadalomkutatási módszerek és technikák, projektszemlélet és projektnyelvezet, forrásbevonás, tárgyalási technikák, médiakapcsolatok.

#### ***3.4.7. Fejlesztéspolitikai anyagok és szakmai rendezvények***

A 2000-es évek fordulóján több térségi fejlesztéspolitikai rendezvényre került sor, amelyek keretében közel egy tucatnyi előadás (majd konferenciapublikáció) foglalkozott a térség kulturális potenciáljával, részint bemutatás, részint fejlesztéspolitikai javaslatok formájában. Ezek a megközelítések elsősorban lehetőségeket és igényeket fogalmaztak meg, egész sor javaslat kíséretében, inkább egyfajta szakmai ismeretterjesztés formájában, szemlélteti a fordulat ösztönzése érdekében. Az akkori időszak megyei fejlesztéspolitikai



kontextusa és gyakorlata, valamint a finanszírozási gyakorlat nem tette lehetővé az elképzelések gyakorlattá formálását. Egyik jellemző példa Ferencz Angéla elemzése (A kulturális örökség védelme, a kulturális ipar alapjai, In: Horváth Gyula (szerk.): A Kárpát-medence régiói 1. – Székelyföld, Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja - Dialóg Campus kiadó, Budapest-Pécs, 2003.), amely tartalmazza mindazokat a szakmai kiindulópontokat, amelyekkel egy térség kulturális fejlesztése keretében foglalkozni kell. Azonban csak az EU csatlakozás mentén indult be az a fajta lokális, mikroregionális, megyei léptékű fejlesztéspolitikai gyakorlat (stratégiakészítés, lehívható forrásokhoz kapcsolt nagyobb volumenű projekt tervezés és kivitelezése stb.) amely az ilyen jellegű szemlélet és gyakorlat térségi meghonosodását egyáltalán lehetővé tette. Hasonló kontextusban született a Biró A. Zoltán stratégiai javaslatcsomagja is, amely egy térségi kulturális szolgáltató centrum kialakítására vonatkozott (Regionális hálózati modellek kialakítása az erdélyi magyar közművelődési – kulturális intézmények számára, In: Biró A. Zoltán – Csomortáni Erika (szerk.): Kultúra – Térség – Jövőkép – Székelyföldi kultúrakutatások, Alutus Kiadó, Csíkszereda, 2008).

Tényleges változást ezen a téren az integrált fejlesztési stratégia készítés térségi elterjedése hozott, ennek folyamányaként ma már minden lokális vagy térségi stratégiai dokumentumban helyet kap a kulturális értékek számbavétele, s esetenként megjelennek a kifejezetten kulturális tartalmú stratégiai célkitűzések is. A folyamat erejét jelzi, hogy mára eljutottunk a megyei kulturális stratégia elkészítésének igényéig.

#### 4. Funkcionális elemzés

**A.** A megyei kulturális rendszerről egyértelműen állítható, hogy a térség földrajzi területéhez, településsűrűségéhez és lakosságszámához mérten **jelentős számú intézményi és esemény jellegű összetevőt tartalmaz, ugyanakkor egyértelműen működőképesnek nevezhető.** Ez a kijelentés az intézményekre, a szervezetekre, az eseményekre és a folyamatokra egyaránt érvényes. Fejlesztéspolitikai szempontból mindenképpen pozitív kiindulópontként kell kezelnünk a kulturális élet összetevőinek jelentékeny számát, sokféleségét, s nem utolsó sorban azt a jellemzőt, hogy ezt a dimenziót dinamika jellemzi (újabb és újabb összetevők jelennek meg, meglévők változnak).

**B.** Az elemzési anyagok egyértelműen jelzik **a kulturális rendszer pontszerű felépítődését és pontszerű működését.** Ez azt jelenti, hogy sok, egyenként önálló pályán mozgó entitás van, amelyek sem szervezetenként, sem funkcionális szempontból nem kapcsolódnak össze, s nyilván nem is hangolódnak össze. Kis túlzással azt lehet mondani, hogy ahány intézmény, ahány esemény, ahány kulturális szereplő annyi önálló szervezeti és működési pálya. A közös referencia keretben ebben a térségben a kulturális intézmények és folyamatok számára a nemzetiségi-ideológiai háttér adja. Ez fontos abban az értelemben, hogy a legkülönbözőbb helyzetekben és a legkülönbözőbb módokon segít az önértelmezésben és az önértékelésben, eligazít a közvetlen saját társadalmi vagy intézményi környezetben, legitimitást ad a szervezetnek, a felvállalt társadalmi szerepnek és a szervezetben dolgozóknak.

**C.** Ami viszont nagyon fontos hiányosság: ez az önálló pálya, mint szervezeti és működési modell a térségben mozgó sok-sok egyéni pályán mozgó entitás számára nem tud semmilyen egyéb hasznos referenciakeretet létrehozni és működtetni. Ílymódon ennek az intézmény halomnak **nincsen érdembeni belső struktúráteremtő képessége!** Sőt azt lehet mondani, az egyéni működési mód az adott szervezetet „védi” attól, hogy fontos, pragmatikus referenciakeretekkel, s ezen keresztül más szervezetekkel, más eseményekkel teremtsen kapcsolatot. Ehelyett még közvetlen intézményi környezetében is az individualizált kapcsolatokat helyezi előtérbe.

**D.** A kulturális rendszer pontszerű felépítődéséből és működéséből vezethetők le az olyan pozitívumok is, mint a formális és nem formális intézmények nagy száma, illetve az újabb és

újabb intézmények létrehozására irányuló törekvés. Továbbá a pontszerű fölépítődés és működés **következménye a funkcionális heterogenitás**, a működés változékonysága is. Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy nem csupán a kialakult intézmények járják a „maguk külön útját”, hanem maguk az intézményesedési folyamatok (szerveződési igények megjelenése, informális szervezetek létrejötte, a formalizálódás különféle lépcsőfokainak bejárása stb.) is – az esetek döntő többségében sajátos egyéni utak és módozatok révén zajlanak. A társadalmi igények és célok intézménnyé való kristályosodása rendszerint nem modellszerű vagy kipróbált pályákat követ, hanem rendszerint valamilyen egyedi utat, és a szerveződésnek, szerepvállalásnak ez az egyedisége óhatatlanul belekódolódik a kialakult szervezet struktúrájába, működési módjába. A térség működési modelljénél maradva egy szakmai párhuzammal lehet a legjobban megvilágítani: a térségben kialakult kulturális szerveződések ahhoz hasonlóak, ahogyan az önálló háztartások kialakulnak és működnek. Ami azt jelenti, hogy a kialakult és működő szervezetek között nagyon sok a tartalmi, formai hasonlóság, de mindez magas fokú és tudatos individualizációval társul. Az egyéni működési pálya szuverenitásának gyakorlása fontosabb, mint a szerepmegosztásos vagy funkciómegosztásos kooperáció. Az önálló individuumok szükség esetén (mértékkel, mint egymás határait tiszteletben tartó identitások) kooperálhatnak, de a kooperáció ne vezessen függőséget eredményező összekapcsolódásokhoz.

**E.** A létrejövési és működési pályák hangsúlyos individualizációja egy sor negatív jellemzőt is magyaráz. Elsősorban azt, hogy a szervezeti struktúrák többsége kizárólag a saját erőforrásaiból gazdálkodik, mindig csak addig nyújtózik, ameddig a takarója ér. Ez többek között azt jelenti, hogy az adott szervezet rendszerint nem profitál (nem profitálhat) azokból a szerveződési, működési tapasztalatokból, amelyeket mások alkalmaznak. Nincsen olyan közös tudás vagy tapasztalat, amely minden szervezetnek „vagyon” (közös tudása) lenne, és amelyből mindenki a maga során szabadon meríthetne. **Minden intézmény csak olyan mértékben formalizálódik, amilyen mértékben ezt saját tartalékai (tudása, erőforrásai, szervezeti kultúrája stb.) ezt lehetővé teszi.** Ez érvényes az intézményi tagok tanulására (professzionizálódás), a kapcsolatteremtési kultúrára, a forrásbevonásra és sok más területre. Nem véletlen, hogy a térségi kulturális intézmények nagy részének komoly gondjai vannak az arculatteremtéssel, a marketinggel, a szervezéssel. S ami talán a legfontosabb: gondok vannak a saját fejlesztési lehetőségek felmérésével és kihasználásával.

**F.** Ebben a térségben a **kulturális intézményhalmaz működésének legfontosabb jellemzői** (úgy az előnyök, mint a hiányosságok) **a pontszerű termelődés-, és a pontszerű működés modelljéből adódnak.** Nem lehet (s talán egyelőre nem is érdemes) más magatartási vagy működési elvárásokat megfogalmazni a térségi kulturális szereplőkkel szemben– legyen szó tanulásról, forrásszerzésről, marketingről vagy bármi másról-, mint ami a pontszerű működési modellből levezethető. Ez a működési mód meghatározza azt, hogy a térségi kulturális szereplők mit tartanak lehetségesnek, fontosnak, szükségesnek és azt is, hogy mit nem. A saját működési modellből le nem vezethető, azzal össze nem kapcsolható fejlesztési vagy egyéb javaslatok számára csak akkor nyílhat esély, ha maga a pontszerű működési modell a térségi kulturális intézmények nagyobb részében módosul.

**G.** A **kulturális intézmények, rendezvények, programok elfogadottsága, társadalmi támogatottsága az esetek túlnyomó többségében magas.** Érvényes ez a kijelentés az ünnepjellegű kiemelt rendezvényekre, a települések reprezentatív eseményeire, de érvényes a színházi előadásokra, kiállítás megnyitókra, koncertekre is. A társadalmi elfogadottság kimutatható az események látogatottságában, illetve az eseményekről való hétköznapi vélekedésben egyaránt. Ez az állítás természetesen többféle szempontból is vitatható. Fölvethető az a kérdés, hogy az egyes rendezvények vagy események milyen kulturális/esztétikai értéket képviselnek, milyen gyakoriak, létrehozásuk mennyibe kerül és a beruházás milyen viszonyban áll a részvételi adatokkal stb. Úgy gondoljuk, hogy ezeket a kérdéseket szakmai elemzések, helyzetfeltáró vizsgálatok keretében mindenképpen érdemes lenne fölteni, hiszen az így nyerhető válaszok a kulturális intézmények és a térség tényleges kapcsolatáról közölhetnének nagyon hasznos információkat. Mindezek hiányában elfogadhatjuk azt, hogy a rendezvényeken való jelenlét magas aránya, illetve a támogató jellegű közvélekedés önmagában is olyan pozitív tény, amely a térségi intézmények munkájának további fejlesztésével foglalkozók számára fölhasználható kiindulópontot jelent

**H.** A rendezvények és események mennyiségi mutatókban kifejezhető támogatását részletesebben is elemezni kell, amennyiben a kulturális rendszer és a lakosság tényleges kapcsolata, illetve a kulturális rendszer elemeinek térségi beágyazottsága érdekel bennünket. Empirikusan az figyelhető meg, hogy a kulturális intézmények munkájával, az egyes eseményekkel kapcsolatos közkeleti értelmezése és vélemények efemer jellegűek, rövid életűek, közvetlenül az események lefutásához kapcsolódnak, és csak néhány domináns jegyre összepontosítanak. Nem az intézmények egészére, egy tevékenységi forma egészére

utalnak, hanem az éppen soros esemény egy-két olyan elemére, amelyek a beszélő személyes elvárásai, érdekei szempontjából fontosnak mutatkoznak. Indoklasként a pillanatnyi siker, a látványosság valamelyik eleme, a különösség valamilyen hordozója kerül előtérbe. Ezek a rövid lefutású, felfokozott értékelések a tömegkultúra-effektusra emlékeztetnek, arra a magatartásra, amikor a fogyasztás pillanatnyi hatása, mint egyéni pozitív élmény gyors megerősítést kér a közvetlen környezettől, s a rövid és gyors visszacsatolások révén maga a részvétel (a fogyasztás) helyzete legitimálódik.

Ez az értékelési gyakorlat nyilván fontos közösségi támogatást jelent, de látnunk kell azt, hogy pillanatnyisága, érzelmi tartalma és felszínessége miatt nem igazán alkalmas arra, hogy a kulturális intézmény vagy esemény és a releváns társadalmi környezet közti mélyebb, termékenyebb összekapcsolódásnak keretet adjon, nem igazán vezet támogató társadalmi háttér megszerveződéséhez. Ezek a pillanatnyi és efemer azonosulások nagyon fontosak a maguk nemében, de a kulturális intézményeknek és eseményeknek ennél jóval mélyebben kellene gyökerezniük közvetlen társadalmi környezetükben, a helyi társadalmi szereplőkkel való kapcsolatnak ennél jóval összetettebbnek, tagoltabbnak és termékenyebbnek kellene lennie. A tömegkultúra modelljére emlékeztető befogadási gyakorlat arra enged következtetni, hogy a társadalmi szereplők inkább pillanatnyi szolgáltatásként tekintenek az adott intézmény működésére (mint a tévéműsorra), s nem olyan közösségi tevékenységi formára, amely egyidőben az adott közösség működésének megjelenési módja is.

Az intézmények és az események működési módjának ilyen téren való „tömegkulturalizálódása” évről-évre erősödő jelenség. Nem véletlen, hogy a térségben általában arra törekszünk, hogy egyre több esemény legyen, az ismétlődő események dimenziója fokozaton növekedjen, minél többen vegyenek részt az eseményeken és lehetőleg minden visszajelzés pozitív legyen. Ebben a folyamatban az intézmény, illetve az esemény és társadalmi környezete– paradox módon– funkcionális értelemben egyre jobban eltávolodik egymástól.

A fentiekben bemutatott gyakorlat előtérbe kerülése térségi fejlesztéspolitikai elgondolások számára két szempontból is kedvezőtlen. Az események belső szerkezetében bekövetkező „technicizálódás”, „tömegkultúrásodás” révén jelentős mértékben csökken az a szerep, amelyet az ilyen kulturális események a helyi, térségi identitás építésében játszhatnak. Pontosan az a szerep csökken, nevezetesen a térségi identifikációs folyamatokban való szerepvállalás, amelynek legfontosabb aktora éppen a kulturális rendszer lehetne. Ugyanakkor ez a folyamat az eseti jelleg okán- a kulturális rendszer elemeit nem összekapcsolja, hanem inkább elszigeteli az egyéb rendszerekkel való szerkezeti együttműködéstől, s így nem növeli,

hanem éppen csökkenti azt a szerepet, amelyet a kulturális rendszer a térségi modernizációban játszhatna.

**I.** Csupán jelzésszerűen utalunk a média szerepére (Ezzel a témával részletesen foglalkozott Ferencz Angéla a PhD dolgozata keretében). A média szerepe egyértelműen pozitív abban az értelemben, hogy minden kulturális intézményről és eseményről hírt ad, ha kell többször is, és a híradás gyakorlatilag mindig pozitív. A médiaanyagokban, mint prezentációs és értékelő célzatú diszkurzív formákban azonban ugyanazt a befogadói magatartást látjuk, mint a közkeletű vélekedések nagy részében. Azonnal reagálni, a lehető legjobbat mondani az intézményről vagy eseményről, kiemelni a méretet, a látványt, a rendkívüliséget előtérbe hozó elemeket és az egészet egy nap alatt elfelejteni, mert jön a másik intézmény, a másik esemény újabb túlfűtött értékeléssel. Nem véletlen, hogy ebből a bemutatási gyakorlatból gyakorlatilag teljes mértékben hiányzik a kritika, az adott esemény vagy intézmény társadalmi szerepének bármiféle analízise. Természetesen a prezentációs szerep ebben a formájában is pozitív, hiszen az intézmények és az események saját erejükből nem tudnák megoldani a média által fölkinált reklámot, s még csak fizetniük sem kell az egészért.

Azonban látnunk kell azt – akárcsak a hétköznapi vélekedések esetében –, hogy **ez a gyakorlat tulajdonképpen csak arra jó, hogy legitimálja az intézményeket és eseményeket, minden szelekció, mérlegelés, osztályozás nélkül.** Mindebben nem csupán az a probléma, hogy a sok egymás után következő legitimációs kísérlet részben vagy teljesen kioltja egymást. Fontosabbnak tűnik az, hogy ezúttal is elmarad az intézmények/események és releváns társadalmi környezetük tényleges funkcionális egymáshoz kapcsolódása, s pontosan az a típusú, szélesebb körű társadalmi beágyazódás marad beteljesítetlen, amelyre a média – bevallása szerint– a bemutatások révén törekedni szeretne.

**J.** A kulturális rendszer elemei egyelőre csekély és esetleges szerepet játszanak a fejlesztési elképzelésekben és a tényleges fejlesztési programokban. Az önmaguk útját járó, többségében individualizálódott kulturális intézmények, szervezetek és folyamatok a maguk önfenntartó, rövid távon legitimitást kereső beállítódásaival és törekvéseivel eleve nem lehetnek fejlesztéspolitikai elképzelések és programok integráns részei. Fölépítésük módja és működésük logikája nem társadalmi részvételre, partnerségre való. Nem kedvelik a szerkezeti-funkcionális illeszkedést, a szerepmegosztást, a nagyobb léptékű és szerep leosztáson és felelősségen alapuló kooperációs mintákat. Ezt a szerkezeti és funkcionális alapú szerepvállalási korlátot mindenképpen tudomásul kell venni, ha ezeknek az

intézményeknek a további fejlődési lehetőségeit, vagy a tágabb körű fejlesztési programokban való szerepvállalási lehetőségeit elemezzük. A továbblépési, az együttműködési nehézségeket gyakran érzékeljük, de többnyire a kulturális intézményekben dolgozók személyi adottságaival, a szakmai ismeretek alacsony szintjével, a képzettség hiányával hozzuk összefüggésbe. Nyilván ez utóbbiakról is sok esetben szó van, s a rövid távú és korlátozott léptékű (vagy akár a hiányzó) fejlesztési lépésekért sok esetben maguk az intézményeket működtetők is felelősek. **A térségi fejlesztéssel és a kooperációval kapcsolatos fékező tényezők azonban a térségi kulturális intézmény-, folyamat halmaz kialakulási és működési szerkezetébe is mélyen bele vannak kódolva.**

\* \* \*

A kulturális rendszer funkcionális jellemzése egyértelműen jelzi azt, hogy a megyei (térségi) kulturális „problémakör” kezelése átgondolt és összehangolt megközelítést, stratégia szemléletű kezelést kíván. Ezt indokolja az intézmények működésének magas fokú individualizáltsága és efemer jellege, a térségi kulturális elit szakmai és pozícióbeli bizonytalansága, a térségi kulturális folyamatok szisztematikus nyomon követésének hiánya és természetesen annak az igen jelentős intézményi potenciálnak és térségi kulturális erőforráskészletnek a térség érdekében való „hasznosítása”, amely ma a lehetségesnél jóval alacsonyabb határfokon működik. Azt természetesen nem mondhatjuk, hogy a térségi intézmények és folyamatok ma látható sokfélesége, sokirányúsága, törékenysége és kiszolgáltatottsága ne tartalmazna egész sor hasznos és eredményes komponenst is. A kutatási anyagok alapján azt semmiképpen nem javasolnánk, hogy ezt az intézmény halmazt és működési gyakorlatot valamiféle centralizált rendszerbe kellene belekényszeríteni, bármilyen hatékony legyen is az.

A kulturális rendszer elemeire ma jellemző egyfelől a sérülékenység, a változó működési színvonal, a személyfüggőség, a rövid távú tervezés, a professzionalizálódás alacsony szintje. Másfelől viszont jellemző a kísérletezési kedv, a sok kölcsönös perszonális (nem intézményesített) segítség és közösségi összefogás, az alkalmazkodási képesség, a személyes feladatvállalások sokasága, a magas affektív tartalom. A sokelemű, komplex kulturális rendszer fölépítésében és működési módjában egyaránt sokféle és sokirányú, ez azonban igaz a társadalmi hasznosságra, a működési hatékonyságra, a térségi identitásépítésben és a térségi modernizációban való szerepvállalásra is.

Ugyanakkor jelezniük kell, hogy néhány fontos területen nem állnak rendelkezésünkre olyan vizsgálatok, amelyek lehetővé tennék a rendszer funkcionális elemzését. Ugyanakkor a helyzetelemzési munka végzésére rövid időkeret állt rendelkezésünkre, csak a már elvégzett nagyszámú kutatás és elemzés feldolgozását és értékelését tette lehetővé, újabb elemzések elvégzését nem. Ezt a további elemzési munkát a stratégiakészítés folyamatának első időszakában mindenképpen célszerű elvégezni. Fontos és elemzésre váró területek az alábbiak: a rendszer termékeinek elemzése és értékelése, a szolgáltatások elemzése és értékelése, a PR-reklám tevékenységek elemzése és értékelése, a web alapú megjelenítések elemzése és értékelése, az adatbázis építések helyzete és értékelése, a fontosabb szektorális elemzések elvégzése (pl. képzés).



## **5. A stratégiai célokhoz kapcsolt helyzetértékelés**

A következőben röviden összefoglaljuk a kulturális rendszer azon jellemzőit, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a térségi identitásépítési folyamatokhoz, illetve a térségi modernizációs folyamatokhoz. Ezek a helyzetértékelési megjegyzések szintén vitára bocsátandók, de nem csupán a kulturális rendszer meghatározó szereplői körében, hanem mindazok bevonásával, akik a térségi identifikációs folyamatok és a térségi modernizációs folyamatok terén szakmai ismeretekkel rendelkeznek. Célunk az, hogy a helyzetértékelésben megfogalmazott észrevételek, elemzések vitája nyomán a stratégia-készítési folyamatban megtaláljuk azokat a cselekvési irányokat és programcsomagokat, amelyek a kulturális rendszert ebbe a két alapvető térségi folyamatba jobban bekapcsolják.

A térségi identifikációs folyamat jellegét és mai helyzetét illetően egész sor szakmai elemzés készült (szimbolikus térhasználat elemzések, lokális és regionális identitásépítési folyamatok elemzése, adatbázisok készültek, ezzel a témakörrel kapcsolatban előkészítés alatt áll egy szakmai rendezvény a Sikeres Székelyföld Fórumsorozat keretében, elkészült a munkaanyag is). Ezeket a szakmai munkákat a kutatásokat áttekintő részben utalásszerűen bemutattuk. A térségi modernizáció helyzetével, folyamatával kapcsolatban szintén egész sor elemzés és projekt készült, jelentős számú olyan szakember van, akiket majd a stratégiakészítési folyamatba be lehet vonni.

### **5.1. Identitástermelő szerepek**

A kultúra rendszerének elemei (kulturális értékek, szervezetek, események, személyek) az 1989 utáni időszakban nagy mennyiségben vállalnak részt a lokális, regionális identitásépítési folyamatokban, anélkül, hogy ez a részvétel ténye és a szerepvállalás módja programszerű identitásépítésként tudatosulna. Ez alapvetően azért van így, mert a térségben az identitásépítéshez kapcsolható tevékenységek alapvetően az 1989 utáni etnikai és lokális rehabilitációs folyamatokhoz, valamint az ezeket reprezentáló politikai akciókhoz kapcsolódnak. A lokális vagy regionális léptékű identitásépítés fejlesztéspolitikai, közösségépítési vonatkozású fogalomkészlete és módszertana a térségben nem ismeretes.

Identitásépítés zajlik sokféle módon, sok alkalommal, ezekben sok kulturális elem kerül felhasználásra, de a diszkurzív gyakorlat ezeket az eseményeket az etnikai reprezentáció és/vagy politikai megmutatkozás dimenziójába sorolja be. Ezért társadalomépítő, lokális vagy

nagyobb léptékű identitástermelő szerepük inkább implicit jellegű, rövid lefutású, inkább érzelmi mint tudatos termék, s ami a legfontosabb: az egyes események nem kapcsolódnak össze, nem épülnek egymásra. A sok esemény nem definiálódik olyan folyamatként, amelynek a társadalmi szereplők számára célja, iránya és értelmezhető társadalmi funkciója van. Mindez tulajdonképpen annyit jelent, hogy a kultúra rendszeréhez tartozó elemek identitástermelő potenciálja – a gyakori felhasználás mellett is – csak nagyon kis mértékben kerül hasznosításra.

## **5.2. Térségi modernizációs szerepek**

A kultúra rendszerének térségi modernizációs szerepvállalása ma elhanyagolható mértékű. Periferikus helyzetű térségben társadalmi modernizáción általában azt az igényt és azt a folyamatot értjük, amelynek mentén és amelynek keretében a társadalmi szereplők felkészülhetnek a makro (globális) folyamatok kihívásaira, versenyképességüket fokozódik, miközben a térséghez való kapcsolódásuk részben vagy egészében megmarad. Jelentheti ez a személyi vagy szakmai kompetenciák fejlesztését, a tartalmi újításokat, az információszerzést, a professzionalizálódást, az intézményesülés technikáinak tanulását, a kapcsolatok menedzsmentjét, a kooperációk tanulását, a megmutatkozás hatékony módozatait és sok más egyebet.

A kultúra rendszerének elemei (intézmények, események, programok, stb.) az esetek döntő többségében inkább a vidéki világ léptékéhez, érték és normarendszeréhez kapcsolódó, jó értelemben vett belterjességet, a sajátjának érzett világ megerősítését támogatják, mintsem a globális folyamatokhoz való kapcsolódást. Megmutatkozik ez a (nem is tudatos) törekvés tartalmi, szervezési, értékelési, kommunikációs gyakorlatban egyaránt.

A belterjesség és az egyedi léptékű fenntartási/megmutatkozási modellek dominanciája alapvetően akadályozza a társadalmi élet más területeivel (gazdaság, oktatás, természeti környezet védelme, munkaerőpiac stb.) való kapcsolatépítést és strukturális együttműködést is.

## **5.3. Szinergiák helyzete a rendszeren belül**

A rendszer elemeinek pontszerű szerveződése és működése jelentős mértékben csökkenti a szinergiák kialakulásának lehetőségét. Az egyes elemek közti kapcsolat a legtöbb esetben személyes viszonyokra épül. Ezek nyilván nem, vagy csak alacsony fokon

intézményesítettek. A személyes kapcsolatok ereje nyilván nagy, sikeressé tehetnek egy falunapot, egy kiállítás megnyitót, egy könyvbemutatót, egy előadást. Hátrányuk, hogy efemer jellegűek, s megszűnésük az esemény, rendezvény vagy csoport megszűnését is maga után vonhatja. Hasonló viszonyok uralják az intézmények egymásközi kapcsolatát is, azzal a különbséggel, hogy ezen a szinten a forrásokért való verseny inkább az egyéni utak követése mellett szól, s nem a konzorciumok vagy kooperációk szerveződése irányába.

#### **5.4. Megjelenítési gyakorlat**

Az intézmények, események, kulturális értékek kifele irányuló megjelenítésének egyik fontos területe a médiabeli prezentáció. Amint azt a helyzetelemzés során láthattuk, a térségi nyomtatott és elektronikus média kultúrához való viszonyulása feltétel nélkül, egyértelműen pozitív. A média nyitott minden megjelenési igényre, amely a kultúra szereplői felől érkezik, ugyanakkor néhány területen (műemlékvédelem, történelmi értékek, személyiség bemutatása interjú formájában) a média még önálló, kezdeményező is. A megmutatkozási gyakorlat azonban ezen a téren is messze a lehetőségek alatt marad. Ennek két oka van.

A média szereplői úgy gondolják, hogy annak kell teret adni amit a kultúra szereplői elvárnak, s ennél többre nem törekszik. Ha a színház előadást hirdet, a galéria kiállítást, a kiadó könyvet, akkor a média ezt közzéteszi, rendszerint közérdekű anyagként, tehát térítésmentesen. Jobbesetben a média képes beszámolót is közzétesz. De nem törekszik arra, hogy elemzést, recenziót, ismertetőt közöljön lezajlott eseményekről. A másik ok a kultúra oldalán keresendő: a kulturális élet szereplői részéről azt látjuk, hogy mindig megelégszik a híradással vagy jobb esetben a beszámolóval. Mindennek eredménye egy-egy újságban évente többszáz kulturális hír és több tucat képes beszámoló. Ez azonban a kultúra rendszere és a médiaközi kapcsolatnak csak a minimális kerete, nélküli mindazokat az eljárásokat (értékelés, társadalmi elhelyezés, további reflexiók generálása stb.), amelyek a kultúra és a média kapcsolatában elvben működtethetők.

Az információs társadalom eszközeinek alkalmazása jelenti a kultúra rendszere számára a másik fontos megjelenítési lehetőséget. A technológia ismert, az eszközök adottak, a megjelenítés költsége nem magas. Ennek ellenére az eredmények visszafogottak. Ez minden bizonnyal összefügg azzal, hogy a vidéki térség az IT lehetőségeket ma még minden területen csak alapszinten használja ki. Ennél azonban sokkal többet nyom a latba a kultúra rendszeréhez tartozó elemek korábban elemzett pontszerű, egyedi szerveződése. A sok „önjáró” kulturális szereplő mindenike külön-külön szeretné kihasználni az IT előnyeit, sok

esetben meg is próbálkozik vele valamilyen szinten, vannak nagyon sikeres megoldások, de az összkép nem mutat pozitív eredményt, a kísérletek sok esetben formálisak maradnak. Magyarázatot kínál az is, hogy sok esetben a viszonylag kisléptékű események személyes kapcsolathálók mentén szerveződnek, s az esemény megmutatásának igénye is többnyire megmarad ezen a szinten. A térségi identifikációs folyamat egyik legfontosabb területe nyilván az IT dimenziója lesz/lehet, ebben egyelőre a kulturális aktorok szerepvállalása kicsi.

### **5.5. Endogén kapacitások, kultúragazdasági jellemzés**

Az elmúlt években több településen is végeztünk olyan terepmunkát, amely a helyi értékek minél teljesebb körű számbavételére irányult. A tapasztalat azt mutatja, hogy a kulturális értékek száma többszöröse annak, mint ami ma a köztudatban kulturális értéként tételeződik. Ennek oka egyébként igen egyszerű: helyi léptékben a közösségi tudás szintjén ezek az értékek annyira a saját világ magától értetődő részei, hogy a helyiek a mindennapi élet tényének tekintik s nem kulturális értéknek. Tipikusan ilyenek a gasztronómiai, a közvetlen természeti környezethez kapcsolódó nyelvi-szimbolikus konstrukciók, az épített környezet helyi szinten kiemelt elemei, a lokális társadalom történetalapjai, vagy eseményei, az életvezetés hangsúlyosan helyi sajátosságai és mások. Bár a különféle település bemutató leírások, helyi monográfiák, tájféldrajzi ismertetőik ezekből sokat megemlítnek, ezek az endogén kapacitások a lokális közösségi tudás szintjén nem minősülnek úgymond értéknek.

Egyelőre nem mutatható ki olyan törekvés, hogy ezeknek a helyi értékeknek a minél teljesebb leltára elkészüljön, s természetesen ezért hiányzik az a következő lépés is, amely fejlesztéspolitikai szempontból igazán termékeny lehetne. Arról a kultúragazdasági megközelítésről van szó, amelynek alapján a ma még értéknek nem minősülő endogén adottságokat az adott közösségben végzett szakmai munka révén be lehet vinni a helyi identitástudatba, a helyiek által ismert és elismert lokális értékévé lehet tenni. A helyzetfeltárás szintjén ma ennek a nagyon jelentős volumenű adottság halmaznak a létezését tudjuk jelezni, valamint azt, hogy egyelőre hiányzik a fölismerés az ilyen kultúragazdasági munka célját és hasznosságát illetően.

### **5.6. Forrásbevonó, forrásgeneráló szerep**

A kulturális rendszer sajátos belsőerejét jelzi az, hogy minél kisebb egy esemény, rendezvény, intézmény annál nagyobb a forrásbevonó ereje. Nyilván ez a forrásbevonó erő

csak a közvetlen környezetre terjed ki, elsősorban a személyes kapcsolathálókon, bizalmi network-on alapul, de sok helyen működik és nagyon hatékony lehet. Jelentheti a szervezők saját erőforrásait (munkaerőt, tudást, akár pénzt is), mások segítségét, eszköz jellegű vagy anyagi támogatást, társadalmi tőkét, hálózati legitimitást stb. Nem intézményesített forma a szó szakmai értelmében, de magas fokon intézményesített lokális, közösségi viszonylatban. Ezt igazolja az az egyszerű tény, hogy az ilyen események, rendezvények a résztvevők szerint többnyire költséghatékonyak. Ez a modell tartja fenn a rendszer sok-sok elemét, s képes arra, hogy a megszűnő elemek helyére újak kerüljenek.

## 6. SWOT analízis

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- jelentős számú kulturális intézmény és esemény</li><li>- a kulturális élet alkotóelemeinek dinamizmusa</li><li>- a kulturális élet alkotóelemeinek működőképessége</li><li>- nemzetiségi-ideológiai háttér</li><li>- a kulturális intézmények, rendezvények, programok lokális és/vagy térségi léptékű legitimitása, társadalmi elfogadottsága magas</li><li>- kulturális rendezvényeken való magas részvételi arány</li><li>- a média kizárólag pozitív értékelése</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- a kulturális rendszer pontszerűsége</li><li>- a kulturális intézményrendszer nem képes struktúrát teremteni</li><li>- individualizált kapcsolatok erőssége</li><li>- erőforráshiány és erőforrásbevonási képességek hiánya</li><li>- egyéni (szervezeti) jövőkép hiánya</li><li>- kulturális erőforrások megyei léptékű pontos feltérképezése</li><li>- funkcionális heterogenitás</li><li>- tömegkultúra effektus: az értelmezések, vélemények efemer jellegűek, rövid életűek, csak néhány domináns jegyre összpontosítanak</li><li>- a mediatizáltság kizárólag a tudósításra korlátozódik</li></ul>

<p style="text-align: center;"><b>Lehetőségek</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Veszélyek</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kulturális intézmények vagy rendezvények és a releváns társadalmi környezet közötti mély összekapcsolódás</li> <li>- a kulturális rendszer pontszerűségének fokozatos eltűnése és a kulturális intézményrendszer struktúrába való szerveződése</li> <li>- céltudatosan tervezett erőforrásfelhasználás</li> <li>- a forrásbevonási képesség jelentős növekedése</li> <li>- a térség kulturális erőforrásainak kultúragazdasági hasznosítása</li> <li>- a media hatékony bekapcsolása a kulturális intézmények vagy rendezvények és a társadalmi környezet viszonyának erősítésébe</li> <li>- a hagyományos értelemben vett “kultúra”-értelmezések átalakulása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a pontszerű termelődés- és a pontszerű működésmodell továbbélése</li> <li>- a “tömegkulturalizálódás” jelenségének fokozatos erősödése</li> <li>- a kulturális rendszer és a térségi identifikációs folyamatok közötti olló olyan mértékben szétnyílik, hogy az egymásra hatás mértéke jelentéktelenné válik, esetlegesen eltűnik</li> <li>- a kulturális intézmények, események fejlesztéspolitikai elképzelésektől és megvalósításoktól való nagymértékű eltávolodása</li> <li>- a kultúra fokozatos perifériára való szorulása és a releváns társadalmi környezettől való elszakadása egyértelműen maga után vonja a kulturális intézményrendszer fokozatos felszámolódását és a kulturális rendezvények számának radikális csökkenését.</li> </ul>

## **II. RÉSZ:**

# **FEJLESZTÉSI JAVASLATOK**



## 7. Fejlesztéspolitikai kiindulópontok

A Hargita Megyei Kulturális Központ felkérése alapján (1.) elemeztünk a tág értelemben felfogott kultúra intézményeinek, rendezvényeinek és eseményeinek helyzetével, társadalmi szerepével kapcsolatos eddigi vizsgálatokat, esetleírásokat. Ennek a munkának a szakmai összefoglalóját a Stratégia első része tartalmazza. Ugyanakkor (2.) a helyzetelemző munka számára kidolgozott FUNKCIONÁLIS ELEMZÉSI MODELL szerint adatbázisba foglaltuk és elemeztük a térségi kulturális rendszerhez sorolható intézményes/formalizált és nem intézményes szereplőket, egyenként vizsgálva azoknak a kultúra rendszerében betöltött szerepét, valamint tágabb értelemben vett társadalmi funkcióit. Ennek az elemzésnek a részletes módszertanát Mellékletben közöljük. Az egyes elemekre lebontott funkcionális elemzés eredményei alapján jutottunk arra a következtetésre, hogy a kulturális rendszer stratégia fejlesztése számára a fejlesztéspolitikai paradigmát javasoljuk. A kulturális rendszer komponenseinek funkcionális elemzése során kapott eredményeket az alábbiakban foglaljuk össze.

A helyzetelemző munka során feltárt anyagok összefoglalása és szakmai értékelése egyértelműen azt mutatja, hogy a megyei kultúra rendszerének jelenlegi állapota és működési módja két, egymástól nagyon különböző szempont szerint értékelhető:

1. Értékelhetők a jelenleg érvényes, a fontosabb kulturális intézmények, események és szakemberek által képviselt kultúra modell szerint. Ezt a megközelítést nevezhetjük **belső értelmezési paradigmának**. E kulturális szemlélet és működési modell még jóval az 1989-es fordulat előtt alakult ki, és alapvető jellemzői tartozik az, hogy minden, amit a kultúrafogalma alá sorolunk az a saját közösség különleges és önálló szegmense, önmagában érték, fenntartandó, teljeskörű finanszírozást igényel, sajátos függetlenséget kell élvezzen stb. Ha ebből a szemléletből indulunk ki, akkora helyzetelemzés szempontjai a működő rendszer erősítését, illetve fokozatos javítását célozhatják.
2. Elemezhető a megyei kulturális rendszer a térségi modernizáció és térségi versenyképesség szemszögéből, illetve ezzel szoros kapcsolatban az Európai Unió kurrens kulturális szakpolitikai célkitűzései és programjai szemszögéből is. Ezt nevezhetjük **fejlesztéspolitikai értelmezési paradigmának**. Amennyiben ezt az

elemzési szempontot vesszük figyelembe, akkor egész sor olyan megállapítást is kell tennünk, amelyek a kultúra rendszerének funkcionális újragondolásához kapcsolódnak, illetve egy ilyen jelentős szervezeti és funkcionális reformot alapozhatnak meg.

## **7.1. A belső értelmezési paradigma szerint készíthető helyzetelemzés fontosabb tézisei**

A kulturális rendszer jelenlegi működését, illetve a jelenlegi működést meghatározó szakmai tudásokat kiindulópontként kezelve a következőket mondhatjuk:

- a rendszernek nagyon sok eleme van (intézmények, események, személyiségek, értékek, termékek stb.), ez az elemhalmaz – értékeit, működési módját és eredményességét illetően – az egyik kiemelkedően fontos térségi adottságnak tekintendő
- A kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a térség még további jelentős elemkészlettel rendelkezik, amely kulturális értéké tehető, és a kultúra rendszerbe beilleszthető
- a rendszer elemei – kevés kivételtől eltekintve. úgymond pontszerűen működnek (lokálisan, eseti jelleggel, más elemektől függetlenül stb.), a rendszer elemeinek egymáshoz való kapcsolódása csekély mértékű, ugyanakkor a nem kulturális jellegű egyéb komponensekkel a kapcsolat nagyon ritka
- A rendszer anyagi jellegű forrásigénye jelentős, a rendszert működtetők támogatási elvárásai jóval meghaladják a megyén belül és a megyén kívül elérhető támogatási lehetőségeket. A rendszer belső szereplői a kulturális rendszer egészét alul finanszírozottnak érzik/tekintik, a rendszer működésében kimutatható hiányosságokat az anyagi keretek szűkös voltával magyarázzák
- A rendszerhez közvetlenül vagy közvetetten tartozó intézmények és események egészére jellemző, hogy azok alapvetően személyfüggőek és intézményesültségi szintjük alacsony fokú.

## **7.2. A fejlesztéspolitikai értelmezési paradigma szerint készíthető helyzetelemzés fontosabb tézisei**

A térségben az utóbbi években elindult egy erőteljes térségi öndefiníciós folyamat. Ez részben közéleti-politikai szinten tematizációs munka formájában, részben pedig különböző programok és projektek szintjén, a gyakorlati jellegű fejlesztéspolitikai munka dimenziójában zajlik. Ehhez az alapvetően endogén folyamathoz kapcsolódik az EU 2020 dokumentumokban megfogalmazódó fejlesztéspolitikai célrendszer, amely kiemelt hangsúlyt ad a félperiferikus helyzetű térségekben releváns fejlesztéspolitikai igényeknek és célkitűzéseknek (lásd: az inkluzív fejlesztés szemlélete és gyakorlata). Ez a kétféle, részben a térségi helyzetből, részben az EU szakpolitikákból összeálló tényezőcsoport arra ösztönöz, hogy a megyei kultúra rendszerének működését a fejlesztéspolitikai paradigma optikájából is szemügyre vegyük. Amennyiben a térségi öndefiníciós folyamat, illetve a kapcsolódó fejlesztéspolitikai folyamatok szempontjából nézzük a megyei kultúra rendszerét, akkor az 1-es pontban megfogalmazottakat egész sor további megállapítással kell kibővítenünk:

- A kultúra rendszerének a térségi öndefiníciós folyamatban, illetve a kapcsolódó fejlesztéspolitikai folyamatokban játszott szerep ma csekély mértékű
- A térségi vonzerő növelésében játszott szerepe alkalmi jellegű, s jóval a kultúra rendszerének adottságait tekintve ez a szerep ma még jóval a lehetőségek alatt van.
- A kultúra rendszerének foglalkoztatáspolitikai szerepe (munkahely-generáló szerepe) ma még csekély (miközben a rendszer fenntartása jelentős mértékű, közpénzből finanszírozott munkaerőt köt le).
- A rendszer forrásigénye jelentős, ugyanakkor forrásbevonó (rendszerfenntartó) és forrásgeneráló (jövedelemtermelő) szerepe egyelőre nem jelentős
- a kultúra rendszer érdemben, funkcionálisan nem kapcsolódik a térségi fejlesztéspolitikai folyamat más szektoraihoz (gazdaság, agrárium, turizmus, képzés)
- A kulturális rendszer szerveződése és működési módja, különösen pedig a hozzákapcsolt értelmezési és megjelenítési módok hangsúlyosan ideologikusak. Ez minden szinten kedvezőtlen helyzete hozza a szakmaiságot, háttérbe szorítja a gazdaságossági szempontokat.

- A térségben szervezett események és rendezvények közös jellemzője az esemény menedzsmenthez kapcsolható szakmai tudás nagymértékű hiánya. Miközben a fizikai-technikai szervezés nagyon intenzív és egyre költség igényesebb, az események előzetes és utólagos társadalmi „hasznosulása” alacsony színvonalú. Ezért ha az egyes eseményekről költség-haszon elemzés készülne, az vélhetően nagyon negatív mérleget mutatna. Mindez természetesen összefügg azzal, hogy a kulturális intézményekkel és eseményekkel kapcsolatos monitoring, hatékonyságelemzés teljes mértékben hiányzik, az egyetlen mérce az eseményt legitimáló média-megjelenések száma.
- A kulturális fogyasztás gyakorlatának, illetve a kulturális javakhoz való társadalmi hozzáférés követésének ma megyei szinten nincsen szakmai vagy intézményes gazdája még a folyamat mérése szintjén sem, a folyamat menedzseléséről vagy támogatásról nem is beszélve. Egyetlen föl-fölbukkanó mérce az események látogatottságának mértéke, de ezzel is csak a média foglalkozik. Tekintettel arra, hogy a kulturális javakhoz való hozzáférés módja és mértéke nagyon fontos esélyegyenlőségi és életminőségi tényező, ennek a szegmensnek a figyelmen kívül hagyása akár meg is kérdőjelezheti a megyei kultúra rendszerének társadalmi szerepét.
- A helyzetelemzés azt mutatja, hogy a rendszer intézményeiben gyakorlatilag nincsenek olyan szakmai szereplők akik a kultúra fejlesztéspolitikai paradigmájáról ismeretekkel rendelkeznének, illetve ezzel kapcsolatos gyakorlatokat szorgalmaznának. Akik erre a paradigmára fogékonyak, azok nem kultúra, hanem a fejlesztéspolitika területén dolgoznak (megyei fejlesztési programok, LEADER térségek, kistérségek, önkormányzati keretben működő fejlesztéspolitikai csoportok stb.). A kétféle szakember csoport között ma gyakorlatilag semmiféle átjárás nincsen. (Egy teljesen újszerű és első kezdeményezés a Megyei Tanács egyik arculatfejlesztési programja.).
- A megyei kultúrarendszeréből a kreatív és innovatív szegmens teljes mértékben kimarad. Az olyan szegmensek, mint a design, az arculattervezés, a reklám, a divattervezés inkább az üzleti szegmensben található, míg a településképzés, nyilvános terek tervezése, web-alapú fejlesztések, műemlékprogramok stb inkább a fejlesztéspolitikai szegmensben találnak maguknak helyet. A kultúra rendszere zárt

ezen kreatív és innovatív szegmensek irányában. Jellemző példa, hogy a kultúra rendszere nem törekszik például állandó, nyilvános kulturális színterek létrehozására.

- A kultúra egész rendszere alapvetően passzív (értsd: kínál és elvár) és még mindig meglehetősen arisztokratikus (önnön értékes voltát a reális társadalmi folyamatoktól függetlenül tételezi), fejlesztéspolitikai optikából pedig anakronisztikus (elzárkózik a más szegmensekkel való együttműködéstől és a gazdasági szabályoktól, sok esetben a térségre alapvetően jellemző társadalmi reálfolyamatoktól is)
- A kultúra rendszerére jellemző az, hogy a tényleges társadalmi funkció és a megfogalmazott saját szerep között lényeges különbség van. Ez nem mindig érzékelhető, mert az intézmények a saját forrásaik egy részét olyan termékekre fordítják, amelyekkel saját létüket vagy munkavégzésüket igazolják, s amelyeket ugyanakkor társadalmi szolgáltatásként állítanak be.

## Összefoglaló

A térségi léptékű öndefiníciós folyamat, valamint a kapcsolódó fejlesztéspolitikai folyamat nem vihető sikerre, ha az egyik legerősebb térségi komponens, a kultúra rendszere nem lép ki az eddigi passzív szerepéből, s nem integrálódik érdemben ebbe a térségi folyamatba. Ma még ez az integráció csak felületi jellegű, csak termékforgalmazásra, kiadványokra, néhány nagyobb eseményre, intézményalapítási kísérletre, néhány nemrég indult térségi kulturális projektre (virtuális székelyföld, legendárium stb.) terjed ki.

**A tényleges szerkezeti jellegű szerepváltásnak két kiemelten fontos területe van:**

- **a kultúra rendszerének stratégiai jellegű szerepvállalása a térségi léptékű identitásépítési folyamatban**
- **a kultúra rendszerének stratégiai jellegű szerepvállalása a térségi modernizációs folyamatban**

Mindkét szerep olyan magatartásokat, cselekvéseket és programokat igényel, amelyek a kultúra jelenlegi szereplői számára részben újszerűek, részben pedig eltérnek a rendszer működtetésének eddigi gyakorlatától. Alapvetően fontos kérdés, hogy a nagyon sok eddigi eredmény megtartása mellett a rendszer képes lesz-e azokra a funkció-bővítésekre és arra szervezeti/funkcionális reformra, amelyek lehetővé teszik, hogy a kultúra a térségi öndefiníciós folyamat és a térségi versenyképesség meghatározó szereplőjévé váljon.

## MEGJEGYZÉS

A Stratégiában bemutatott javaslataink a fejlesztéspolitikai paradigmát követik. Hangsúlyozzuk, hogy a kultúra rendszerének további fejlesztése a belső fejlesztési paradigma mentén is kivitelezhető. A két paradigma között nagyon mély szerkezeti és funkcionális ellentét van, ezért megítélésünk szerint a kettő kevert alkalmazása nehezen kivitelezhető. Ugyanakkor hangsúlyozzuk azt is, hogy a fejlesztéspolitikai paradigma azonnali, egyik napról a másikra történő bevezetése nem célszerű.

Ebből a megfontolásból a Stratégia mellékleteként implementációs javaslatcsomagot is összeállítottunk.

## 8. EU szakpolitikai keretek

A Kultúra értelmezésében az EU szakpolitika szintjén egy nagyon lényeges fordulat zajlik már 2006 óta (lásd: Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission. Directorate-General for Education and Culture, october 2006)). Ennek lényege abban áll, hogy a kultúra meghatározó gazdasági faktor és meghatározó térségi versenyképességi tényező lehet abban az esetben ha:

- A kultúrát a tudás gazdaság keretei közt értelmezzük
- Ha a kultúrának a kreatív komponenseit helyezzük előtérbe

Mindkét feltétel teljesülése erőteljes szemléleti és gyakorlati fordulat igényel, különösen a mi térségünkben, ahol a legtöbb társadalmi szereplő a kultúrát fenntartandó, a versenyképességi és innovatív/kreatív folyamatok hatásköréből kivont területként kezeli.

A fentiekben jelzett fordulat keretében több fontos szakmai elemzés és policy anyag készült<sup>1</sup>, amelyek alapvetően a Lisszaboni Stratégia alapelveit helyezik előtérbe, különös tekintettel a

---

<sup>1</sup> Például: Culture in Local & Regional Development, Seminar 2009 November 11.

<http://www.cses.co.uk/surveys/eacea-culture-and-regional-policy/brussels-seminar/>

Commission Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries 2010.

[http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper\\_creative\\_industries\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper_creative_industries_en.pdf)

munkahely-teremtésre és innovációra. A kultúrának ez a típusú értelmezése - nevezetesen a kultúra összekapcsolása a társadalmi kohézió erősítésével és a regionális fejlesztési folyamatokkal – már a 2007-2013-as időszak fejlesztéspolitikai dokumentumaiban, valamint konkrét programjaiban is megjelenik. Amint azonban az ezzel a folyamattal kapcsolatos elemzés is kiemeli<sup>2</sup>, ebben az időszakban a kulturális szakpolitika elvei elfogadottá váltak, azonban a tényleges eredményei még szerények. A szemléleti fordulat és a kapcsolódó támogatási gyakorlat fontosságát azonban jól jelzi az, hogy az Europa 2020 dokumentumaiban még erőteljesebben jelennek meg a korábban már meghatározott szemléleti fordulat elemei.

Mindezek alapján egyértelműen meg kell fogalmaznunk azt az elvárást, hogy a kultúra fejlesztésével kapcsolatos terveknek és konkrét programoknak törekedniük kell arra, hogy közvetlen módon és mérhető mértékben is járuljanak hozzá a gazdasági és fejlesztéspolitikai folyamatokhoz, ideértve a munkaerő piaci szerepvállalást is. Előtérbe kell helyezni a kultúra kreatív és innovatív komponenseit, kihasználva azt a tényt, hogy a kreatív szektor fejlődési dinamikája különösen magas lehet. Ami pedig a kultúra fejlesztéspolitikai szerepvállalását illeti, ezen a területen föl kell ismerni és gyakorlatba kell ültetni azokat a kultúra alapú lokális és regionális gyakorlatokat, amelyek közvetlenül támogatják az inkluzív és fenntartható fejlesztés szemléletét és gyakorlatát (lásd Europe 2020). A kultúraalapú fejlesztéspolitikai gyakorlatok fontos jellemzője az, hogy ma már szerves részét képezik a Strukturális Alapoknak, és tényleges szerepet tudnak vállalni a társadalmi kohézió erősítésében. Ennek jellemző példái a kultúra területéhez kapcsolódó infrastrukturális beruházások, a falvak és városok, illetve térségek vonzerejét erősítő programok, a kreatív régiók kialakításához kapcsolódó programok, a munkahelyteremtéshez közvetlenül kapcsolódó kultúra alapú programok, a tudásgazdaság paradigmába közvetlenül illeszkedő kultúraalapú programok és mások<sup>3</sup>.

---

European Agenda for Culture 2010. [http://ec.europa.eu/culture/documents/mocedu\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/documents/mocedu_final_report_en.pdf)

<sup>2</sup> Lásd: The Contribution of Culture to Local and Regional Development. Executive Summary. CSES 2010. [http://vti.be/sites/default/files/final\\_report\\_SF\\_en.pdf](http://vti.be/sites/default/files/final_report_SF_en.pdf)

<sup>3</sup> Lásd: The Contribution of Culture to Local and Regional Development. Executive Summary. CSES 2010. [http://vti.be/sites/default/files/final\\_report\\_SF\\_en.pdf](http://vti.be/sites/default/files/final_report_SF_en.pdf)



Ha összefoglaljuk a kultúra szerepének lényeges megváltozásával kapcsolatos szemléleti és gyakorlati konklúziókat, akkor térségünk szempontjából az alábbiakat kell elsősorban kiemelnünk:

- ✓ A kultúra szerepe kulcsfontosságú abban a tekintetben, hogy a kreativitásra alapozó gazdaság megszerveződhessen, egy adott térségben. Egy olyan térségben, amely különösen sokféle kulturális értékkel rendelkezik, ez a megközelítés azért fontos, mert ennek révén lehet elérni azt, hogy a kultúra tényleges gazdasági tényező válhasson.
- ✓ A kreativitás és az innováció előtérbe helyezése egyfelől a már működő kulturális programok szemléleti-tartalmi átgondolását és megújítását jelenti, másfelől pedig azt, hogy a kultúra területéhez kapcsoltn kell értelmezni azokat a szegmenseket, amelyek ebben a térségben ma még a kultúrától függetlenül értelmeződnek
- ✓ Minden kulturális stratégia és program esetében (legyenek azok regionális, kistérségi vagy lokális léptékűek) érvényesíteni kell a versenyképesség erősítésével és a munkahelyteremtéssel kapcsolatos elvárásokat
- ✓ A térségben alapvetően nem önálló kulturális stratégiákra, hanem kultúra alapú fejlesztési stratégiákra lesz szükség, amelyekben minden esetben alapvető szerepet kap a kreativitás és innováció, a gazdasági szerepvállalás, a munkahelyteremtés és hasonlóak.
- ✓ A kulturális stratégiákban és programokban érvényesíteni kell a fejlesztéspolitikai professzionalizmus szempontjait és módszereit.

A fentiek egyértelműen jelzik azt, hogy a kulturális szegmensekre vonatkozó fejlesztési elképzeléseket célszerű összekapcsolni a térségi fejlesztés és modernizációs folyamat szemléletével és gyakorlatával. A kultúrának ezt a típusú megközelítését egyfelől támogatják a fentiekben is hivatkozott EU szakpolitikák, másfelől pedig látnunk kell azt, hogy a Hargita megyéhez hasonló térségek számára rendkívüli lehetőségeket jelentenek az Europa 2020 dokumentumaiban megfogalmazott fejlesztési célkitűzések. Ez azért van így, mert az endogén kapacitásokra alapozott, inkluzív és fenntartható fejlesztési célkitűzések tulajdonképpen egybeesést mutatnak azokkal a fejlesztési lehetőségekkel és eljárásokkal, melyek egy ilyen félperiferikus régióban a versenyképesség megteremtése érdekében egyáltalán elképzelhetők. Egyszerűen fogalmazva: az EU szakpolitikák sokkal jobban rá vannak hangolva a félperiferikus vidékekre, mint korábban bármikor. Sajnos a megyei fejlesztéspolitika szereplői az Europa 2020 dokumentumokban megfogalmazódó nagyon lényeges fejlesztéspolitikai

fordulatra nem készültek fel, a kultúra területe pedig különösen nem, sőt, ez utóbbi egy minden tekintetben ezzel ellentétes szemléletet és gyakorlatot követ.

## 9. Fejlesztési javaslatok

### 9.1. Kiindulópontok

A helyzetelemzés összefoglaló tézisei egyértelműen arra utalnak, hogy Hargita megyében célszerű és érdemes kísérletet tenni olyam megyei léptékű kulturális stratégia kidolgozására, amely a térségi fejlesztéspolitikai szempontrendszerrel veszi alapul. Az ilyen szempontból készített kulturális stratégia (a továbbiakban: Stratégia) feladata az, hogy a megyei kulturális „rendszer” elemeit és egészét integrálja abba a komplex fejlesztéspolitikai és térségi öndefiníciós folyamatba, amelynek célja a térségi modernizáció és versenyképesség megteremtése. A Stratégia lényegi tartalma az, hogy a megyei kultúra rendszerét néhány év alatt szervezeti és funkcionális szempontból újrapozícionálja.

*Elemzési eredményeink azt mutatják, hogy e feladat teljesítésének reális esélye van. A legfontosabb érvek a következők:*

#### 9.1.1.

Ez a Stratégia a megyei önkormányzat számára olyan szakmai feladatként jeleníthető meg, amelynek végrehajtásához a szükséges (1.) intézményi autoritást, (2.) adminisztratív-logisztikai keretet és (3.) anyagi forrást megyei léptékben biztosítani lehet. Ebben az értelemben ez a Stratégia nem vágyakat vagy kívánatos szakmai modellt testesít meg, hanem döntéshozási és operatív szinten kivitelezhető tényleges társadalomfejlesztési folyamatot.

A Stratégiához tartozó területek	A megyei önkormányzat kompetenciaszintjei
A kultúra „klasszikus” területei (színház, zene, képzőművészetek stb.)	- Fejlesztéspolitikai tervezési jogkör és erőforrás
Lakossági kultúrafogyasztás, művelődés, hozzáférési szintek, társadalmi részvétel	- Kulturális infrastruktúra-fejlesztési lehetőség (pl. műemlék-felújítás, turisztikai utak, stb.)
Táji-helyi jellegű értékek, identitásszerkezetek	- Programalkotási jogkör és erőforrás
Kulturális piac (média, könyvkiadás, tartalomhordozók, stb.)	- Támogatási gyakorlat (anyagi és/vagy menedzsment jellegű)
Kreatív szektor (pl. műemlékek, településkép, design, arculat, divat stb.)	- Saját intézményrendszer
A MT közvetlen hatáskörébe tartozó intézményrendszer	- Megyei léptékű menedzsment lehetőségek (befolyásolási lehetőség a nem közvetlenül alárendelt intézményekre)
A MT közvetett menedzselési/támogatási hatásköréhez sorolható megyei intézmények és szervezetek halmaza	- A legjelentősebb megyei forrásbevonási potenciál

A fenti táblázat egyértelműen jelzi, hogy a megyei önkormányzatnak a megyei kultúra rendszerének vonatkozásában minden szegmensben jelentős mértékű és többszintű, direkt vagy indirekt befolyásolási ereje van. Következésképpen a fejlesztéspolitikai optikából megfogalmazott megyei Stratégia kivitelezésére az esélyek reálisak. Ez nagyon sok további területen nincsen így (pl. agrárium, turizmus, IT szektor, fiatalok, stb.), ezeken a területeken egy megyei léptékű stratégia elsősorban a fejlesztéspolitikai folyamat animálására, ösztönzésére, jobb esetben részleges menedzselésére terjedhet ki. A kultúra rendszere kivétel, ebben az esetben a megyei önkormányzatnak tényleges cselekvési mozgástere van

### 9.1.2.

Reális esély van arra, hogy a Stratégia megfelelő bevezetése esetén a fejlesztéspolitikai szektor szereplői, valamint az eddig háttérbe szorult kreatív és innovatív szereplők támogatni fogják a kultúra rendszerének a fejlesztéspolitikai folyamatba való integrálását, illetve az ágazatközi szinergiák megteremtését. Újabb, fontos szereplőkkel bővíthet a kultúra rendszere, olyanokkal, akik eddig nem tartoztak a kultúra rendszeréhez. Ezek az új szereplők

olyan gazdasági vagy innovatív szemléletet, módszereket is behozhatnak, amelyek a kultúra jelenlegi rendszeréből hiányoznak.

### **9.1.3.**

Ugyanakkor a vonatkozó EU dokumentumok és fejlesztési politikák ismeretében, illetve a Lisszaboni Stratégia gyakorlatba ültetését célzó „Európa 2020” dokumentumcsomag célkitűzései alapján az ilyen típusú kultúrafejlesztés tűnik a leginkább ajánlhatónak. A legfontosabb érvek a következők:

- A kultúra működésébe erőteljesen behozza a gazdaságosság, a társadalmi hatékonyság, a munkaerőpiac szempontjait
- Növeli a térségen kívül szakmai partnerekkel való együttműködés lehetőségét
- Kikényszeríti vidéki térségben is a kreatív és innovatív megoldásokat
- Megteremti a jelentős volumenű külső forrásbevonás lehetőségét
- Folyamatosan tanulásra, tudástranszferre, megújulásra készítet
- Támogatja az esélyegyenlőséget, az életminőség javulását.
- A kultúrarendszeréhez tartozó sokféle szereplő klaszterjellegű és projektalapú összekapcsolása révén ma még ki nem használt endogén erőforrásokat hoz be a rendszerbe

Az EU szakpolitikák szemléleti és módszertani keretéhez kapcsolódó megyei vagy regionális kulturális rendszer a következő költségvetési időszak forrásaihoz való hozzáférést is lehetővé teszi. (Az önkormányzati fenntartásra alapozó rendszer forrásbevonási gyakorlata közismerten csekély hatékonyságú, különösen, ami az EU forrásokat illeti).

### **9.1.4.**

A javasolt modell részlegesen és fokozatosan át fogja alakítani a ma is érvényes szemléleti és finanszírozási modellt. A fejlesztéspolitikai alapú megközelítés ugyanis elsősorban nem az önkormányzati támogatás további növelésére, illetve a fenntartás típusú támogatásokra alapoz, hanem a rendszer szereplőinek jelentős bővítésére, illetve a rendszerhez kapcsolható erőforrások összekapcsolására és menedzselésére. Jellemző példa: Hargita megyében hetente

átlagban 20-30 olyan „esemény” történik (könyvkiadástól koncertig, falunaptól művészeti eseményig) amelyek a kultúra rendszerével összefüggésbe hozhatók, de amelyeket ma nem kapcsol össze senki még a virtuális térben sem, a professzionális megjelenítés, a lokális vagy térségi léptékű desztináció-építés elmaradásáról nem is beszélve.

A Stratégia gyakorlatba ültetése során néhány jelentős akadállyal kell számolni, amelyeknek kezelését célszerű a stratégiai munka részévé tenni.

- A kultúra rendszerének aktív és meghatározó szereplői részéről ellenállással, védekezési stratégiákkal kell számolni. Gondot okozhat a gazdaságossági szempontok átvétele és érvényesítése, a ma még „kultúrán kívülinek” tartott szegmensek bevonása (pl. design, tájrendezés, településkép, gasztronómia, stb.), a szakmai kompetenciák szinergiájának igénye (pl. a fejlesztéspolitikai kompetenciának a kulturális kompetenciákkal való egyeztetése) és mások.
- Ma a megyei fejlesztéspolitikai folyamat relatív hátrányban van az EURÓPA 2020 célkitűzések és programok rendszeréhez viszonyítva. Félperiferikus jellegű vidéki térségekben gyakori jelenség az, hogy a támogatási kínálat által vezérelt forrásbevonási gyakorlat (amely önmagában nagyon hasznos és szükséges folyamat) részlegesen vagy teljesen háttérbe szorítja a tényleges térségi érdekek szerinti fejlesztéspolitikai gondolkodást és tervezést, illetve a várható időszakok tervezési gyakorlatára való szakmai felkészülést. Ez a fázishátrány a Stratégia társadalmi elfogadtatását és kivitelezését lényegesen terhelheti.

## 9.2. Jövőkép

Ma a kultúra rendszerét minden térségi szereplő kiemelten fontos értéknek nevezi, a gyakorlatban azonban egyre nehezebben fenntartható „tehernek” tekinti. Kivételt képeznek a kulturális intézmények vezetői és szereplői, akik a kultúra rendszerét mellőzött, kellően meg nem becsült területnek érzik, az önkormányzatok fenntartói szerepvállalását szűkösnek, a társadalmi szereplők (kultúrafogyasztók és szponzorok) támogatását pedig kevésnek érzik. Az

így értelmezett rendszerhez pozitív, mozgósító erejű jövőképet kapcsolni nem nagyon lehet. A fejlesztéspolitikai paradigmát követő stratégiai javaslatcsomag nem a jelenlegi rendszer működéséhez, hanem egy funkcionálisan teljes egészében megújított rendszerhez kapcsolja a jövőképet.

A térségi társadalmi érdek, illetve az EUROPA 2020 dokumentumok által a vidéki térségeknek fölkinált fejlesztéspolitikai paradigma egyaránt arra ösztönöz, hogy a kultúra rendszerét integrálni kell a térségi léptékű fejlesztéspolitikai folyamatba.

A kulturális szegmens a benne rejlő kreatív és innovatív összetevők révén a fejlesztéspolitikai folyamat meghatározó alkotóeleme lesz.

Ez a nagyon lényeges paradigmaváltás fokozatosan megszünteti a kulturális rendszer befele forduló, önlegitimáló, forráshiányos, esetenként kiszolgáltatott jellegét. A kulturális rendszernek a térségi gazdasági és munkaerőpiaci folyamatok fontos szereplőjévé kell válnia.

A fejlesztéspolitikai paradigma mentén megfogalmazott jövőkép kulcsfontosságú eleme az, hogy megváltozik a kultúra rendszerének hagyományos felfogása. A kultúra rendszere ebben a vízióban már nem egy elitista, fenntartásra és védelemre váró rendszer, hanem a térségi modernizáció és versenyképesség kulcsfontosságú területe.

Ennek a jövőképnek a legfontosabb összetevői a következők:

- A kultúra rendszere – működését és szemléletét illetően is - összekapcsolódik a térségi társadalom olyan fontos további szegmenseivel, mint a gazdaság, a képzés, az életminőség, a munkaerőpiac. A szinergiák folyamatos keresése és projektszerű vagy stratégiai jellegű működtetése kiterjed a különböző területekhez tartozó szakmai kompetenciákra is. Jellemző példa lehet a LEADER munkacsoportokkal való együttműködés, a turizmus, a település- és térségmarketing vagy a gasztronómia területéhez tartozók szakmai tudásához való kapcsolódás
- A helyi, kistérségi és regionális identitásépítési folyamat jelentős mértékben túllép a jelenlegi alkalmi és önlegitimációs jellegén, s ezáltal a térségi ismertség és versenyképesség kulcsfontosságú elemévé válik
- A kultúra rendszere folyamatosan figyel a kultúrafogyasztáshoz kapcsolódó folyamatokra, ösztönzi és támogatja az egyenlő hozzáférés elvét, direkt és indirekt módon ösztönzi a minőségi fogyasztást. Ez a gyakorlat azt jelenti, hogy a kultúra rendszere mérhető szerepet vállal a lakosság életminőségének javításában.

- A kultúra rendszere helyzetbe hozza a térség kreatív és innovatív szereplőit, a kreatív komponensek előtérbe helyezésével pozitív hatást gyakorol a térségi fejlesztéspolitikai folyamatokra.
- Jelentős mértékben növekszik a térségben előállított kulturális termékek mennyisége és termékskálája.
- A kreatív komponensek helyzetbe hozása és a tudásgazdasági paradigmájának érvényesítése, illetve a más szegmensekkel való szinergia révén a kultúra rendszere képes lesz arra, hogy a térségi munkaerőpiacra is pozitív hatást gyakoroljon.

Ez a jövőkép dinamikus, nyitott, szolgáltató jellegű, a térségi fejlesztéspolitikai folyamatba szervesen integrálódó rendszerrel számol, amely funkcionális egységbe fogja az önkormányzatok által fenntartott, a projektszerűen alkalmi jelleggel támogatott és a teljesen önálló kulturális aktorokat. A megyei önkormányzat, illetve az önkormányzatok által fenntartott intézményi szerkezetek alapvető feladata ebben a modellben a kultúra rendszeréhez tartozó intézményi és társadalmi folyamatok menedzmentje. Ez a szerep a térségi fejlesztéspolitikai folyamat integráns részeként végezhető, eredménye az lehet, hogy a kultúra rendszerének működése a térségi identitásépítés és a térségi versenyképesség egyik legfontosabb összetevőjévé válik. Ez a szerep célkitűzésében, tartalmában és módszertanában egyaránt EU-konform, ugyanakkor az utóbbi években fölerősödött térségi öndefiníciós folyamat hatékony támogatását jelenti.

### 9.3. Stratégiai célok

#### **I.**

**A térségi fejlesztéspolitikai folyamatba való integrálódás, aktív szerepvállalás a térségi modernizációs, versenyképességi és munkaerőpiaci folyamatokban.**

#### **II.**

**A térségi, kistáji és lokális identitások megerősítésében és megjelenítésében (vonzerőnövelés, desztináció-építés) vállalt szerep növelése**

#### **III.**

**Az életminőség javítása, a kulturális javakhoz és szolgáltatásokhoz való lakossági hozzáférés biztosítása, a társadalmi kohézió erősítése, a társadalmi részvétel fokozása**

#### **IV.**

**Kreativitás- és innováció-központúság szorgalmazása, menedzselése**



#### 9.4. Fejlesztési területek, programcsomagok

- *Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform*
- *A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése*
- *Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése*
- *Tudatos kultúra fogyasztás szorgalmazása és támogatása*
- *Vonzerőnövelés, desztináció-építési folyamatok erősítése*
- *Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése*
- *Innovációs és kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése*
- *Munkaerőpiaci szerepvállalás*

### ***9.4.1. Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform***

#### **Indoklás**

A megyei kultúra rendszere a jelenlegi szervezeti és működési formájában nem tud érdemben illeszkedni a fejlesztéspolitikai szemlélethez és gyakorlathoz. A helyi önkormányzatok alárendeltségében működő intézmények esetében a szerkezeti reform fogalmához tartozik az, hogy az intézményi szerkezeti és működési modellben (fölvállalt feladatok és az azokhoz rendelt munkaköri feladatok) ki kell alakítani a kultúra szerepének új értelmezéséhez kapcsolódó szerkezeti elemeket és kompetenciacsomagokat (pl. fejlesztéspolitikai paradigmák, kreativitás és innováció, tudásgazdaság stb.). Ugyanakkor meg kell teremteni annak a lehetőségét, hogy ezek az intézmények – szolgáltatások, szaktanácsadás és szervezés formájában – a más jellegű megyei intézmények, szervezetek és események számára a szemléleti és módszertani fordulat hordozói legyenek.

#### **Stratégiai és operatív célokhoz való illeszkedés**

Ez a prioritás mind a négy stratégiai célkitűzéssel szoros kapcsolatban áll, lényeges szerkezeti és funkcionális reform nélkül a megfogalmazott célok elérése nem valósítható meg.

#### **Tartalom**

A szervezeti és működési reform kivitelezésére – tekintettel a rendszer belső szereplőinek várható ellenállására – akkor van reális lehetőség, ha egyidőben két szinten indul be ez a folyamat. Az egyik szint – 2013-tól – olyan konkrét programok beindítását feltételezi (a konkrét javaslatokat lásd a Stratégia implementációjával kapcsolatos javaslatokban), amelyek kikényszerítik a fejlesztéspolitikai, gazdasági, kommunikációs és egyéb területek szakembereivel való együttműködést. Ezek a programok képesek lehetnek arra, hogy a kultúra rendszerének jelenlegi szerkezeti és működési modellje keretébe gyakorlat formájába hozzák be azokat az újszerű tevékenységi formákat és technikákat, amelyek elindíthatják a tényleges szemléletváltást.

A fejlesztéspolitikai paradigmát követő programok mellett, azzal párhuzamosan el kell indítani azt a belső szerkezeti átalakítási modellt, amely a kulturális intézményeken belüli

pozíciók és kompetenciák keretében helyet ad azoknak a szakembereknek és kompetenciáknak is, amelyek ma még nem tűnnek a kultúrához tartozónak. Ez nem csupán a gazdasági, fejlesztéspolitikai, kommunikációs, kreatív ipari kompetenciák beengedését jelenti, hanem az olyan kompetenciák folyamatos helyzetbehozását is, mint például a monitoring, minőségbiztosítás, esemény- és folyamatmenedzsment, tartalomgyártás, széleskörű kulturális szolgáltatáscsomag stb.

Mindez arra utal, hogy a szervezeti átalakításban a felülről való jogi-szerkezeti átalakítás önmagában nem elegendő. A megjelölt stratégiai célokhoz egyébként többféle intézményi szerkezet is rendelhető, célszerű azt a megoldást választani, hogy a fejlesztéspolitikai paradigmához kapcsolódó konkrét programok egy-kétéves teljesítési módja alapján szülessenek meg majd a tényleges új intézménymodellek.

### **Kapcsolódó programok**

- Szolgáltató/menedzsment funkciók kialakítása
- Belső minőség biztosítási rendszer kialakítása
- Folyamat- és intézményi monitoring rendszer kiépítése
- Új belső pályázati modell: fenntarthatósági komponensek szerinti támogatás
- A megyei léptékű folyamat menedzsment kereteinek kiépítése és azoknak a saját intézményi körben való leosztása

### **Várható eredmények**

A javasolt megközelítés (a szerkezeti és funkcionális reform két szinten való elkezdése) már 2-3 éves időkeretben lényeges változást hozhat az intézmények működési módjában. A kultúra fogalma szélesebb értelmezést nyer, megjelennek a kreatív aspektusok, megváltozik a kulturális intézményekhez és eseményekhez köthető szakmai kompetenciák összetétele.

### **Közreműködő aktorok**

Mindenképpen szükséges olyan külső szakmai szereplő időszakos igénybevétele, amely a vonatkozó EU szakpolitikákra, a sikeres EU-s gyakorlatok térségi „lefordítására” a térségi intézmények kijelölt szakembereit fel tudja készíteni. Ugyanakkor a tervezett szervezeti és funkcionális reform sikere érdekében szükség van arra, hogy a kulturális intézmények

tényleges, projektalapú kooperációkat alakítsanak ki a gazdasági élet, a fejlesztéspolitika, a kommunikáció-PR szakembereivel.

### **Javasolt időkeret**

Az átalakítás első fázisára 2-3 év javasolt, amennyiben ez a javasolt két szinten egyidőben indítható. 4-5 éves távlatban ez a változtatási folyamat sikeresen végigvihető.

### **Bevonható források**

A javasolt átalakítás nem igényel külön forrásokat, kivételt képez a külső szakmai kompetencia bekapcsolása az első szakaszban. A kapcsolódó újszerű programok a jelenlegi költségvetési keretből újratervezés, átcsoportosítás révén finanszírozhatók, a szakmai kompetenciák összekapcsolása és bővítése az intézmények személyi költségvetési keretén belül kezelhetők.

## ***9.4.2. A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése***

### **Indoklás**

Abból kell kiindulnunk, hogy a globalizációs trendek és IT folyamatok jelenlegi, illetve várhatóan textusában egy a laposan átgondolt, jól megtervezett megyei léptékű e-kultúra program nélkül a jelenlegi nagyszámú megyei kulturális érték (nem is beszélve a fel nem tárt potenciálról) érdemben nem hasznosítható. A jelenlegi hasznosítási formák nem alkalmasak arra, hogy érdemben hozzájáruljanak a térség versenyképességének erősítéséhez. Egy komplex e-kultúra program többszörösére növelheti a térség, mint vonzó desztináció erejét. Ugyanakkor kiutat jelenthet egy csapdából: a kulturális összetevőknek a térségi vagy lokális identitásépítésben játszott szerepe ma még döntően befele forduló, önlegitimáló. Egy komplex e-kultúra program lehetővé teszi azt, hogy a térségi identitás építésében, a térség kifelé irányuló értékalapú artikulációjában jelentős előrelépés történjen.

## **Stratégiai célokhoz való illeszkedés**

Az a programcsomag elsősorban a II. és II: stratégiai célhoz kapcsolódik, de jelentős szerepe lehet abban is, hogy a kultúra köréből ma kizárt ún. kulturális kreatívok tényleges szerepet kapjanak a kultúra rendszerében.

## **Tartalom**

A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése a szóban forgó vidéki térségben IT alapú kompetencia-növekedést, valamint folyamatos és színvonalas tartalomgyártást jelent. Ennek sokféle maiformája többnyire efemer jellegű, kezdetleges, szakmailag nem megalapozott, személyfüggő stb. vannak pozitív példák, de azok érthetetlen módon költségesek és a tartalomgyártás nagyon-nagyon lassú.

A jelenlegi nagy lemaradás dinamikus, célirányos, modelljellegű programokkal kezelhető, amelyek jó gyakorlatként a térségben hasonló folyamatokat generálhatnak. Ezek egy része olyan, kívülről a térségbe irányuló tudástranszfer program, amelynek keretében – első körben – a kultúra aktorainak néhány százaléka elsajátíthatja az EU-konform kulturális menedzsment technikáit és módszereit. Ehhez kapcsolható továbbá egy program, amelynek célja a tudástranszfer bázis kialakítása egy kulturális intézményen belül, amely a továbbiakban a térségen belül tudástranszfer szolgáltatások végezni tudja.

A tudásgazdasági paradigmája szerinti tartalomgyártás elindítása néhány jól definiált témakörben indítható, leglényegesebb eleme a gyorsaság, a kreativitás és a professzionális megjelenítés. Erre a célra EU források igénybevétele a célszerű, modellnek lehet más, hasonló térségekben már lefuttatott programok térségi adaptációjával kísérletezni.

## **Kapcsolódó programok**

- A kulturális menedzsment technikáinak és módszereinek megújítása
- Térségi tudástranszfer és módszertani központ kialakítása
- Megyei e-kultúra program: tartalom előállítás
- Folyamatos önképzést támogató térségi e-learning tananyag
- Virtuális térépítési program
- Megyei szinten koordinált Facebook program

## **Várható eredmények**

Ez a programcsomag az indítása után gyakorlatilag azonnal eredményt hoz, idegen nyelvű verziók esetében a jelenleginél többszörösére növelheti a térség ismertségét. Legfontosabb hatása azonban az lehet, hogy – a programok megfelelő menedzsmentje esetén – térségi léptékben igényes tartalomgyártási folyamatot generálhat.

## **Közreműködő aktorok**

Az ilyen jellegű kezdeményezéseket ma még mérhetetlen módon lelassítják az IT térhódítása előtt szocializálódott szakemberek vagy kultúra szakértők. Ezért célszerű ezekben a programokban kifejezetten fiatalokkal dolgozni. Szükség van külső szakértők bevonására, de azoktól nem kész terméket, hanem „kidolgozott termelési gyakorlatot” kell vásárolni, amelyet csak alkalmazni kell. Ezekhez a programokhoz akkor is gazdasági-üzleti tervet kell kapcsolni, ha a program nem jövedelem-termelési céllal készült. A programok összekapcsolhatók könyvkiadókkal, a művészi alkotások megjelenítésében érdekelt szervezetekkel, a kulturális kreatívok (pl. design szakemberek) fentebb már említett képviselőivel.

## **Javasolt időkeret**

A Programcsomag megfelelő szakmai megalapozása, illetve a professzionális szintű tartalomgyártás pályázati forrásainak előteremtése 2-3 évet is igénybe vehet. A tudástranszfer folyamat, illetve a tudástranszfer központ kialakítása egy év alatt már megszervezhető.

## **Bevonható források**

A tartalomgyártási programok kialakításához központi vagy EU pályázati forrásokra van szükség. A tudástranszfer folyamat, illetve a tudástranszfer központ kialakítása a kulturális intézmények, illetve a megyei kulturális pályázati kiírások jelenlegi forráskeretéből megoldható.

### ***9.4.3. Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése***

#### **Indoklás**

A kultúra rendszerének jelenlegi szereplői – nagyon kevés kivételtől eltekintve – a kultúrát olyan kiemelten értékes és ebből eredően önálló szegmenseként kezelik, amelynek másszegmensekhez képest sajátos státusza van és amely sajátos bánásmódot (értsd: fenntartás) igényel. Ez a szemlélet és a hozzá kapcsolódó gyakorlat a kultúra rendszerét elzárja a más területekkel való együttműködéstől (pl. a gazdaság szereplőivel való együttműködést a kultúra szereplői csak az önzetlen anyagi támogatás formájában tudják elképzelni, az olyan területeket, mint a design vagy a divat a kultúra szereplői nem is tekintik a kulturális rendszer részének stb., stb.).

A különböző ágazatok és a különböző szakmai kompetenciák közti szinergiák megteremtése nélkül nem lehet elérni azt, hogy a kultúra rendszere a térségi modernizáció és versenyképesség aktív ágense legyen. Szinergiát igényel az EU szakpolitikai rendszere is. Szinergiák megteremtése nélkül a következő időszakban fajsúlyos EU-s forrásokat nem lehet a térségbe behozni.

Végül ami a legfontosabbnak tűnik: a rendszer megújítása – a helyzetfeltárás során tapasztalt jelenségek ismeretében – csak más ágazatokkal más kompetenciákkal való összekapcsolás révén lesz kivitelezhető.

#### **Stratégiai célokhoz való illeszkedés**

A szinergiák kialakítása, a különböző szakterületek és szakmai kompetenciák összekapcsolása elsősorban az első stratégiai célkitűzést, a kultúra rendszerének térségi szerepváltását szolgálja. A szinergiák létrehozása azonban egyidőben olyan feltétel is, amely nélkül a további stratégiai célok teljesítése sem lehetséges (lásd: vonzerőnövelés, desztináció-építés, illetve kreativitás- és innováció-központúság).

#### **Tartalom**

A szinergia lehetőségek első csoportja a különböző területek páronkénti összekapcsolását jelentheti. Ez azért tűnik célszerűnek, mert megnyitja az utat a fejlesztéspolitikai szemlélet és

gyakorlat térnyerése előtt, ugyanakkor az együttműködésnek ez a minimális formája szükséges ahhoz, hogy a kulturális rendszer szereplői egyáltalán megismerkedjenek ezzel a gyakorlattal. Páronkénti együttműködési lehetőségek vannak az alábbi területeken (nem fontossági sorrend): Kultúra és gazdasági vállalkozások, Kultúra és Turizmus, Kultúra és Gasztronómia, Kultúra és Iskola, Kultúra és Egyház, Kultúra és Térségi fejlesztés (kistérségek vagy LEADER csoportok), Kultúra és Építészet (téralkítás is), Kultúra és Természetjárás (tájkultúra, tájvédelem), Kultúra és Kommunikáció (PR, PA, arculatépítés) stb.

A szinergia lehetőségek második csoportját olyan konkrét programok jelenthetik, amelyekben nem két terület, hanem több terület érdekei és módszerei kapcsolhatók össze. A Stratégia implementációjával kapcsolatos javaslatcsomagba foglalunk bele ilyen jellegű projektjavaslatokat, azzal a céllal, hogy tesztjellegű tényleges együttműködési formák szerveződjenek ezen a téren.

A szinergia lehetőségek harmadik csoportját a különböző szakmai kompetenciák összekapcsolása jelentheti. Ez megjelenhet az előző pontban említett közös projektekben, de megjelenhet olyan nagyon fontos területeken is, mint a kultúra rendszerével kapcsolatos stratégiai tervezés vagy a rendszeres értékelő/monitoring munka. (Ma az értékelést szinte kizárólag a kultúra rendszeréhez tartozók végzik, s ez a gyakorlat értelemszerűen sokkal inkább a rendszer jelenlegi működési modelljét legitimálja, mintsem a szerkezeti váltást támogatná.)

A különböző területekhez kapcsolódó szakmai kompetenciák közti szinergia megteremtése tulajdonképpen a kulturális rendszer reformjának próbaköve. Ezen a téren lehet ugyanis tesztelni azt, hogy a kultúra rendszerének szereplői nyitottak-e új kompetenciák befogadására, s ez a típusú szinergia szükséges ahhoz is, hogy a kultúra rendszere a térségi fejlesztéspolitikai folyamatok fontos szereplőjévé váljon.

### **Kapcsolódó programok**

- Ágazatközi, projektalapú vagy stratégiai együttműködést támogató klaszterek kialakítása
- Szakmai kompetenciák közti szinergiák kereteinek megteremtése (pl. kulturális szakértők gazdasági, fejlesztéspolitikai képzése stb.)
- Ágazatközi megyei stratégiai tanács létrehozása



- Ágazatközi együttműködési programcsomag (Kultúra – Iskola, Kultúra – Egyház – Kultúra – Turizmus stb.)

### **Várható eredmények**

A különböző területek és a különböző kompetenciák közti szinergiafolyamatok megszervezése és elindítása a kultúra rendszerét szerkezeti és funkcionális szinten rövid távon újrapozicionálja. Ugyanakkor a különböző szereplők együttműködése révén újfajta kulturális termékeket generál. Nem utolsósorban fontos eredmény lehet az, hogy a kultúra rendszerébe bekapcsolja a kreatív szegmens olyan szereplőit, amelyek eddig ténylegesen nem tartoztak a kultúrához.

### **Közreműködő aktorok**

A tartalmi részben bemutatott szegmensekből (gazdaság, iskola, kommunikáció, stb) olyan szereplőket kell együttműködésre felkérni, akiknek tevékenysége a tényleges munka (pl. könyvkiadó, média) vagy a célok síkján (Iskola, Egyház stb.) kapcsolódik a kultúrához. A továbbiakban, sikeres induló projektekre hivatkozva ez a kör bővíthető. A kreatív szektor szereplőnek bevonása külön feladat. A lényeg nem a formális, hanem az érdekalapú együttműködés kereteinek kialakítása.

### **Javasolt időkeret**

Az ágazatközi és szakmai kompetenciák közti szinergiák kialakítása, tartós működtetése nem rövidtávú folyamat. Amint azt az Implementációs javaslatban részletesen is bemutatjuk, első lépésben kiemelt ágazatközi projektek indítására van szükség ahhoz, hogy a kulturális rendszer szereplői kilépjenek jelenlegi zárt, elit szerepeikből. Együttműködési programok azonnal indíthatók, a tét azonban nem a programok indítása, hanem az együttműködés stabilizálása. Tényleges, önfenntartó szinergiastruktúrák kialakításához 3-4 éves időintervallumra van szükség.

## **Bevonható források**

A szinergiafolyamatok beindításának tényleges forrásbevonó szerepe van. Többek között azért is, mert a gazdasági szektor szereplői kimozdulhatnak a korábbi statikus adományozó/szponzor szerepből. Ugyanakkora különböző területek összekapcsolása jelentősen megnöveli a kulturális rendszer működtetésébe bevonható társadalmi energiákat és egyéb endogén kapacitásokat. Az EU-s források bevonását a vidékfejlesztési, gazdasági, marketing szemlélet térnyerése jelentősen megnövelheti.

### ***9.4.4. Tudatos kultúra-fogyasztás szorgalmazása és támogatása***

#### **Indoklás**

A művelődés és a kultúrafogyasztás lakossági gyakorlatával való szakmai foglalkozás az elmúlt két évtizedben teljesen háttérbe szorult, még az ezzel kapcsolatos néhány eseti adatfelvétel eredményei sem kerültek bele a köztudatba. Az ehhez a szegmenshez tartozó társadalmi folyamatok ma gyakorlatilag ismeretlenek, s a fejlesztéspolitikai elgondolásoknak sem regionális, sem helyi szinten nem képezi részét ez a témakör. Tekintettel arra, hogy a kulturális fogyasztás az életminőség meghatározó komponense, térségi versenyképesség és modernizáció ennek hiányában érdemben nem tervezhető. Első és legfontosabb feladat az, hogy szakmai, közéleti és döntéshozói szinten újra tematizáljuk a művelődés és a kultúrafogyasztás jelenségkörét, hangsúlyozva ezt a térségi társadalmi kohézió szempontjából is fontos tényezőt.

#### **Stratégiai célokhoz való illeszkedés**

Ez a programcsomag közvetlenül kapcsolódik a III-as stratégiai célhoz. Közvetett módon, de ösztönzi az intézményi reformot is.

#### **Tartalom**

A programcsomag keretében ki kell dolgozni és gyakorlatba kell ültetni azokat a megoldásokat, amelyek a kulturális értékekhez való hozzáférésben mutatkozó lényeges

különbségeket mérséklük, illetve amelyek az esélyegyenlőséget növelik. Első lépésben mindenképpen szükség van arra, hogy térségenként, lakhelytípusonként, illetve társadalmi csoportokra vetítve viszonylag pontos képet alkossunk a jelenlegi kultúrafogyasztási gyakorlatokról, azok anyagi és mentális feltételrendszeréről. Második lépésben olyan programsorozat kidolgozása szükséges, amelyek összekapcsolják az érintett szereplőket, és a kultúrafogyasztás fontosabb területeit sorra véve, egyidőben több szinten és többféle módon tematizálják, illetve direkt és indirekt módon ösztönzik a minőségi kultúrafogyasztást.

### **Kapcsolódó programok**

- Tudatos kultúrafogyasztást ösztönző éves tematikus programok
- Terméklétrehozást ösztönző program
- Hátrányos helyzetűek kulturális esélyegyenlőségét támogató program
- Kulturális versenyek, vetélkedők program
- Vállalkozók a kultúráért program
- Kulturális fogyasztás monitoring program
- A megye kulturális nagykövete program

### **Várható eredmények**

El kell fogadni az, hogy az ilyen típusú programok csak középtávon hoznak mérhető eredményt. A mai helyzetet alapul véve fontos eredménynek nevezhetjük az is, ha a kulturális fogyasztással való törődést sikerül újra társadalmi léptékben rendszeresen napirenden tartani. Ugyanakkor olyan sokszereplős programcsomagról van szó, amely támogatja a kultúra jelenlegi rendszerének újradefiniálását és új tartalmakkal való kibővítését, mégpedig olyan területen, amely az intézmények mai szakemberei számára sem idegen.

### **Közreműködő aktorok**

Ez a programcsomag akkor vihető sikerre, ha a tematizációs és szervező munka nyomán a minőségi kultúrafogyasztással kapcsolatos foglalkozás társadalmi mozgalom jellegűvé válik. Ez többféle társadalmi szereplő, többféle tevékenység és többféle kompetencia összekapcsolását igényli. A kultúra szakértői és alkotók mellett az együttműködésben helyet

kell adnia kulturális termékeket előállító vállalkozóknak (pl. könyvkiadók), a nyomtatott és elektronikus médiának, a tartalomfejlesztési szakmai tudásnak, kiemelt módon az iskoláknak stb.

### **Javasolt időkeret**

A programcsomag megalapozása, megszervezése 1-2 évet vesz igénybe, a programmodellek kialakítása után az ilyen jellegű szakmai és szolgáltatói munka folyamatosan végezhető.

### **Bevonható források**

Ez a programcsomag térségi erőforrásokkal kivitelezhető

## ***9.4.5. Vonzerőnövelés, desztináció-építési folyamatok erősítése***

### **Indoklás**

Ezen a téren ma nagyon furcsa kettőség van érvényben. A lokális léptékű vonzerőnövelést, desztináció-építést célzó események és programok nem minősülnek kulturális jellegűeknek, ugyanakkor a kulturálisnak nevezett lokális programok nem minősülnek explicit módon desztináció-építésnek. A létfolyamat között nagyon sok a tartalmi átfedés, mégis a kétféle tevékenység két külön célrendszer és narratíva formájában tételeződik. A szervezési és fogalmi/reprezentációs párhuzamosság (helyi fejlesztés VERSUS kulturális programok) ahhoz vezet, hogy nagyon sok lehetőség marad kihasználatlanul, ugyanakkor a párhuzamosság jelentős költségtöbbletet generál. Ez a folyamat térségi, megyei léptékben is megfigyelhető, valamint a kiemelt jelentőségű nagy rendezvények esetében is. Mindezek mellett zajlik egy sokszereplős és rendezetlen desztináció-építési folyamat a turisztikai vállalkozások és programok szintjén is.

További gondot jelent az, hogy az igazán értékes kulturális események vagy kulturális helyek „működtetéséhez” nem kapcsolódik desztináció-építési program.

Mindebből az következik, hogy alapvetően meg kell változtatni a kultúra rendszeréhez tartozó elemek pozicionálását, és tudatosan és programszerűen be kell kapcsolni azokat a

fejlesztéspolitikai folyamatokba és programokba. Nem elegendő azt mondani egy kulturális értékről, helyről, eseményről, hogy „van”, „érték”, „örizzük” stb. Be kell építeni azokba a komplex folyamatokba, amelyek az adott települést, kistérséget vagy vidéket ismertté és vonzóvá tesznek.

### **Stratégiai célokhoz való illeszkedés**

Amennyiben sikerül a kultúra rendszerének elemeit bekapcsolni a desztináció-építés folyamataiba, ez a tevékenység jelentős mértékben támogatja az első és a második stratégiai cél elérését (a kultúra integrálásra a fejlesztéspolitikai folyamatokba, illetve az identitásszerkezetek erősítése).

### **Tartalom**

A javasolt programcsomag azt szorgalmazza, hogy a kulturális rendszer megjelenítési módozataiba tudatosan legyenek beépítve a desztináció-építési feladatok, legyen szó településről, eseményről, kulturális értékről vagy termékről. Ez abban az esetben lehet sikeres, ha a desztináció-építési elgondolások és eljárások valamennyire összhangba kerülnek az adott településen vagy térségben zajló fejlesztéspolitikai folyamatokkal.

Külön programként kezelendő a kiemelt fontosságú kulturális értékek és események desztináció-építési feladata. Célszerű ezeknek a feladatoknak az átgondolása és megszervezésére olyan ad-hoc munkacsoportot megszervezni, amely szakmai ajánláscsomagot tud készíteni a kultúra és a fejlesztéspolitika érintett szereplői számára. Mivel ezek a szakmai lépések szorosan kapcsolódnak a térség identitásépítési, illetve az utóbbi években fölerősödő öndefiníciós folyamatához, a desztináció-építés szakmai megalapozására célszerű megyei döntéshozási szinten, illetve megyeközi térségi egyeztetési szinten is energiát fordítani. A kultúra elemei nagyon jelentős tartalékot képeznek, amelyeknek kihasználása ma még minimális. (pl. Székelyföldi legendárium, Történelem tankönyv, egy-két webalapú kezdeményezés)

## **Kapcsolódó programok**

- Helyi (település) desztináció-építési program
- Kiemelt fontosságú kulturális „helyek” desztináció-építési programja
- Megyei léptékű termékmarketing program
- A kultúra a médiában program
- Kulturális arcképcsarnok program
- Kulturális prezentációs program

## **Várható eredmények**

A vonzerőépítésben és a desztináció-építésben csak akkor lehet eredményekről beszélni, ha megteremtődik a lehetőség a szinergia folyamatokra, valamint visszafordíthatatlanná válik a kultúra rendszerének a fejlesztéspolitikai folyamatokkal való összekapcsolása. Ha ez a két feltétel teljesül, akkor az eredmények olyan ütemben termelődnek, ahogyan azt az endogén alapú térségi fejlesztéspolitikai folyamatokban tapasztalni lehet (lásd például: Székely termék folyamat).

## **Közreműködő aktorok**

Ebben a programcsomagban szakmai tudás behozatalára is szükség van, ez azonban megoldható tudásanyag behozásával is, nem feltétlenül szükséges külső szakértők munkája. A turisztikai/gazdasági és a kommunikációs szakemberekkel való együttműködés jelentheti azt a kiinduló alapot, amely a kultúra rendszerében dolgozók számára megteremtheti az elinduláshoz szükséges szakmai és szervezeti feltételeket. Tekintettel a feladat újszerűségére., az első modellszerű programok kialakításához és elindításához a megyei önkormányzat segítése feltétlenül szükséges.

## **Javasolt időkeret**

A vonzerőnövelés és a desztináció-építés állandó folyamat, hasonlóan a fejlesztéspolitikai folyamatokhoz. Ezt a feladatot nem lehet alkalmi eseményekkel, akciókkal letudni, jelentős mértékben függ a változó információs technológia által kínált lehetőségektől stb.

A folyamat szakmai megalapozása és elindítása, a szükséges tudás térségbe való behozása és szakmai adaptációja, a modellszerű sikeres gyakorlatok kidolgozása 2-3 évet vesz igénybe.

### **Bevonható források**

Ezen a téren az endogén kapacitások összekapcsolása, a gazdasági szereplők megnyerése mellett EU források bevonására (projektek készítésére) van szükség, a már elindult arculat projektek mintájára.

#### ***9.4.6. Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése***

##### **Indoklás**

Ma a térségben az a sajátos helyzet állt elő, hogy a térségi források a kulturális tartalmak előállítását csak akkor támogatják (a rendezvények kivételével), ha a tartalom előállító intézmény vagy személy a támogató rendelkezési állományában van. Aki nem alkalmazottja az önkormányzatok által fenntartott intézményeknek, az nem jut alkotási támogatáshoz. Számára marad az önerő vagy az egyéni úton, külső forrásból szerzett pályázat.

Ez az szűkkörű és házon belüli támogatási gyakorlat csak a kulturális tartalmakat létrehozni tudók nagyon szűk körét érinti, ezáltal a térségben rendelkezésre álló szakmai-művészi potenciál nagy része kihasználatlan marad.

Ezen a szemléleten és gyakorlaton minél gyorsabban változtatni érdemes, hiszen a térségi alkotói energiák dinamizálása, a kulturális termékek skálájának bővítése, mennyiségének növelése gazdasági értékkel és munkahely generálási erővel bír

##### **Stratégiai célokhoz való illeszkedés**

Ez a programcsomag az I. stratégiai célhoz kapcsolódik közvetlenül, kisebb mértékben pedig a IV. stratégiai célhoz.

## **Tartalom**

A Programcsomag sikeres tervezése és indítása feltételezi, hogy induljon el a kulturális termékeket létrehozók regisztere, terméktípusok szerint. Célszerű olyan támogatási modellt kidolgozni, amely évente néhány alkotóra vonatkozik, de a kiválasztás nyilvánosan meghirdetett pályázat alapján történik. Az egy-egy személyre vagy alkotásra irányuló anyagi támogatás mellett azonban sokkal tartalmasabb és hasznosabb támogatási gyakorlatok működtethetők IT platformok alapján, s ezek költségigénye nem jelentős. Jellemző példa a virtuális kiállítás. További lényeges előrelépést jelenthet az, ha a megfelelő intézményi és szakmai legitimitással rendelkező megyei programok teremtik meg és működtetik a gazdasági élet szereplői, a kulturális alkotók és a fogyasztók csoportjai közti együttműködés kereteit. Ez – szintén az IT technológiákra alapozva – továbblépést jelent az egyszerű szponzorizálási gyakorlaton, és közvetve mindkét oldal profitálhat belőle. Ebbe a programcsomagba sorolhatók a kulturális értékekhez való hozzáférést kedvezményesformában biztosító akciók, rendezvények, amelyeket hátrányos társadalmi csoportokra vagy iskolákra lehet kiterjeszteni.

## **Kapcsolódó programok**

- Kulturális termék pályázati program
- Kiemelt kulturális események létrehozása program
- Nyilvános alkotói ösztöndíj-program
- Kulturális nyári tábor fiataloknak
- Termék multiplikációs program
- Olvasáskultúra program

## **Várható eredmények**

A programcsomag legfontosabb eredménye az, hogy növeli az új kulturális termékek számát, illetve bővíti azok skáláját. Ugyanakkor segít megváltoztatni azt a jelenlegi ideologikus meggyőződést, miszerint a kultúra „fenntartandó” terület, és fenntartása nem a kultúra szereplőitől, hanem alapvetően külső szereplők (önkormányzat, minisztérium, vállalkozók, lakosság) feladatvállalásától függ.



## **Közreműködő aktorok**

A résztvevők köre és száma alapvetően attól függ, hogy milyen módon és milyen mértékben sikerül szinergiafolyamatokat elindítani, illetve attól, hogy a rendelkezésre álló megyei források felhasználásában (megbízások, célpályázatok stb.) mennyire érvényesülnek majd a szabad hozzáférés és a szakmai verseny elemei. A programcsomag lényeges eleme, hogy folyamatosan törekszik minél több szereplő bekapcsolására, legyen szó kulturális értékek előállításáról vagy fogyasztásról.

## **Javasolt időkeret**

A programcsomag megszervezése 1-2 évet vesz igénybe, utána a csomag a résztvevők érdekei függvényében diverzifikálódik és – szerény mértékű menedzselési és monitoring munka mellett – a folyamat önfenntartóvá válik.

## **Bevonható források**

A programcsomag térségi forrásokból működtethető

### ***9.4.7. Innovációs és kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése***

#### **Indoklás**

A jelenlegi helyzetben két tényező eredményezi azt, hogy a kultúra rendszerében az innovatív és kreatív folyamatok nagyon csekély szerepet játszanak. Az egyik: a mai kreatív ipar szereplőit a kultúra a saját rendszerén kívülinek tekinti, termékeiket nem tekinti kulturális terméknek. Ebbe a sorba illeszthető a formatervezés, a reklám egész sor területe, a divat, az IT alapú vizuális és grafikai alkalmazások több típusa (video, rövidfilm), a térformálás, az építészet (a belső építészet is), arculatépítés és még több terület. Dinamikus, innovatív és kreatív területekről van szó, amelyek a vidéki térségek kultúra szemléletétől ma még kissé idegenek, ugyanakkor mobilizáló és gazdasági erejük számottevő, s szorosan kapcsolódnak életmód és életminőség mutatókhoz is. ezeknek a területeknek a kultúra, s ezen keresztül a

fejlesztéspolitikai tervezés és gyakorlat rendszerébe való integrálása fontos és szükséges lépés.

Az innovatív és kreatív összetevők jelenlegi csekély szerepe abból is ered, hogy maga a kultúra rendszere a mi térségünkben meglehetősen konzervatív szemléleten alapul, az értékek és állapotok konzerválására irányuló törekvés jóval nagyobb szerepet kap, mint az innovációra való törekvés. Többek között ebből is fakad, hogy a kultúra rendszere a térségi fejlesztésfolyamataival kapcsolatban inkább távolságtartó mintsem alkalmazkodó. .

Az innovatív és kreatív szereplők, illetve komponensek előtérbe hozása tehát a kultúra rendszerének szerkezeti és funkcionális reformja szemszögéből egyaránt nagyon fontos. Vidéki térségben nehéz elképzelni a versenyképesség olyan modelljét, amely az innovációs és a kreativitást nélkülözi.

### **Stratégiai célokhoz való illeszkedés**

Ez a programcsomag a negyedikként megjelölt stratégia célhoz kapcsolódik közvetlenül, ugyanakkor eredményes kivitelezése jelentős mértékben kihat a rendszer változásának egészére.

### **Tartalom**

Ennek a programcsomagnak két fontos modulja van. Az egyik az innovatív és kreatív szereplők rendszerbe való bekapcsolása, a másik az innovatív és kreatív programok ösztönzése. Az innovatív és kreatív szereplők már ebben a térségben is jelentős számban megjelentek, sajnos eddig nem történt számbavétel a kultúra rendszere és fejlesztése szemszögéből. Jellemző szereplői a következő területen találhatók: design, reklám, divat, az új médiához tartozó grafika, nyilvános terek építése, térformálás, az építészet, műemlék témakör, településkép, arculatépítés, elektronikus hordozók, mint kulturális termékek stb.

A második fontos modult az innovatív és kreatív műhelyek, kezdeményezések, rendezvények, termékek létrehozása és professzionális megjelenítése jelenti. Új fejezetet jelent ezen a téren az IT eszközök megjelenése és elérhetősége, amely lehetővé teszi szakirányú végzettséggel nem rendelkező alkotók színvonalas munkáját is (pl. fotóművészet, számítógépes grafika,

filmezés, divattervezés stb.). külön fontos terület –szintén az IT szektornak köszönhetően – a széleskörű és adott esetben professzionális társadalmi megjelenítés lehetősége, amely az innovatív és kreatív alkotások dinamizáló szerepét jelentős mértékben fölerősíti. (ez az utóbbi terület szoros kapcsolatot mutat a térségi desztináció-építési programcsomaggal, amelyből az igazán innovatív és kreatív megoldások ma még többnyire hiányoznak).

### **Kapcsolódó programok**

- Nyílt közösségi kulturális terek kiépítésének programja
- Új területek bevonása a kultúra rendszerébe (pl. design, reklám, arculat- és hírnévmenedzsment stb.)
- Kulturális tehetséggondozási program
- Kreatív műhelyek, kreatív termékek program

### **Várható eredmények**

Az innovatív és kreatív aktorok, illetve termékek bevonása lehetőséget kínál a kultúra rendszerének dinamizálására. Ez várhatóan nem csupán a kreativitás térnyerésében jelentkezik majd, hanem az önmenedzselési képesség és a gazdasági hatékonyság tekintetében is, hiszen a kreatív szektorhoz tartozók az esetek többségében piaci szereplők is. Eredménynek tekinthető, hogy az innovatív és kreatív szereplők bevonásával lényegesen bővül a kulturális szereplők, s nem utolsósorban a kulturális termékek köre. Az innováció és a kreativitás megjelenése támogatni fogja a jelenlegi lassú és kevés fantáziát felmutató prezentációs gyakorlat megváltozását is.

### **Közreműködő aktorok**

Az innovatív és kreatív aktorok bevonása akkor lehet sikeres, ha párosul gazdasági és kommunikációs szereplők bevonásával. Nem mondhatjuk azt, hogy ebben a vidéki térségben rövid távon jelentős értéket termelő kulturális ipar teremthető, azt azonban igen, hogy a felsorolt szereplők összekapcsolásával a térségi identitásépítési folyamat jelentős mértékben erősíthető és dinamizálható

## **Javasolt időkeret**

Az innovációs és kreatív folyamatok térségi adaptációja a fejlesztéspolitikai folyamatokhoz hasonlóan, folyamatosan működtetett folyamat. Lényeges mértékben függ a változó információs technológia által kínált lehetőségektől, az ezután megjelenő eljárásoktól és eszközöktől.

A folyamat szakmai megalapozása és elindítása, a szükséges tudás térségbe való behozása és szakmai adaptációja, a modellszerű sikeres gyakorlatok kidolgozása 2-3 évet vesz igénybe.

## **Bevonható források**

A szereplők által behozott endogén kapacitások, illetve EU pályázatok. A modellszerű sikeres projektek megszervezése és elindítása megyei forrásokat igényel.

### ***9.4.8. Munkaerőpiaci szerepvállalás***

#### **Indoklás**

Ezen a téren első lépésben szemléletváltást kell elérni. Ennek eszköze olyan modellszerű program lehet, amely a térségi kulturális szereplők számára érzékelhetően és értékelhetően igazolni tudja, hogy a kultúra nem csupán viszi a pénz, nem csupán fenntartandó rendszer, nem csupán költséges szimbolikus/ideologikus érték az adott közösségben. Ilyen modellt akkor lehet megalkotni, ha a gazdaság és a kultúra szereplői a kölcsönös érdek alapján alakítanak ki programokat. A szinergia ilyen formáinak kialakítása alapvető feltétel ahhoz, hogy a kultúra rendszere a jelenlegi passzív és finanszírozásra váró állapotból elmozduljon a munkaerőpiaci szerep irányába. Erre ma sok példa van, azonban térségi alkalmazásuk a kultúra rendszerének konzervatív jellege miatt nem is merül fel.

#### **Stratégiai célokhoz való illeszkedés**

Ez a programcsomag a kultúra rendszerének térségi szerepváltásához kapcsolódik.

## **Tartalom**

Nehéz és újszerű feladatról van szó, azonban a kultúra rendszerének a fejlesztéspolitikai folyamatokkal való összekapcsolása, valamint a gazdasági szempontok érvényesítése mindenképpen behozza a képbe a munkaerőpiaci (a munkahelyteremtéssel kapcsolatos) kérdéseket. Ez azonban alapvetően nem a kultúra rendszerében szakemberként dolgozók számának növelését jelenti, hanem a szinergiaterületeken való munkahelyteremtést.

Az új kreatív területeknek a kultúra rendszerébe való bekapcsolása, a vidékfejlesztési programoknak kulturális aspektusokkal való egyeztetése (pl. termékértékesítési network működtetése), a turisztika szereplőivel való együttműködés, a szponzorizáció jelenlegi gyakorlatának megváltoztatása, a termék-előállítás és a professzionális prezentáció gyakorlata jelenthet olyan területeket, amelyek középtávon képesek munkahelyek generálására.

## **Kapcsolódó programok**

- Termékértékesítési struktúrák létrehozása
- Stratégiai jellegű szponzori rendszer kialakítása
- Megyei Kulturális Alap

## **Várható eredmények**

Munkahely teremtési funkció csak akkor várható, ha a kultúra rendszere szerkezetileg és funkcionálisan átalakult, illetve a rendszer betagozódott a térségi fejlesztéspolitikai folyamatokba.

## **Közreműködő aktorok**

Gazdasági szereplők, innovatív és kreatív szereplők, fejlesztéspolitikai szereplők, az IT szektor szakértői.

## **Javasolt időkeret**

A rendszer eredményes átalakítása esetén 3-5 éves távlatban lehet ezen a területen mérhető eredményekre számítani.

## **Bevonható források**

Az átalakult rendszer önmaga endogén kapacitásnak nevezhető és saját munka helyteremtési potenciállal bír. A pályázati források ezen a területen rendszerint nem járnak eredménnyel, mert a pályázati programok személyzeti keretei rendszerint csak a pályázati feladatok sikeres teljesítésére összpontosítanak.

## Fejlesztési területek és programok összefoglaló táblázata

FEJLESZTÉSI TERÜLETEK, PROGRAMCSOMAGOK	PROGRAMOK
1. Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1.Szolgáltató/menedzsment funkciók kialakítása</li> <li>• 1.2.Belső minőség biztosítási rendszer kialakítása</li> <li>• 1.3.Folyamat- és intézményi monitoring rendszer kiépítése</li> <li>• 1.4.Új belső pályázati modell: fenntarthatósági komponensek szerinti támogatás</li> <li>• 1.5.A megyei léptékű folyamat menedzsment kereteinek kiépítése és azoknak a saját intézményi körben való leosztása</li> </ul>
2. A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.1.A kulturális menedzsment technikáinak és módszereinek megújítása</li> <li>• 2.2.Térségi tudástranszfer és módszertani központ kialakítása</li> <li>• 2.3.Megyei e-kultúra program: tartalom előállítás</li> <li>• 2.4.Folyamatos önképzést támogató térségi e-learning tananyag</li> <li>• 2.5.Megyei szinten koordinált Facebook program</li> </ul>
3. Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.1.Ágazatközi, projekталapú vagy stratégiai együttműködést támogató klaszterek kialakítása</li> <li>• 3.2.Szakmai kompetenciák közti szinergiák kereteinek megteremtése (pl. kulturális szakértők gazdasági, fejlesztéspolitikai képzése stb.)</li> <li>• 3.3.Ágazatközi megyei stratégiai tanács létrehozása</li> <li>• 3.4.Ágazatközi együttműködési programcsomag (Kultúra – Iskola, Kultúra – Egyház – Kultúra – Turizmus stb.)</li> </ul>
4. Tudatos kultúrafogyasztás szorgalmazása és támogatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1.Tudatos kultúrafogyasztást ösztönző éves tematikus programok</li> <li>• 4.2.Hátrányos helyzetűek kulturális esélyegyenlőségét támogató program</li> <li>• 4.3.Kulturális versenyek, vetélkedők program</li> <li>• 4.4.Vállalkozók a kultúráért program</li> <li>• 4.5.Kulturális fogyasztás monitoring program</li> <li>• 4.6.A megye kulturális nagykövete program</li> </ul>
5. Vonzerőnövelés, desztináció-építési folyamatok erősítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1.Helyi (település) desztináció-építési program</li> <li>• 5.2.Kiemelt fontosságú kulturális „helyek” desztináció-építési programja</li> <li>• 5.3.Megyei léptékű termékmarketing program</li> <li>• 5.4.A kultúra a médiában program</li> <li>• 5.5.Kulturális arcképcsarnok program</li> </ul>
6. Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.1. Termék-létrehozást ösztönző program</li> <li>• 6.2.Kiemelt kulturális események létrehozása program</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.3.Nyilvános alkotói ösztöndíj program</li> <li>• 6.4.Kulturális nyári tábor fiataloknak</li> <li>• 6.5.Termék multiplikációs program</li> </ul>
7. Innovációs, kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7.1.Nyílt közösségi kulturális terek kiépítésének programja</li> <li>• 7.2.Új területek bevonása a kultúra rendszerébe (pl. design, reklám, arculat- és hírnévmenedzsment stb.</li> <li>• 7.3.Kulturális tehetséggondozási program</li> <li>• 7.4.Kreatív műhelyek, kreatív termékek program</li> </ul>
8. Munkaerőpiaci szerepvállalás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8.1.Termékértékesítési struktúrák létrehozása</li> <li>• 8.2.Stratégiai jellegű szponzori rendszer kialakítása</li> <li>• 8.3.Megyei Kulturális Alap</li> </ul>



## 9.5. Programok

<b>Fejlesztési terület:</b> <b>Kód: 1.1.</b> <b>Téma:</b>	<i>Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform</i>  <b>Szolgáltató/menedzsment funkció csomag kialakítása</b>
Tartalom	<p>A kulturális intézményrendszer fejlesztéspolitikai modell szerinti működtetéséhez pragmatikus jellegű és rendszeresen működtetett szolgáltatáscsomagot kell kialakítani. Jelenleg az ilyen gyakorlatok száma kevés, a szolgáltatás alkalomszerű és passzív (csak akkor működik, ha valaki igényli, és nem folyamatos kínálat, „házhoz szállított” formában), ugyanakkor a jelenlegi intézmények esetében az ilyen munka nem különül el érzékelhető módon az egyéb tevékenységektől. Erre azért van szükség, mert a MT saját rendelkezésébe tartozó intézmények esetében ez a szakmai tartalom kell központi helyre kerüljön.</p> <p>A szolgáltatáscsomagnak magába kell foglalnia azokat a szakmai-módszertani, logisztikai, intézmény- és eseménymenedzsment ismereteket és szaktanácsadási formákat, amelyek a rendszer szereplőinek működését folyamatosan támogatják. A projektcsomagot a Stratégia implementációját végző csoport tervezi meg és indítja el (lásd: <b>Implementációs javaslatcsomag</b>), a későbbiekben lehet megoldani a MT rendelkezésébe tartozó intézmények között kialakított és kötelezően működtetett funkciók tartalmi és térbeli leosztását</p>
Cél	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézményesült és nem intézményesült kulturális aktorok és események szakmai, szervezési-logisztikai és kommunikációs támogatása</li> <li>- A fejlesztéspolitikai folyamatba való integrálódás támogatása</li> <li>- Az önfenntartási modellek kialakulásának támogatása</li> </ul>
Indoklás	Jelenleg ezt a funkciót a kulturális intézmények csak alkalmi jelleggel, és csak néhány részterületen látják el
Várható eredmények	A szolgáltató/menedzsment csomag moduljainak gyakorlatba ültetésétől kezdődően a kulturális szereplők jelentős részénél már azonnali eredmény várható.
Szinergia lehetőségek	Szinergia lehetőséget az jelent, hogy a csomag kidolgozásába más területek szakembereit is be kell vonni (gazdálkodás, helyi fejlesztés, kommunikáció stb.). Ugyanakkor a javasolt módokon működő intézmények vagy szervezett rendezvények tartalmi vonatkozásban is a szinergiamodell hordozói lesznek.
Finanszírozás/Fenntartás hatóság	A szakmai munka költségkerete (tartalmi kidolgozás, a szolgáltatási rendszer működtetése) a Stratégia implementációját végző csoport létrehozásának és működtetésének költségkeretébe tartozik. A program keretében készítenő szakmai-módszertani anyagok nagyobb része e-dokumentum formában terjeszthető, kisebb része nem jelentős mértékű nyomtatási költségekkel jár. A későbbi fenntartás érdeke azt kívánja, hogy a MT saját rendelkezésébe tartozó intézményekben a szakmai feladatok egy részét erre a területre kell átcsoportosítani.
Megjelenítési javaslatok	A programcsomagot az indítástól kezdően a rendszer keretében kialakítandó szakmai hálózatban, valamint a társadalmi nyilvánosságban hangsúlyosan tematizálni kell.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Ez a program a 3-as fejlesztési területhez tartozó programokkal (szinergia megteremtése) mutat közvetlen kapcsolatot.

<b>Fejlesztési terület Kód: 1.2. Téma:</b>	<b>Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform</b>  <b>Belső minőségbiztosítási rendszer kialakítása</b>
Tartalom	Ez a program arra irányul, hogy a MT által pályázati úton támogatott, vagy a MT intézményeinek közvetlen fennhatósága alá tartozó kulturális termékek (események, rendezvények, érték-prezentációk, stb.) esetében biztosítva legyen azoknak a minimál követelményeknek a teljesítése, amelyek révén az adott kulturális termék a stratégiai szemléleti fordulatot támogatja, abba beleilleszkedik. Ennek érdekében a Stratégia implementációját végző szakmai csoport ún. de minimis követelményrendszert dolgoz ki (a megfogalmazott paraméterek nem értékbeli, esztétikai komponenseket, hanem a társadalmi hasznosságra/hasznosulásra vonatkozó komponenseket tartalmaznak). Ezt értelemszerűen kapcsolni kell a támogatásokhoz, és teljesítésüket a pályázati eredmények értékelésekor –egyszerű és könnyen kezelhető formában - mérni/adatolni kell. (lásd.1.3. Monitoring program). A lényeg nem az, hogy az egyes pályázatokban milyen mértékben teljesülnek ezek a követelmények, hanem a követelmények ágazati vagy rendszer szintű teljesítésének mértéke, az ilyen jellegű mutatók időbeli növekedése. A modellt a Stratégia implementációját indító szakmai csoport dolgozza ki.
Cél	A program kettős célt követ: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A MT által közvetlenül támogatott vagy felügyelt kulturális termékek esetében biztosítani kell a stratégia szemléletéhez és gyakorlatához való kapcsolódást</li> <li>- A rendszer minden egyéb aktora számára modellt kínálni (ennek elfogadása, követése csak fokozatosan várható)</li> </ul>
Indoklás	Ma az egyes kulturális termékek ún. társadalmi hasznosságának és hasznosulásának mértéke érdemben nem jelenik meg értékelő kritériumként, s amennyiben igen, akkor csak a létrehozók szubjektív értékelése alapján.
Várható eredmények	A Stratégiában definiált fejlesztéspolitikai paradigma a rendszer aktorai számára – fokozatosan, egyre növekvő mértékben - a mindennapi működés részévé válik.
Szinergia lehetőségek	A szinergia paramétereket az ún. de minimis követelmények tartalmazzák, ezek gyakorlati alkalmazása értelemszerűen viszi be a kulturális termékek létrehozási folyamatába a szinergia szempontjait.
Finanszírozás/Fenntart hatóság	A társadalmi hasznosulásra vonatkozó minőségi paraméterek kidolgozása a Stratégia implementációját végző szakmai csoport feladata, ennek költségigénye a munkacsoport számára biztosítandó költségkerethez tartozik. A kialakított rendszer utólagos működtetése csak esetenként generálhat kisebb költségeket (pl. éves értékelések elvégzése).
Megjelenítési javaslatok	A program megjelenítésével csak a kulturális rendszer belső színterein kell foglalkozni.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Pályázati programok, monitoring program, szolgáltató/menedzsment funkciók

<b>Fejlesztési terület Kód: 1.3. Téma:</b>	<b>Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform</b> <b>Folyamat- és intézményi monitoring rendszer kialakítása</b>
Tartalom	Az intézmények működésének és szakmai tevékenységük értékelésének jelenlegi gyakorlata csak a MT alárendeltségéhez tartozó szervezetekre terjed ki, de a kulturális termékek mennyiségi számbevételén kívül ennek sincsen hasznos szempontrendszere. A javasolt monitoring program három új elemet tartalmaz: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Stratégia gyakorlatba ültetési folyamatának a nyomon követését.</li> <li>- Az intézményi tevékenység nyomon követésének a rendszer minél több elemére való kiterjesztését. Ehhez pragmatikus és egyszerű modell kidolgozása szükséges, amelyet a Stratégia implementációját végző szakmai csoport alakít ki.</li> <li>- A kulturális rendszer társadalmi hatásainak követését. Ez három-négy évente végzendő komplex adatfelvételt jelent (kulturális folyamatok alakulása a megyében kulturális termékek és trendek szerint, kulturális intézmények tevékenységének lakossági megítélése, fogyasztási modellek alakulása stb.), amelyet célszerű tender alapján külső szakmai szereplővel végeztetni.</li> </ul>
Cél	A rendszer működésére és társadalmi hasznosságára vonatkozó jelenlegi alkalmi és szubjektív reflexiók lecserélése olyan adatszerű és szakmai reflexiókra, amelyek a döntéshozást és a folyamatmenedzsmentet közvetlenül támogatják.
Indoklás	A jelenlegi értékelési gyakorlat részleges, alkalomszerű, és nagyon sok szubjektív elemet tartalmaz. Ugyanakkor hiányoznak belőle a kulturális termékek társadalmi hasznosságával kapcsolatos ismeretek.
Várható eredmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A döntéshozást és a rendszer menedzselését támogató információk</li> <li>- Az önreflexió szerepének növekedése a rendszer szereplői körében</li> </ul>
Szinergia lehetőségek	Különböző szakmai tudásokat kell bevonni a monitoring modell kialakítása során A monitoring folyamat végzése mindig tartalmazza a szinergiafolyamatokra vonatkozó reflexiókat is.
Finanszírozás/Fenntart hatóság	A monitoring program rendszerének megtervezése és működésbe hozása, kidolgozása a Stratégia implementációját végző szakmai csoport feladata, ennek költségigénye a munkacsoport számára biztosítandó költségkerethez tartozik. A kialakított rendszer utólagos működtetése során a 3-4 évente végzendő általános helyzetkép-elemzésnek jelentős költségvonzata van, amely a megpályáztatható költségek közé illeszthető, vagy 3-4 évente a MT költségvetésében - mint stratégia ellenőrzési feladat - elhelyezhető.
Megjelenítési javaslatok	A program megjelenítésével csak a kulturális rendszer belső színterein kell foglalkozni.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Pályázati programok, minőségbiztosítási program, szolgáltató/menedzsment funkciók

<p><b>Fejlesztési terület</b>  <b>Kód: 1.4.</b>  <b>Téma:</b></p>	<p><i>Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform</i></p> <p><b>Új belső pályázati modell: fenntarthatósági komponensek szerinti támogatás</b></p>
Tartalom	A megyei önkormányzat saját forrásból biztosított támogatásainak tartalmi reformja: a támogatást nem a szervezet/rendezvény egészéhez célszerű rendelni, hanem csupán azokhoz a komponensekhez, amelyek a szervezet/rendezvény fenntarthatóságát igazolhatóan erősítik. A pályázatnak tételesen tartalmaznia kell az arra vonatkozó elképzelést, hogy a támogatás hogyan járul hozzá a szervezet/rendezvény fenntarthatóságának növeléséhez.
Cél	A szervezetek/rendezvények fenntarthatóságának erősítése.
Indoklás	Az általános jellegű támogatás a kulturális szereplőket az aktuális jó teljesítményre és ezt közvetlenül szolgáló forrásfelhasználásra készíti, és sokkal kevésbé arra, hogy a támogatást a szervezet/rendezvény erősítésére használják.
Várható eredmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézményi- és eseménymenedzsment szemléletének és gyakorlatának változása</li> <li>- A szervezetek/rendezvények megerősödése</li> <li>- Az intézményeken belül a szakmaiság erősödése</li> </ul>
Szinergia lehetőségek	Az intézményi- és eseménymenedzsment hatékony újragondolása konzultációt igényel gazdasági, rendezvényszervező szakemberekkel.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A Program bevezetéséhez szakmai felkészítőre van szükség, ezt a MT a saját intézményrendszere keretében önköltséges formában megoldhatja. Legfeljebb külső szakértő alkalmi, kevés költséggel járó bevonására van szükség. Amikor a rendszer kialakult, akkor további beruházásra nincsen szükség. Célszerű monitoring eljárást működtetni az első1-2évben.
Megjelenítési javaslatok	A Programot a megyei belső szakmai nyilvánosságban hangsúlyosan kell megjeleníteni (indoklás, várható eredmények stb.). Belső konzultációs keret létrehozása a jó megoldások cseréje érdekében. Külső megjelenítés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- közlemény vagy hír a változásról</li> </ul>
Kapcsolódó projektjavaslatok	A Program lebontható területi vagy intézmény-, illetve rendezvénytípusok szerinti projektekre.

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 1.5.</b> <b>Téma:</b>	<i>Szerkezeti és funkcionális jellegű intézményi reform</i>  <b>A megyei léptékű folyamat-menedzsment kereteinek kiépítése</b>
Tartalom	<p>Ez a program két fontos komponenst tartalmaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annak a szakmai csoportnak a kialakítása és a működtetése, amely 1-2 évig a fejlesztéspolitikai paradigmát követő Stratégia implementációját megtervezi, koordinálja és alapmoduljait működésbe hozza. Ennek a szakmai csoportnak a létrehozásával és működtetésével kapcsolatos javaslatunkat külön fejezetbe foglaltuk össze. Lásd: Implementációs javaslatok)</li> <li>- A rendszer tényleges működési modelljének kialakításával kapcsolatos munka végzése (a MT rendelkezési állományába tartozó intézmények igény szerinti újrapozicionálása, a szolgáltató/menedzsment struktúra végleges kialakítása stb.). Ennek a munkának a tartalma és időkerete a Stratégia implementációjának folyamatától, illetve az intézményrendszer alakításával kapcsolatos szervezeti-politikai véleményektől függ.</li> </ul>
Cél	A teljes rendszer újrapozicionálása a fejlesztéspolitikai paradigma szemlélete és módszertana alapján
Indoklás	A jelenlegi rendszer működtetésének költséghatékonysági és társadalmi hasznosulási problémái
Várható eredmények	A fejlesztéspolitikai rendszer szemléte és működési módja alapján reformált megyei kulturális rendszer, amely modell lehet szélesebb térségi szinten is
Szinergia lehetőségek	Ennek a programnak a kivitelezése (mindkét komponens esetében) folyamatosan szem előtt tartja az ágazatközi, valamint az ágazaton belüli szakmai tudások közti szinergiákat
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Az első komponens megtervezése és működésbe hozása, kidolgozása a Stratégia implementációját végző szakmai csoport feladata, ennek költségigénye a munkacsoport számára biztosítandó költségkerethez tartozik. A második komponens teljesítése szervezet-átalakítási és döntéshozatali kérdés. Ez a szervezet-átalakításban előforduló személyi kérdések miatt generálhat kisebb költségeket.
Megjelenítési javaslatok	A program megjelenítésével - a kulturális rendszer belső szinterei mellett – a társadalmi tematizáció szintjén erőteljesen kell foglalkozni (milyen szervezeti reformot végzünk, mi a célja, melyek a várható eredmények stb.) .Az intézményrendszer szervezeti reformjához célszerű külön Kommunikációs programot készíteni, ehhez kapcsolódó javaslatunkat külön fejezetbe foglaltuk.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Szolgáltató/menedzsment funkciócsomag, minőségbiztosítási rendszer, monitoring rendszer, programkommunikáció

<b>Fejlesztési terület Kód: 2.1. Téma:</b>	<b><i>A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése</i></b> <b>A kulturális menedzsment technikáinak és módszereinek megújítása</b>
Tartalom	A kulturális intézmények, csoportok, események és egyéb termékek létrehozásának gyakorlatából ma hiányoznak menedzsment tartalmak, illetve ha jelen vannak, akkor legfeljebb az esemény vagy termék létrehozására korlátozódnak. A program keretében ki kell alakítani az alábbi két komponenshez kapcsolódó kompetenciákat: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kifejezetten a kulturális szakterületre vonatkozó menedzsment szaktudás térségi transzferje (ismeretanyagok összegyűjtése, térségi viszonyokhoz való adaptálás, sikeres gyakorlatok transzferje stb.). Ezzel a szakmai tudással térségi szakmai szereplők ma nem rendelkeznek, a fölhasználható anyagok nagy része idegen nyelven elérhető, a sikeres gyakorlatokat különféle EU-projektek anyagaiban lehet megtalálni.</li> <li>- A térségi adottságokra alapozó, térségi igényekhez és lehetőségekhez igazított modellek kidolgozása és elterjesztése (módszertani útmutatók térségi aktorok számára, modelljellelű térségi modellek megszervezése és facilitálása). Ezen a területen első lépésben kisméretű térségi szakembercsoport célirányos képzésére van szükség.</li> </ul>
Cél	A menedzsment ismeretek révén az egyes szervezetek és események önfenntartó képessége nagyon jelentős mértékben fokozható, ugyanakkor a menedzsment szemlélet és gyakorlat megnyitja az utat a kultúrával összefüggő egyéb területekkel való integráció fele.
Indoklás	A kulturális rendszer szereplőinek működésében a menedzsment jellegű szemlélet alig van jelen, s ami jelen van, az nem tartalmazza a fejlesztéspolitikai paradigmából adódó követelményeket. Ezek hiányában nem lehetséges, hogy a térségi kulturális rendszer a fejlesztéspolitikai paradigma fontos szereplőjévé válhasson.
Várható eredmények	Növekszik a szervezetek és események önfenntartási képessége és társadalmi szerepe. Külső szakmai tudás bevonása nélkül nem lehet arra számítani, hogy ezen a területen működőképes térségi szakmai tudás termelődjön.
Szinergia lehetőségek	Gazdasági, logisztikai, költség-haszon elemzési és kommunikációs kompetenciák bevonása
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A program mindkét komponensének gyakorlatba ültetése külső szakmai kompetencia bevonását igényli (anyagok összegyűjtése, fordítása, térségi adaptációja, sikeres modellek kidolgozása stb.). Célszerűnek országközi vagy EU-s projektekbe való bekapcsolódás mutatkozik.
Megjelenítési javaslatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A programot, mint fontos szakmai kezdeményezést, a rendszer szereplői körében kell megismertetni</li> <li>- A menedzsment jellegű kompetenciák beépülése minden szervezet, illetve esemény keretében növeli a saját megjelenítés szerepét</li> </ul>
Kapcsolódó projektjavaslatok	Megyei léptékű folyamat-menedzsment kereteinek kiépítése, térségi tudástranzfer program

<p><b>Fejlesztési terület</b>  <b>Kód 2.2.</b>  <b>Téma:</b></p>	<p><i>A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése</i></p> <p><b>Térségi tudástranszfer és módszertani program/központ kialakítása</b></p>
Tartalom	<p>A fejlesztéspolitikai paradigma gyakorlatba ültetése szükségessé teszi az implementációs folyamatot nyomon követő és támogató szervezeti keret kialakítását. Ez – program formájában - megoldható egy megyei alárendeltségű kulturális intézmény keretében. Alapvető feladata az EU szakpolitikák és sikeres gyakorlatok térségi transzferje (szakmai kapcsolatok és szakmai csatornák kialakítása), az ezzel kapcsolatos módszertani anyagok gyűjtése és fordítása, kislétszámú facilitátor szakmai csoport kialakítása, amely képes lesz a behozott szakmai tudás térségi paraméterekhez való illesztésére és térségi terjesztésére. Ez a program a Stratégia implementációját végző szakmai csoport keretében értelemszerűen elindul a csoport tevékenysége részeként (lásd: Implementációs javaslatok), a program vagy központ kialakítására menet közben, két-három éves távlatban lehet sort keríteni</p>
Cél	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A térségbe irányuló tudástranszfer intézményi kereteinek kialakítása és fenntartása</li> <li>• A jelenlegi szemléleti és módszertani hátrány fokozatos ledolgozása</li> <li>• A megyei kulturális szereplők módszertani támogatásának ellátása</li> </ul>
Indoklás	<p>A kulturális rendszer jelenlegi versenyképtelensége elsősorban abból fakad, hogy a rendszer szereplői nem ismerik kellőképpen a fejlesztéspolitikai paradigma szerint működő kulturális rendszerek lehetőségeit és szakmai/társadalmi követelményeit</p>
Várható eredmények	<p>A megyei kulturális rendszert a tudástranszfer program tartósan nyitottá és alkalmazkodó képessé/rugalmassá teszi.</p>
Szinergia lehetőségek	<p>A térségbe behozandó tudásanyagba a szinergia szempontok és működési modellek már eleve be vannak építve.</p>
Finanszírozás/Fenntarthatóság	<p>A tudástranszfer és módszertani programot/központot a kezdeti év után célszerű önálló belső programként vagy intézményi struktúraként működtetni. Ez a jelenlegi rendszer fokozatos funkcionális átalakítása révén megoldható, ezért külön költségvonzata nem lesz. Ugyanakkor vannak olyan EU projekt lehetőségek, amelyek keretében az ilyen térségi funkciójú programok/központok kialakítása megpályázható. Lásd: Egyedi, innovatív programok.</p>
Megjelenítési javaslatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A programot, mint fontos szakmai kezdeményezést, a rendszer szereplői körében kell megismertetni</li> <li>- A program társadalmi tematizációja fontos a kulturális rendszer szervezeti-funkcionális átalakításának társadalmi elfogadtatása szempontjából</li> </ul>
Kapcsolódó projektjavaslatok	<p>Magyei léptékű folyamatmenedzsment kereteinek kiépítése, A kulturális menedzsment technikáinak és módszereinek megújítása, Folyamatos önképzés támogatása, Projekt implementáció</p>

<b>Fejlesztési terület Kód: 2.3. Téma:</b>	<i>A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése</i> <b>Megyei e-kultúra program: tartalom-előállítás</b>
Tartalom	Ebben a témakörben több évre szóló komplex program kidolgozására van szükség, amely kiterjed az intézményrendszer működésének, az események és egyéb kulturális termékek skálájának többszintű bemutatására. Ezt a tervet egy komplex munkacsoport tudja megtervezni, amely a térségi identitásépítéstől és a desztináció-menedzsmenttől a kulturális termékek gazdasági hasznosításáig össze tudja fogni a szükséges kompetenciákat. A koncepció kidolgozását célszerű EU projekt-szerűen kezelni, a leghatékonyabb eset az volna, ha a térséget sajátos karakterű kulturális régióként definiálva projektet lehetne indítani és a Hargita megyei e-kultúra program ennek részét képezné. Ez a program jóval több, mint a szűk értelemben vett kulturális értékek elektronikus adathordozókon való megjelenítése, az e-kultúramodell a térségben ma nem ismert, ezért a koncepció kidolgozásában célszerű külső szakmai modellt alapul venni vagy külső szakmai segítséget igénybe venni.
Cél	A kulturális értéktár digitális megjelenítése és működtetése stratégiaiilag nagyon fontos lépést jelenthet a térség közéleti és gazdasági újrapozicionálásában
Indoklás	A megyei kulturális értékeknek ma alig néhány százaléka érhető el digitális formában, ezért a kulturális rendszer elemeinek – a lehetőségekhez mérten – ma még nagyon visszafogott szerepe van a térségi identitás erősítésében vagy a desztináció építésben.
Várható eredmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olyan kulturális e-tartalom, amely a térségi fejlesztéspolitikai folyamat egyik meghatározó komponense lesz</li> <li>- A térség identitásának és ismertségének jelentős növekedése, munkahelyteremtés</li> </ul>
Szinergia lehetőségek	A program koncipiálása és kivitelezése csak a szakterületek közti szinergia révén lehetséges
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Az e-kultúra program megalkotása (a munkacsoport létrehozása és működtetése a program részletes kidolgozásáig és szakmai előkészítéséig, a kivitelezéshez szükséges forrástérkép elkészítéséig) stratégiakészítés típusú támogatást igényel. A program kivitelezése EU-program típusú támogatást igényel.
Megjelenítési javaslatok	A program előkészítése a Stratégia implementációjának része lehet, ezért a szakmai és közéleti kommunikálás ebben a keretben történhet. Támogatás elnyerése esetén a megjelenítés értelemszerűen a program része lesz.
Kapcsolódó projektjavaslatok	A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítését célzó programok csoportja, a desztináció-építéssel kapcsolatos programok csoportja



<p><b>Fejlesztési terület</b>  <b>Kód: 2.4.</b>  <b>Téma:</b></p>	<p><i>A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése</i></p> <p><b>Folyamatos önképzést támogató térségi e-learning tananyag</b></p>
<p>Tartalom</p>	<p>A térségbe irányuló szakmai tudástranszfert támogató módszertani program vagy központ szakmai feladata lesz olyan digitális tananyag készítése és rendszeres frissítése, amely a térségi kulturális aktorok, illetve az érdeklődő szakemberek számára folyamatosan kínálja a továbbképzés lehetőségét. Ez a tananyag tartalmazza a kurrens EU-s és országos policykat, a hazai és külföldi sikeres gyakorlatok gyűjteményét, a kulturális menedzsment gyakorlásához szükséges módszertani anyagokat stb.</p> <p>A tananyagot a ma már általánosan ismert platformok mintájára lehet elkészíteni, igény szerint szabad vagy kódolt hozzáférésekkel. Előnyt jelent a tananyag tetszőleges mértékű tagolása és bővítése, ami a személyre szabott vagy konkrét helyzetekhez kapcsolódó tanulást támogatja.</p> <p>Ezt a képzési modellt igény szerint hagyományos képzési formákkal ki lehet egészíteni.</p>
<p>Cél</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A kulturális rendszer aktorai számára a folyamatos és ingyenes önképzés feltételeinek biztosítása</li> <li>- Annak elérése, hogy a szakmai ismeretek kínálatában a személyi jellegű elvárások, képzési igények minél jobban kielégíthetők legyenek.</li> </ul>
<p>Indoklás</p>	<p>Korszerű szakmai ismeretek hiánya, a mai képzések rugalmatlansága, normatív jellege, idő-és munkai igényes formája.</p>
<p>Várható eredmények</p>	<p>A kulturális rendszer működtetéséhez szükséges szakmai tudás mennyiségének és minőségének emelkedése, a szakmai tájékozódás és az önképzés modelljének térnyerése</p>
<p>Szinergia lehetőségek</p>	<p>A tananyagok döntő hányadába a szinergia szempontok már be vannak építve</p>
<p>Finanszírozás/Fenntarthatóság</p>	<p>A képzési program megtervezése, a tananyag megalkotása és működésbe hozása a Stratégia implementációját végző szakmai csoport feladata, ennek költségigénye a munkacsoport számára biztosítandó költségkerethez tartozik. Amennyiben az alakuló csoport kompetenciáját ez a feladat meghaladja, külső szakmai közreműködőt kell felkérni.</p>
<p>Megjelenítési javaslatok</p>	<p>Ezt a programot a rendszer belső szereplői számára kell megjeleníteni</p>
<p>Kapcsolódó projektjavaslatok</p>	<p>Térségi tudástranszfer és módszertani program, Implementációs program</p>

<b>Fejlesztési terület Kód: 2.5. Téma:</b>	<i>A tudásgazdaság paradigmájának érvényesítése</i> <b>Megyei szinten koordinált Facebook program</b>
Tartalom	A Facebook típusú társadalmi tematizáció és közösségépítés jelenleg általános gyakorlata lehetőséget kínál olyan program megszervezésére és végzésére, amely minimális beruházás és erőfeszítés mellett, a virtuális térben aktív „társadalmi energiák” becsatornázásával lényegesen megnöveli a kulturális rendszer társadalmi hasznosulását. Egész sor olyan kommunikációs és közösségépítő technika van, amely a Facebook felületeken alkalmazható (eseménygenerálás, összekapcsolás, láncszerű terjesztés, véleménygenerálás stb.), és amelyek egyfelől összekötik a rendszer szereplőit, másfelől közösségi szerkezeteket hoznak létre vagy erősítnek meg. Ez azért is nagyon fontos, mert a rendszer aktorai számára kitermeli azt a közösségi referenciakeretet, amelyet a média vagy a közbeszéd részéről annyira hiányolnak, s amely munkavégzésük ösztönzésében nagy szerepet játszhat.
Cél	Közösségi energiákra alapozó, költségmentes általános társadalmi tematizáció, közösségépítés
Indoklás	A rendszer szereplői kevéssé ismerik egymást és nincsen mód, hogy egymás tevékenységére reflektáljanak, kulturális munkára vonatkozó visszajelzések kis száma, kevés olyan tényező van, amely a kulturális rendszer rendszerjelleget erősíti.
Várható eredmények	A rendszer identitásának erősödése, a rendszer egyes elemeinek magas fokú ismertsége, a reflexiós szint fokozódása, közösségképződés
Szinergia lehetőségek	Ez a program nagy lehetőséget jelent arra, hogy a kultúra rendszerébe spontán módon bekapcsolódjanak külső szereplők.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Nincs költségigénye
Megjelenítési javaslatok	Nincsen szükség külön megjelenítési tevékenységre, a program maga széleskörű társadalmi megjelenítésként tételeződik.
Kapcsolódó projektjavaslatok	A tudásgazdaság paradigmájához kapcsolódó programok

Fejlesztési terület Kód: 3.1.	<i>Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése</i>
Téma:	<b>Ágazatközi, projektalapú vagy stratégiai együttműködést támogató klaszterek kialakítása</b>
Tartalom	A Program arra törekszik, hogy a kultúra rendszerében a mai általánosan jellemző pontszerű működési modellt klaszterszerű vagy hálózatszerű működési modellel váltsa fel. A klaszterszerű működés kialakítása (amely nem jelent jogi értelemben is intézményesített klasztert, hacsak az nem feltétlenül szükséges, pl. közös forrásbevonás esetén) többféle érdek alapján jelenhet meg: rendezvénysorozatok vagy több helyen azonos időben zajló rendezvények szervezése, szakmai-módszertani tapasztalatcsere, költséges szakkompetenciák közös igénybevétele, térségi kulturális stratégiák vagy programok közös kidolgozása, érdekérvényesítés stb. A hálózatszerű vagy klaszterszerű működés a kultúra rendszerében a működés új, minőségileg magasabb szintjét jelenti.
Cél	Az atomizált, pontszerű működési mód ellenében a rendszerszerű működés kialakítása
Indoklás	A pontszerű működési mód a kulturális potenciál jelentős részét nem hasznosítja, s nem támogatja az eseti vagy lokális eseményeken túlmutató tervezést vagy forrásbevonást.
Várható eredmények	A hálózatszerű vagy klaszterszerű együttműködési formák kialakítása a kultúra rendszerében a praxis szintjén teret adhat a fejlesztéspolitikai paradigmának.
Szinergia lehetőségek	Ez a program jelentős mértékben erősíti a rendszer szereplői közti együttműködést.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A koncepció kidolgozása és programszerű terjesztése a Stratégia implementációját végző szakmai csoport feladata, a költségigény ehhez a szerkezeti részhez tartozik. A programnak külön költségvonzata nincsen.
Megjelenítési javaslatok	Csak a rendszer szereplői körében van szükség
Kapcsolódó projektjavaslatok	Új pályázati modell, Implementációs javaslatok, szinergia programcsomag

Fejlesztési terület Kód: 3.2.	<i>Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése</i>
Téma:	<b>Szakmai kompetenciák közti szinergiák kereteinek megteremtése (pl. kulturális szakértők gazdasági, fejlesztéspolitikai képzése stb.)</b>
Tartalom	A kulturális rendszer fejlesztéspolitikai paradigma szerinti működtetéséhez szükséges egy olyan program-jellegű belső policy-folyamat működtetése, amely belépési lehetőséget és keretet ad a más jellegű szakmai kompetenciáknak. Kiemelten fontosak a következő kompetencia-típusok: gazdálkodás/menedzsment, turizmus, vidékfejlesztés és helyi fejlesztés, eseménymenedzsment, marketing, PR/kommunikáció, desztinációépítés és menedzsment, kultúragazdaság stb. A szakmai kompetenciák közti szinergiák megteremtésének többféle formája lehetséges: a Stratégia implementációját végző szakmai csoport vagy azt felügyelő testület multidiszciplináris jellege, a szerkezeti reformhoz kapcsolódó programok kidolgozásakor más területek szakembereinek bevonása, stb. Mindehhez szorosan kapcsolódik az a tematizációs munka, amely a „kultúra” jelenleg érvényes szűkkörű és elitista értelmezését kibővíti a fejlesztéspolitikai paradigmából adódó tartalmakkal.
Cél	A kulturális rendszer működésének tényleges összekapcsolása más területekkel, a kulturális rendszer önállóságának erősítése és önfenntartó képességének fokozása.
Indoklás	A rendszer jelenlegi, alapvetően zárt és önlegitimációra törekvő működési módja akadályozza a kulturális rendszernek a térségi fejlesztéspolitikai folyamatba való integrálódását
Várható eredmények	A kulturális rendszerben érvényre jutó szakmai kompetenciák tartalmi gazdagodása, a más területekkel való együttműködés fokozódása
Szinergia lehetőségek	Ez a program szinergiatерemtés tényleges terepe
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A policy-folyamat szervezése és indítása a Stratégia implementációjáért felelős szakmai csoport feladata, ennek külön költségvonzata nincsen. A részprogramok kidolgozása során más területek szakmai bevonása munkabér jellegű költségeket generál.
Megjelenítési javaslatok	A kulturális rendszer más szakterületek irányába való „megnyitása” az adott terület szakemberei fele hiteles kommunikációt igényel (többet, mint a ma szokásos szakmai „meghívások”, „felkérések”).
Kapcsolódó projektjavaslatok	Az ehhez a fejlesztési területhez kapcsolódó egyéb szinergiaprogramok

<p><b>Fejlesztési terület</b>  <b>Kód: 3.3.</b>  <b>Téma:</b></p>	<p><i>Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése</i></p> <p><b>Ágazatközi megyei stratégiai tanács létrehozása</b></p>
<p><b>Tartalom</b></p>	<p>A kulturális rendszer fejlesztéspolitikai paradigma szerinti fokozatos átalakításához – a hivatal adminisztratív-politikai támogatása mellett - feltétlenül szükséges egy ágazatközi, megyei léptékű konzultatív testület (tanács) létrehozása és e-platform alapú rendszeres működtetése. Egy ilyen „hivatalos” legitimációs bázis nélkül a rendszer átalakításának társadalmi-közéleti legitimitását nem lehet megteremteni, ugyanakkor a Stratégia implementációját végző csoport munkája légtüres térben marad. Fontos az, hogy ebben a testületben a szinergia szempontok szerinti területek szakemberei jelen legyenek. Ugyanakkor ebben a policy jellegű programban alapvetően fontos az e-kommunikáció, mert ezzel lehet biztosítani azt, hogy az implementációt végző csoport működésére, később pedig a kulturális rendszer működésére (különösen a rendszeren belüli információforgalomra) folyamatosan rálássanak.</p>
<p><b>Cél</b></p>	<p>A rendszer szerkezeti és funkcionális reform folyamatát támogató hivatalos/legitim háttér kialakítása</p>
<p><b>Indoklás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A kulturális rendszer mai jellegéből és működési módjából következően reformot támogató testület a szűk értelemben vett kultúra köréből nem állítható össze.</li> <li>- A fejlesztéspolitikai paradigma szemszögéből érdembeli haszna csak a multidiszciplináris testületnek van</li> </ul>
<p><b>Várható eredmények</b></p>	<p>A rendszer reformjának nem adminisztratív jellegű, a szélesebb társadalmi nyilvánosságban is megjeleníthető intézményes támogatása</p>
<p><b>Szinergia lehetőségek</b></p>	<p>A program keretében kialakítandó és működő konzultatív testület per defitionem a szinergia megvalósulása</p>
<p><b>Finanszírozás/Fenntarthatóság</b></p>	<p>A program elsősorban szervezési feladatokkal jár, amelyet a Stratégia implementációját végző csoport vállal, személyi költségek tervezhetők a jelenlegi rendszerben is alkalmazott testületi tagsági modell szerint.</p>
<p><b>Megjelenítési javaslatok</b></p>	<p>A program megjelenítése (a testület létrehozása és működése) a szélesebb közvélemény előtt és a rendszeren belül is szükséges, elsősorban a reform-folyamat legitimitásának biztosítása érdekében.</p>
<p><b>Kapcsolódó projektjavaslatok</b></p>	<p>Stratégia implementáció, A kulturális rendszer kommunikációjával és dokumentálásával kapcsolatos programok és tevékenységek</p>

<p><b>Fejlesztési terület</b>  <b>Kód: 3.4.</b>  <b>Téma:</b></p>	<p><i>Kompetenciák, intézmények és ágazatok közti szinergiák megteremtése</i></p> <p><b>Ágazatközi együttműködési programcsomag (Kultúra – Iskola, Kultúra – Egyház, Kultúra – Turizmus stb.)</b></p>
Tartalom	<p>A kultúra rendszerével összekapcsolható más ágazatokban már vannak intézményszerű hálózatok vagy klaszterszerűen működő szerveződések/folyamatok. Lényeges tartalmi előrelépést jelent olyan ágazatközi együttműködési programok indítása, amelyek két ágazat között teremtenek operatív kapcsolatot. Ez jelenthet közös tervezést, közös programot, közös forrásbevonást, közös megjelenítést stb. A program indításának feltétele az, hogy a kultúra rendszerén belül is hálózatszerű vagy klaszterszerű együttműködés jöjjön létre konkrét feladatok mentén. Példa: egy térségen belül a kulturális eseményeket szervezők és a turizmus szereplőinek pragmatikus összekapcsolódása, a kulturális és helytörténeti értékek feltárásában és megőrzésében érdekelt kulturális aktorok és az iskolák összekapcsolása stb. Ha egy ilyen csoport-csoport (hálózat-hálózat) együttműködés kialakul, annak modellje hatékonyan facilitálható más térségekre és témakörökre. Javasolható, hogy a Stratégia implementációs fázisában a szakmai csoport dolgozzon ki, indítson el ilyen jellegű modellértékű programot. Nagyon fontos lehetőség ezen a téren a LEADER-logika/módszertan megtanulása a kulturális aktorok számára</p>
Cél	A különböző ágazatok közti tényleges együttműködés kialakítása, a kulturális termékek számának növelése, a forrásbevonási potenciál erősítése
Indoklás	Más ágazatokban a fejlesztéspolitikai paradigma sokkal nagyobb mértékben jelen van, mint a kultúra rendszeréhez tartozó intézmények működésében. Ezzel az összekapcsolással el lehet érni azt, hogy a kultúra aktorai számára is magától értetődővé váljék a fejlesztéspolitikai paradigma alkalmazása.
Várható eredmények	Tényleges ágazatközi együttműködés, a különböző fejlesztéspolitikai területek és tevékenységek kölcsönös erősítése.
Szinergia lehetőségek	Ezek a programok szerveződési módjuk és működési módjuk tekintetében a szinergia megvalósulásai
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Térségi források (kistérség, LEADER), helyi önkormányzatok, megyei pályázatok, külső források
Megjelenítési javaslatok	Mivel újszerű kezdeményezésről van szó, a kezdeményezések és az eredmények hangsúlyozott megjelenítése a reformfolyamatot hatékonyan támogatja
Kapcsolódó projektjavaslatok	A kultúra rendszerén belüli klaszterek/hálózatok kialakítása, Az ágazatközi szinergiát erősítő programok, A kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítését célzó programok

Fejlesztési terület	<i>Tudatos kultúrafogyasztás szorgalmazása és támogatása</i>
Kód: 4.1. Téma:	<b>Tudatos kultúrafogyasztást ösztönző éves tematikus programok</b>
Tartalom	A kultúrafogyasztás egy-egy konkrét területén (pl: olvasás, színház, fotóművészet, festészet, klasszikus zene stb.) <b>éves kampányszerű programot</b> kell szervezni (Pl. A könyv vagy az olvasás éve Hargita megyében, A fotóművészet éve Hargita megyében stb.). A Programot egyetlen intézmény is sikeresen tudja menedzselni, alacsony költséghányad mellett. Könyvtárakat, iskolákat, könyvüzleteket, nyilvános rendezvényeket, web alapú csoportokat sokféle formában be lehet kapcsolni a programba. Fontos az, hogy a programnak egyfajta „mozgalom” jellege legyen és ez a mozgalom jelleg a társadalmi nyilvánosságban hangsúlyosan legyen jelen minden alkalommal, hivatkozva mindig az éves programra. Versenyekkel, díjakkal lehet színesíteni, könyvkiadók bevonásával. Nagyon fontos a minőségi kultúrafogyasztás szempontjának érvényesítése.
Cél	A minőségi kultúrafogyasztás modelljeinek társadalmassá tétele, ösztönzése.
Indoklás	A tudatos kultúrafogyasztás ügyének, a kulturális értékekhez való egyenlő hozzáférés ügyének ma nincsen megyei szinten tartalmi vagy adminisztratív gazdája.
Várható eredmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évente egy-egy terület hangsúlyosan a figyelem előterébe kerül.</li> <li>• Egy-egy sikeres megyei léptékű program meg tudja teremteni a kereteket ahhoz, hogy egy-egy területen idővel kitermelődjenek a témakör állandó intézményes gazdái.</li> </ul>
Szinergia lehetőségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ A program lehetőséget ad tanügyi, gazdasági és médiaszereplők, valamint NGO-k együttműködésére</li> <li>➢ A Program hasznos vonatkoztatási keretet jelenthet a témához kapcsolódó egyedi kezdeményezések számára (klaszterhatás)</li> </ul>
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Az első években a programot finanszírozni kell, menet közben fokozatosan át lehet adni a forrásszerzés feladatát az adott területtel foglalkozóknak. Költségigénye partnerek bevonásával nagyon alacsony lehet.
Megjelenítési javaslatok	Célirányos, a program egész időtartama alatt működő tematikus megjelenítésre, önálló program-arculatra lesz szükség. Ez önálló internetes platformot kíván és periodikus média tematizációt.
Kapcsolódó projektjavaslatok	A Program éves lefutása folyamatszerű, ugyanakkor rugalmas és integráló jellegű. Lehetőség van arra, hogy a Program hatására menet közben újabb egyedi rendezvények is generálódjanak.

<p><b>Fejlesztési terület</b>  <b>Kód: 4.2.</b>  <b>Téma:</b></p>	<p><i>Tudatos kultúrafogyasztás szorgalmazása és támogatása</i></p> <p><b>Hátrányos helyzetűek kulturális esélyegyenlőségét támogató program</b></p>
<p>Tartalom</p>	<p>A kultúra keretében hátrányos helyzetet ebben a térségben a kulturális értékekhez való hozzáférés korlátozott volta, illetve a kulturális értékek létrehozásába való bekapcsolódás korlátozottsága jelent. Mindkét korlát lehet egyéni vagy csoportos/közösségi jellegű. Mindkét korlát leépítése többtényezős, nehéz folyamat.</p> <p>Rövid távon előrelépési lehetőség a kulturális javakhoz való hozzáférés javításában van. Szükséges megtenni a tematizációs lépést, társadalmilag elfogadottá tenni ezt a feladatot, megjelölni célcsoportokat vagy területeket, és kidolgozni néhány modellszerű eljárást (pl. mozgó könyvtár-szolgáltatás, vándorkönyv program, kulturális csomag adományok, stb., stb. - összekapcsolva más szolgáltatáscsomagokkal, mert önmagában nagyon költséges stb.).</p> <p>A kulturális értékek létrehozása tekintetében áttörést jelentene a megyei léptékű Tehetség gondozási program (lásd. 7.3.).</p> <p>Ebben a témakörben többpólusú program kidolgozására van szükség, azonban több tényező miatt is erre csak középtávon van reális esély.</p>
<p>Cél</p>	<p>Hátrányos helyzetű térségek és társadalmi csoportok kultúrafogyasztásának támogatása, az esélyegyenlőség növelése.</p>
<p>Indoklás</p>	<p>A programot a színvonalas kulturális fogyasztás fokozatos háttérbeszorulása indokolja, valamint egyes települések és társadalmi csoportok periferikus helyzete, illetve a kultúrafogyasztást is érintő kedvezőtlen anyagi helyzete.</p>
<p>Várható eredmények</p>	<p>A kulturális javakhoz való hozzáférés ügyének tematizálása, az esélyegyenlőtlenségek mérséklését célzó folyamat beindítása</p>
<p>Szinergia lehetőségek</p>	<p>Ezt a programot fejlesztéspolitikai és karitatív jellegű programokkal, szervezési modellekkel és szakmai kompetenciákkal kell összekapcsolni.</p>
<p>Finanszírozás/Fenntarthatóság</p>	<p>A Program első fázisa integrálható a Stratégia implementációját végző szakmai csoport feladatkörébe, a későbbiek során kidolgozandó programok támogatását több társadalmi szereplő bevonásával kell biztosítani.</p>
<p>Megjelenítési javaslatok</p>	<p>A téma – a kulturális esélyegyenlőtlenség csökkentése – fontos és hangsúlyosan tematizálandó feladat</p>
<p>Kapcsolódó projektjavaslatok</p>	<p>Terméklétrehozást ösztönző program, Tudatos kultúrafogyasztást ösztönző program, Tehetség gondozási program</p>



<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 4.3.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Tudatos kultúrafogyasztás szorgalmazása és támogatása</i></b> <b>Kulturális versenyek, vetélkedők, mozgalmak</b>
Tartalom	A vetélkedők, versenyek, mozgalmak indítása napjainkban akkor lehet sikeres, ha (1.) azok össze vannak kapcsolva az IT alapú megjelenítési technikákkal és (2.) össze vannak kapcsolva a térségi vagy kisebb léptékű desztinációépítési gyakorlattal. Ez két alapvető követelmény, ha ezektől a szinergiáktól eltekintünk, akkor csak olyan „hagyományos” megoldásokhoz jutunk, amelyekkel nem lehet társadalmi érdeklődést kiváltani. Alapvető követelmény, hogy térségi, megyei vagy kisebb léptékben az ilyen programok folyamatát társadalmi eseménnyé kell tenni. A téma sokféle lehet, a lényeg a fentiekben jelzett szervezési módon van. Jellemző példák: társadalomtörténeti fotók beküldése, kulturális értékek vagy szimbolikus helyek fotója/kisfilmje, tárgykészítési verseny vagy mozgalom, gasztronómiai technikák, eszközök vagy receptek, kulturális jellegű design tervek, településkép, szép termék stb., stb. Az ilyen jellegű programok mindig sok terméket is eredményeznek, amelyek többféle utólagos hasznosításra kínálnak lehetőséget (vándorkiállítás, turisztikai termék, ünnepszervezés, e-kultúra programhoz anyag stb.)
Cél	A kulturális termékek előállításának társadalmisítása, kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése, a tudatos kultúrafogyasztás modelljének erősítése.
Indoklás	A „mozgalom” jellegű programok jelentős mértékben elősegítik a kulturális potenciál bővítését és a köztudatba való bekerülését.
Várható eredmények	A kultúra pozíciójának erősödése, további szereplők aktivizálódása, a szinergia folyamatok erősödése.
Szinergia lehetőségek	Az ilyen mozgalmak „kiviszik” a kultúrát a kulturális intézmények köréből, sokféle szereplőt és intézményt implikálnak, ezért közvetlen hatásuk van a szinergia erősödésére
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Az ilyen programoknak első lépésben szervezési költségei vannak, ha valamelyik típus megerősödik, akkor érdemes önálló programként is működtetni. Finanszírozása többszereplős lehet.
Megjelenítési javaslatok	A konkrét programhoz kapcsolódó kommunikációs munkára van szükség.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Kulturális termékek mennyiségének növelése, desztinációépítési programok, a tudatos kultúrafogyasztás erősítését célzó programok

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 4.4.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Tudatos kultúrafogyasztás szorgalmazása és támogatása</i></b>  <b>Vállalkozók a kultúráért program</b>
Tartalom	<p>Két olyan vállalkozói csoport van, amelyet érdekeltté lehet tenni abban, hogy túllépjen az eddigi szponzorizálási gyakorlaton. Az egyik csoportot azok a vállalkozások képezik, amelyek maguk is kulturális értékek előállításával foglalkoznak (könyv, tárgyak, vizuális anyagok, média stb). Ezt a csoportot érdekeltté lehet tenni abban, hogy megtalálja szerepét a kulturális stratégia egyes szegmenseinek kivitelezésében.</p> <p>A másik csoportot azok alkotják, akik a kultúra rendszerével való partnerségi kapcsolatot föl kívánják használni a vállalati arculatépítésben, hírnévmenedzsmentben, vásárlói kör bővítésében, a cég és a termékei iránti bizalom erősítésében.</p> <p>Mindkét csoporttal olyan konzultációra és egyeztetésre van szükség, amely folyamatjellegű, a vállalkozások számára is mérhető eredményt vetít előre. Ennek feltétele olyan, máshol már bevált együttműködési formák megismerése és közös munkán alapuló térségi adaptációja, amely a gazdasági élet szereplőit is érdekeltté teszi az aktív szerepvállalásban.</p> <p>A program teszt jellegű elindítását a Stratégia implementációját végző szakmai csoport el tudja végezni, a teszt időszak eredményeitől függ az, hogy lehet-e ezen a téren tényleges programot indítani.</p>
Cél	A vállalkozói szegmens és a kultúra rendszerének strukturális összekapcsolása
Indoklás	A jelenlegi szponzori gyakorlat csak nagyon kis részben hasznosítja azokat a potenciálokat, amelyeket a gazdasági szegmens kifejezetten a kultúra érdekében mozgósítani tud.
Várható eredmények	A két szegmens fokozatos szerkezeti jellegű összekapcsolódása
Szinergia lehetőségek	Ez a program a kulturális és a gazdasági ágazat közti szinergia megvalósulása
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A finanszírozás később kialakítandó programok függvénye, optimális esetben önfenntartásra kell számítani.
Megjelenítési javaslatok	A társadalmi megjelenítés akkor válik fontossá, ha az előkészítő munka tényleges program beindításához vezet
Kapcsolódó projektjavaslatok	Térségi tudástranszfer és módszertani központ, ágazatközi szinergiaprogramok, termékbővítés

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 4.5.</b> <b>Téma:</b>	<i>Tudatos kultúrafogyasztás szorgalmazása és támogatása</i> <b>Kulturális fogyasztás monitoring program</b>
Tartalom	A lakossági kultúrafogyasztás tartalmának és jellegének időszakos mérése (3-4 évenként) kulcsfontosságú eleme a stratégiai folyamat ellenőrzésének, valamint minden további tervezésnek. Meg kell határozni egy olyan mérési feladatot, amely időszakosan végezhető, méretében, tartalmában, szakmai összetettségében megfelel a kulturális stratégia menedzsment céljainak, és az egyes adatfelvételek eredményei összehasonlíthatók. A kivitelezéssel célszerű – pályáztatás alapján – külső szakmai szereplőt megbízni.
Cél	A társadalmi kultúrafogyasztás mérése, szakmai háttéranyag biztosítása a stratégia folyamat értékeléséhez, a további tervezéshez
Indoklás	Ez a szegmens ma teljes mértékben hiányzik a kultúra rendszeréből
Várható eredmények	Társadalmi helyzetkép a megyei – és kisebb régiók szerinti – kultúrafogyasztásról, a stratégiai folyamat erősítése.
Szinergia lehetőségek	Nem aktuális, illetve csak annyiban, ha az adatfelvétel a szinergiafolyamatok alakulására is kiterjed.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Az önkormányzati ciklusonként egy adatfelvétel költségét a kulturális rendszer finanszírozási keretébe érdemes illeszteni
Megjelenítési javaslatok	Az adatfelvétel eredményeit célszerű a rendszer szereplői számára részletesebben megjeleníteni, esetleg megvitatni. A szélesebb közönség számára tájékoztató anyag a célszerű.
Kapcsolódó projektjavaslatok	A szerkezeti és funkcionális jellegű reformhoz kapcsolódó programok, Módszertani központ.

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 4.6.</b> <b>Téma:</b>	<i>Tudatos kultúrafogyasztás szorgalmazása és támogatása</i>  <b>„A megye kulturális nagykövete” program</b>
Tartalom	Ezt a címet minden évben egy kiemelkedően értékes kulturális csoport kaphatja. Az adott tárgyévre a Megyei Tanács sajátos térségimázs építő programot javasol a szóbanforgó csoportnak elsősorban a térségen kívüli szereplésekre vonatkozóan, és ehhez az adott évre támogatást rendel. Ilyen csoport/alkotóműhely lehet a tánc, a zene, a kóruséneklés, a népművészeti termékek stb. köréből.
Cél	Térségi desztinációépítés, értékes csoportok/műhelyek pozicionálása
Indoklás	Célszerű minden évben fókuszba állítani egy „csúcs” terméket, mégpedig úgy, hogy ez a termék nem a térségbe látogatókra vár, hanem ő maga megy házhoz (a térségen kívül)
Várható eredmények	A kulturális rendszer ismertségének növekedése, emblematikus kulturális aktorok termelődése
Szinergia lehetőségek	Nem aktuális
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Az adott évre kiválasztott csoport sajátos programját támogatni kell. A támogatás a térségen kívüli szereplések jellegétől függ.
Megjelenítési javaslatok	A kommunikáció a térségen belül és kívül egyaránt fontos.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Térségi desztinációépítés, Kulturális termékek mennyiségének gyarapítása

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 5.1.</b> <b>Téma:</b>	<i>Vonzerőnövelés, desztinációépítési folyamatok erősítése</i>  <b>Helyi (település) desztinációépítési program</b>
Tartalom	<p>A kulturális stratégia kivitelezésében feltétlenül hasznosítani kell a térségi lokális közösségek sajátos adottságait: lokális identitás mentális fontossága és társadalomszervező ereje, alulról szerveződő lokális struktúrák, történelmi múlt, forgalomba hozott és forgalomba nem hozott helyi értékek stb. A településmenedzsment komplex értelmezése alapján célszerű olyan desztinációépítési modelleket kidolgozni (néhány fontosabb alaptípust a települések jellege és működési módja szerint), amelyek több településen is alkalmazhatók. Alapelv, hogy az ilyen program nem csak szűk értelemben vett turisztikai célokat követ, hanem a kultúragazdaság paradigmája szerint az adott település identitásszerkezetének egészét bővíti és erősíti.</p> <p>A komplex településmenedzsment kultúra alapú megközelítése a térségben nem ismert szakmai tudás, a kivitelezéshez tudástranszferre, külső szakértők bevonására van szükség.</p>
Cél	A helyi közösségek és helyi identitásszerkezetek megerősítése
Indoklás	A lokális értékek nagy része ma még nem kerül kihasználásra. A kistelepülések esetében az identitásszerkezet erősítése révén (is) lehet helyi társadalmi energiákat mozgósítani a helyi fejlesztés érdekében.
Várható eredmények	Lokális identitásszerkezetek erősödése, a települések ismertségének és vonzerejének növekedése
Szinergia lehetőségek	Az ilyen program természetéből adódóan túllép a szűken értelmezett kultúra körén. Térségi léptékben a turizmussal való kapcsolat lesz fontos.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A szakmai modellek kidolgozásához külső szakértőkkel kidolgozott, önálló partnerségi program lenne célravezető. Egyébként a tényleges lokális desztinációépítésnek csak akkor van értelme, ha abban megjelenik a helyi érdek, a helyi részvétel.
Megjelenítési javaslatok	A lokális jellegű desztinációépítési programokhoz egyenként kommunikációs alprogramot érdemes kapcsolni.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Térségi tudástranszfer és módszertani központ, Szinergia programok, Kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése.

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 5.2.</b> <b>Téma:</b>	<i>Vonzerőnövelés, desztinációépítési folyamatok erősítése</i>  <b>Kiemelt fontosságú kulturális „helyek” desztinációépítési programja</b>
Tartalom	<p>Ez a szervezési-logisztikai jellegű pogram arra irányul, hogy eseti desztinációépítési programok sorozatát indítsa el mindazokon a helyeken – lokális szereplők közreműködésével – amelyek már most vagy a közeljövőben a térség kulcsfontosságú kulturális helyeinek számítanak (szimbolikus helyek, kiemelt események, műemlékek, történelmi helyek stb.). A jelenleg tapasztalható alapfokú hirdetési, reklámozási, toborzási gyakorlatot le kell cserélni tartós és professzionális desztinációépítési programokkal (folyamatosan megújított és több csatornán forgalmazott tematizáció). Ma ezek a helyek viszonylag passzívak, többnyire a magyarországi turisztikai érdeklődés irányítja a tematizációt. A Stratégia implementációjával foglalkozó szakmai csoport dolgozhat ki (vagy dolgoztathat ki) olyan tematizációs keretmodellt, amelyet az adott helyi értéket gondozó önkormányzatnak vagy szervezetnek lehet ajánlani. Ezeknek a programoknak három nagyon fontos vonzata van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erősítik a regionális identitás szerkezetet</li> <li>- Növelik az adott hely, illetve a térség turisztikai vonzerejét</li> <li>- Jelentős mértékben emelik a térség ismertségét</li> </ul>
Cél	A kiemelt térségi értékek kifele irányuló hangsúlyos tematizálása, a térség ismertségének és identitásának erősítése
Indoklás	Jelenleg ezek a kiemelt térségi értékek nem a térségi érdek és térségi paradigma szerint működnek „kiemelt helyként”, s ezzel a gyakorlattal sok endogén adottság kihasználatlan marad.
Várható eredmények	Kiemelt helyek látogatottságának növekedése, a térségi identitás szerkezet erősödése
Szinergia lehetőségek	Az eredményes desztinációépítés többféle szakmai kompetencia bevonását igényli (kommunikáció, marketing, turizmus stb.)
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A helyi programok akkor lehetnek önfenntartók, ha helyi szereplők végzik egy-egy kiemelt érték desztinációjának építését. Ezt el lehet indítani megyei pályázati formájában is.
Megjelenítési javaslatok	A jól megtervezett kommunikáció minden desztinációépítési program szerves része.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Kulturális termékek mennyiségének és skáljának bővítése, Szinergiaprogramok.

<b>Fejlesztési terület Kód: 5.3. Téma:</b>	<i>Vonzóerőnövelés, desztinációépítési folyamatok erősítése</i> <b>Megyei léptékű termékmarketing program (opcionális)</b>
Tartalom	A kulturális termékek nagy száma, sokfélesége és sajátos (térsgyi vagy egyéb táji) jellege indokolna egy olyan esernyőszerűen működő, általános jellegű kulturális marketing programot, mint amilyen például a „székelytermék” területén működik. A lényeges különbség, hogy a kultúra esetében másként kell értelmezni az értékesítést, hiszen a kulturális termékek jelentős részét eladjuk, de nem viszik el. A program feladata az lehet, hogy a megyei/térsgyi arculatban és prezentációs gyakorlatban a kultúrának jól definiált és érzékelhető (külső szereplők által dekódolható) szerepet adjon. Ennek a programnak a hasznosságát, térsgyi szerepét több szakterület képviselőivel érdemes előzetesen megvitatni. Program akkor indítandó, ha konszenzus van arról, hogy a kulturális értékek rendszere a térsg meg határozó jegyeinek egyike legyen.
Cél	A kulturális értékek térsgyi/megyei jegyként (karakterisztikaként) való megjelenítése
Indoklás	A kulturális értékek mennyisége és térsgyi szerepe indoklja azt, hogy ez a szegmens a térsg egyik meghatározó jegyeként tételeződjön
Várható eredmények	A kulturális értékek rendszerének újrapozicionálása
Szinergia lehetőségek	A program indításának eldöntése, illetve a program kidolgozása több szakterület összekapcsolásával valósítható meg.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A Program közvetlenül a MT rendelkezésébe tartozhat, költségigénye nem jelentős.
Megjelenítési javaslatok	A kommunikációs terv a program részét képezi
Kapcsolódó projektjavaslatok	Ez a program (a rendszer marketing-eszközökkel való újrapozicionálása) mindenik fejlesztési területet érinti

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 5.4.</b> <b>Téma:</b>	<i>Vonzóerőnövelés, desztinációépítési folyamatok erősítése</i> <b>A kultúra a médiában program</b>
Tartalom	<p>A fejlesztéspolitikai paradigma szerint működő kulturális rendszer sikerességének alapvető feltétele az írott és elektronikus médiában való <b>rendszeres</b> tematizáció. A jelenlegi alkalmi, többnyire bemutató jellegű médiaanyagok nem a rendszer működésének logikája szerint készülnek, ezért a rendszert erősítő hatásuk korlátozott. A program tartalmát olyan megállapodássorozat kidolgozása jelenti (lehetőleg minden térségi írott és elektronikus médiával), amelyben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a tartalomgyártásban a kultúra rendszere jelentős szerepet vállal</li> <li>- a médiaanyagokban a kulturális rendszer ismerete és eseményeinek szakmai értelmezése a jelenleginél nagyobb szerepet kap</li> <li>- a kulturális rendszer és a térségi médiák közös érdek alapján törekednek az ágazattal foglalkozó újságírók és szerkesztők képzésére.</li> </ul>
Cél	A kultúra és az egyes programok társadalmi szerepének rendszeres közéleti tematizációja
Indoklás	A jelenlegi bemutatási gyakorlat legitimálja a kulturális eseményeket, de a rendszernek csak nagyon kevés eleme kerül bemutatásra és az is általában követő jelleggel.
Várható eredmények	A kultúra társadalmi tematizációjának változása
Szinergia lehetőségek	A kultúra rendszerét és a médiát kell a program keretében kölcsönösen érdekeltté tenni
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A programnak jelentős költségkerete nem lesz.
Megjelenítési javaslatok	A program működése egyben a megjelenítése is.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Szinergiaprogramok



<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 5.5.</b> <b>Téma:</b>	<i>Vonzerőnövelés, desztinációépítési folyamatok erősítése</i>  <b>Kulturális arcképcsarnok program</b>
Tartalom	A program a kulturális szereplők (személyek és szervezetek) profiljának megalkotására és társadalmiasítására irányul. Célszerű több évre előre kidolgozni, térségenkénti vagy ágazati bontásban listázva a bemutatandó szereplőket. Formája lehet: bemutató elemzés, interjú, rádióbeszélgetés, tévéanyag, videófelvétel, gyűjteményes kötet stb. Minden anyag vagy sorozat számára két fontos feltételt kell megfogalmazni: az anyag legyen archiválható (dokumentumtár), és legyen forgalmazható (publikálható). A program koncipiálását és indítását a Stratégia implementációját végző szakmai csoport dolgozhatja ki, az anyagok rendszeres készítése a témában érdekelt partnerekkel történik. Jó tervezés esetén a folyamat önmagát generálja, mert a kiválasztott szereplők aktivitására lehet alapozni
Cél	Kulturális szereplők ismertté tétele, a rendszer társadalmi elfogadottságának és támogatottságának erősítése
Indoklás	Ennek a kulturális potenciálnak a mai kihasználása szórványos, esetleges, szubjektív/moralizáló
Várható eredmények	Kulturális termékek számának jelentős növekedése, jelentős archív anyag (utólag is hasznosítható társadalomtörténeti dokumentumtár), a kultúra társadalmi legitimitásának erősödése
Szinergia lehetőségek	Együttműködés sokféle intézményes szereplővel.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Az indítás után lehet dönteni pályázati jellegű támogatásról, de a program jó tervezés esetén saját erejéből is önfenntartó tud lenni.
Megjelenítési javaslatok	A program maga egyben megjelenítés
Kapcsolódó projektjavaslatok	Kultúra a médiában, Terméklista bővítése, Desztinációépítési programok

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 6.1.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése</i></b> <b>Terméklétrehozást ösztönző program</b>
Tartalom	A kulturális rendszer jelenlegi működése döntően eseménycentrikus, és a támogatások jelentős része is kulturális események létrehozására irányul (rendezvények, kiállítások, fotótábor, fesztivál stb.), amelyek a maguk során nyilván kulturális termékek, azonban a térségi adottságokra alapozó potenciális termékek száma sokkal nagyobb, skálája sokkal szélesebb. A program feladata a térségben található alkotói potenciál mozgósítása a jelenleginél jóval több termék létrehozása érdekében. Pályázati alapon, gazdasági vagy önkormányzati szereplőkkel kialakított közös támogatás formájában, versenyek, felhívások, közérdekű tematikus akciók keretében programszerűen kell ösztönözni több képzőművészeti, irodalmi, zenei, előadóművészeti, design, népművészeti, egyéb kreatív termék létrehozását. Az ilyen mozgalmoszerű és versenyszerű akció a jelenleginél jóval szélesebb alkotói kör mozgósítását jelentheti, ugyanakkor az alkotások készítői számára a helyzetbehozás, a név-építés lehetősége jelenti az elsődleges eredményt. Különösen hasznos lehet a program fiatalok vonatkozásában, vagy a kreatív ipar területein.
Cél	A térségi adottságokra alapozó termékmennyiség és termékszáma bővítése
Indoklás	A kulturális rendszer ma elsősorban a kész termékek megjelenítésére épít, s ez ahhoz vezet, hogy a létező tartalékok nem kerülnek kihasználásra.
Várható eredmények	Közvetlenül a térséghez köthető termékek mennyiségének és skálájának növekedése
Szinergia lehetőségek	Az egyes „akciók” megszervezése és lebonyolítása többféle ágazat bevonásával végezhető (intézmények, önkormányzatok, gazdasági és turisztikai szereplők, iskolák stb.)
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Néhány kezdeti modellszerű akció elindítása és társadalmi tematizációja után a folyamat önfenntartóvá kell váljon.
Megjelenítési javaslatok	A programhoz kapcsolatosan alaposan kidolgozott közéleti megjelenítési mintákat kell kidolgozni és gyakorlatba ültetni.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Szinergia programok, Implementációs program, desztinációs programok

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 6.2.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése</i></b>  <b>Kiemelt kulturális események létrehozása</b>
Tartalom	<p>A megyei kulturális események halmazában ma minden esemény arra törekszik, hogy fontosabb legyen a többinél, és ehhez minél több forrást megszerezzen. Ez lehet az adott évben a térség/megye emblematikus eseménye.</p> <p>Fontos lenne olyan vezetői szintű döntés, amely - rotációs alapon - évente egy rendezvényt kiemel a többi közül, és amely eleget tesz az alábbi feltételeknek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A prezentációban és a kommunikációban megkapja a jogot arra, hogy abban az évben „legfontosabbnak” nevezhesse magát.</li> <li>- Az esemény a térségi desztináció erősítésével programszerűen és mérhetően össze van kapcsolva</li> <li>- A különböző ágazati szereplők (gazdaság, turizmus, média, kommunikáció stb.) egyetértenek az adott esemény kiemelt státuszát illetően és akként is kezelik.</li> <li>- A tartalom, az időpont és ágazati hasznosítás érdekében egyeztetés van az érintettek között.</li> <li>- Az esemény megszervezéséhez kisebb-nagyobb társadalmi mozgalom kapcsolódik (nem egy szűkkörű elit ügye).</li> <li>- Az eseményhez élményszerű tömeges részvétel is kapcsolható</li> </ul> <p>(Alkalmas példa lenne a Farsangtemetés, de az időpont miatt a fentiekben jelzett minden kritériumnak nem tud megfelelni. Az „Ezer székely leány” esemény mozgástere az ideológiai kötöttségek miatt korlátozott.). Olyan modellre van szükség, amely nem a szereplők számát (és a költségeket) gyarapítja, hanem a fogyasztók számát.</p>
Cél	Térségi desztináció és identitáserősítés emblematikus (marker jellegű, térség-azonosító) rendezvény révén
Indoklás	A jelenlegi nagy rendezvények forrásigénye egyre nő, innovatív erejük és hatásuk nem.
Várható eredmények	A térség jobb ismertsége, látogatottság növekedése.
Szinergia lehetőségek	A döntéshz és a szervezéshez több terület együttműködésére van szükség.
Finanszírozás/Fenntartás	Csak akkor érdemes belevágni, ha a termékértékesítés szempontja már a tervezéstől szerepet kap.
Megjelenítési javaslatok	Az eseményhez egyedi kommunikációs program kell kapcsolódjon
Kapcsolódó projektjavaslatok	Desztinációépítés, szinergia programok

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 6.3.</b> <b>Téma:</b>	<i>Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése</i> <b>Nyilvános alkotói ösztöndíj program</b>
Tartalom	Évente egy-két témakörben célszerű kiírni nyilvános alkotói pályázati programot, amely a megyében élő/tevékenykedő alkotók részvételével zajlik és térségi vonatkozású művek létrehozására irányul. A témakör lehet irodalmi, képzőművészeti, design, zenei vagy más jellegű. Az ilyen program megszervezése, lebonyolítása sok olyan eredménnyel jár, amely a kulturális rendszert közvetve vagy közvetlenül erősíti, térségen belül és térségen kívül egyaránt. Fontos, hogy nem csak a terméket, hanem a személyiséget is előtérbe hozza. A Program kivitelezéséhez célszerű létrehozni a más hasonló programok kivitelezéséhez is kapcsolható Kulturális Alapot.
Cél	Egyedi kulturális értékek létrehozása
Indoklás	A térségi alkotók személyiségének, munkásságának előtérbe hozására érdemes hangsúlyt fektetni.
Várható eredmények	A program keretében készült alkotás(ok)
Szinergia lehetőségek	A szükséges források biztosításába be lehet vonni gazdasági szereplőket
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A jól tematizált, térségi érdekeltségű nyílt pályázat ösztönözheti a részvételre a gazdasági szereplőket. Hasznos módszer a máshol már ismert licit-modell.
Megjelenítési javaslatok	A program megszervezéséhez, a pályázatot elnyerő alkotóhoz, valamint a kész termékhez kell kommunikációs programot kapcsolni
Kapcsolódó projektjavaslatok	Önálló program

<b>Fejlesztési terület Kód: 6.4. Téma:</b>	<b><i>Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése</i></b> <b>Kulturális nyári tábor fiataloknak</b>
Tartalom	Kulturális jellegű szakmai műhelyek, intézmények, népi mesterek stb. bevonásával lehet meghirdetni térségen kívüliek számára is „termékkészítő” nyári táborokat, tanfolyamokat, programokat. A tartalom tekintetében a pragmatikus szempontokra érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni: munkavégzési feltételek, munkarend, mediatizálás. Csak pályázat vagy részvételi díj bekapcsolásával célszerű szervezni. Ajánlott az összekapcsolás egyéb kiegészítő ismeretterjesztési, térségismertető programokkal, amelyek az alaptevékenységgel kapcsolatba hozhatók.
Cél	Térségi kulturális szakmai kompetenciák forgalmazása, fiatalok művészeti nevelése
Indoklás	Jelentős térségi szakmai potenciál megléte, forrásbevonási lehetőség, a térség iránti érdeklődés növelése
Várható eredmények	Kulturális jellegű termékek számának növekedése, a térség ismertségének növekedése, műhelyek formálódása, térségi szakmai kompetenciák értékesítése
Szinergia lehetőségek	Nem aktuális
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Pályázati forma, részleges támogatással. Helyi szereplők bevonása azon a településen, ahol a program szerveződik
Megjelenítési javaslatok	Tájékoztatás, élménybeszámolók, web alapú megjelenítés későbbi rendezvényekre való toborzás céljából.
Kapcsolódó projektjavaslatok	Önálló program

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 6.5.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Térségi kulturális termékek mennyiségének és skálájának bővítése</i></b>  <b>Termék-multiplikációs program</b>
Tartalom	<p>Programszerű formában célszerű megfogalmazni, megjeleníteni és követni azt az elvet, hogy a sikeres terméklétrehozásokat a kulturális szereplők más és más időpontokban, más és más helyeken ismételjék. A mai gyakorlatban sok energiát emészt fel az a törekvés, hogy egy saját rendezvény, esemény vagy egyéb termék „ne olyan legyen, mint másé”. Ez a törekvés azonban nem zárja ki azt, hogy az adott esemény vagy termék létrehozásában ne kerüljenek hasznosításra a hasonló folyamatok szakmai-módszertani, szervezési vagy kommunikációs eljárásai. A programok multiplikációja nem azonos termékeket eredményez, hanem a különbözőségeken és egyediségeken túl a kivitelezés professzionalizmusát fokozza.</p> <p>A Stratégia implementációját végző csoport feladata lehet az, hogy az egyértelműen sikeres eseményekről, terméklétrehozásokról modellszerű leírást készítsen minden olyan komponens bemutatásával, amely azt sikeressé tette vagy teheti. (Ez a forgatókönyvszerű módszertani leírás nem azonos a marketing-jellegű külső bemutatással, nem annak bemutatására törekszik, hogy az esemény „milyen volt, mi volt benne”, hanem arra, hogy „milyen módon, milyen eszközökkel és eljárásokkal vált olyanná, amilyen”). A térségi sikeres gyakorlatoknak a módszertani bemutatás formájában való leírása és forgalmazása (kulturális szereplők körében) jelentős mértékben növelheti a rendszer egészének hatékonyságát.</p>
Cél	A terméklétrehozások szakmaiságának fokozása, a térségi tudások belső megosztása (rendszeren belüli tudástranszfer)
Indoklás	A jelenlegi gyakorlat sok tekintetben erőforráspazarló, mert nem hasznosítja mások tudását.
Várható eredmények	A kulturális termékek száma és minősége növekszik, a szakmai kompetencia szerepe erősödik
Szinergia lehetőségek	A sikeres terméklétrehozásokat bemutató elemzések figyelembe veszik más területek szempontjait is (gazdasági hatékonyság, kommunikációs sikeresség, a fejlesztéspolitikai folyamatba való integrálódás stb.)
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Ez a feladat a Stratégia implementációját végző szakmai csoport intézményi feladataiba illeszthető, a program költségvonzata nem jelentős.
Megjelenítési javaslatok	Csak a rendszeren belüli megjelenítésre (tudásmegosztás) van szükség
Kapcsolódó projektjavaslatok	A kulturális menedzsment technikáinak megújítása, módszertani központ, Termékmennyiség növelése

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 7.1.</b> <b>Téma:</b>	<b>Innovációs, kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése</b>  <b>Nyílt közösségi kulturális terek kiépítése</b>
Tartalom	A Program arra irányul, hogy a kultúra szereplőit és a termékeket aktív módon, eseményszerűen vigye ki a nyilvános terekbe, mégpedig oly módon, hogy a kulturális termék egy adott helyen való periodikus megjelenése térben és időben kötött és ismert legyen. A nyilvános zeneprogramtól az alkalmi utcaszínházszerű programig, a nyilvános térben zajló könyvaukciótól a kiállításig sokféle forma számításba jöhet. A lényeg az, hogy nem konvencionális helyeken, nem konvencionális módokon a kulturális termék legyen látható és elérhető. Nyári időszakban ez lehet szabad tér, téli-őszi időszakban pedig a sokak által látogatott fogyasztási terek jöhetnek számításba.
Cél	Minőségi kultúrafogyasztás társadalmasítása
Indoklás	A kulturális termékek terjesztésének mai formái nem elég rugalmasak, többnyire megmaradnak a passzív kínálat formáinál, „nem mennek közel” a fogyasztókhoz, s többnyire olyan exkluzív jellegű fogyasztási módokat kínálnak, amelyek nem kapcsolódnak össze más tevékenységekkel
Várható eredmények	A kulturális termékek ismertségének növekedése, az igényes fogyasztási módok térnyerése
Szinergia lehetőségek	Ez a program megköveteli több szaktrület összekapcsolását (kulturális intézmények, kiadók, üzletek-vendéglátó helyek, marketing, kommunikáció)
Finanszírozás/Fenntarthatóság	Ezt a Programot a termékelőállítók, a nyilvános terek működtetői és a kulturális szakemberek közti egyeztetés nyomán lehet ténylegesen megtervezni és elindítani.
Megjelenítési javaslatok	A program és az egyes akciók/helyek megjelenítése, de nem nehéz feladat, az ilyen jellegű kommunikáció magától is működik
Kapcsolódó projektjavaslatok	Kulturális helyek és események számának gyarapítása, A tudatos kultúrafogyasztás ösztönzése

<b>Fejlesztési terület Kód: 7.2. Téma:</b>	<b>Innovációs, kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése  Új területek bevonása a kultúra rendszerébe</b>
Tartalom	A kultúra jelenlegi rendszerébe feltétlenül be kell vonni az újszerű. kreatív területeket és tevékenységeket (reklám, design, divatkreációk, esemény-jellegű alternatív produkciók, arculatépítés, táj- és településképfomlítás stb., stb.) A Program megalapozása érdekében szükség van egy tudásstraszfer folyamat beindítására (máshol működő sikeres gyakorlatok megismerése), valamint a térségi kreatív „ipar” szereplőivel való konzultációra, egyeztetésre.
Cél	A kulturális rendszer bővítése, erősítése a kreatív ágazatok bevonása révén
Indoklás	A mai kulturális rendszer elzárkózik attól, hogy a kreatív ágazatokat a kultúra részének tekintse. Ezzel nagyon jelentős és dinamikus ágazat marad kihasználatlanul.
Várható eredmények	Új, dinamikus, gazdasági szempontból érzékeny szegmensek megjelenése a kultúra rendszerében.
Szinergia lehetőségek	A program eleve az ágazatközi szinergiára épít.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A tudástraszfer folyamatot, az első ágazatközi összekapcsolási módokat meg kell tervezni és támogatni, ezzel lehet tesztelni a folyamat iránti társadalmi befogadókészséget, a tényleges pogramalkotás lehetőségeit.
Megjelenítési javaslatok	A kezdeményezés társadalmi temaizációja fontos feladat, mert a kreatív ipar képviselőinek és termékeinek potenciális kulturális szerepe térségi szinten sem ismert
Kapcsolódó projektjavaslatok	Szinergiaprogramok, Tudástraszfer és módszertani központ, Termékek számának és skálájának bővítése



<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 7.3.</b> <b>Téma:</b>	<b>Innovációs, kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése</b>  <b>Kulturális tehetséggondozási program</b>
Tartalom	Kulturális tehetséggondozói program tervezhető a művészeti iskolákkal és a Művészeti Népiskola keretében, tervezhető a népi mesterekkel közösen, tervezhető a kulturális táborok program keretében, de nyilvános pályázatok és versenyek keretében is stb. A tehetséggondozási programok általában többféle társadalmi energiát mozgósítanak (családok szintjén, települések szintjén, anyagi támogatók szintjén, hasonlóan ahhoz, ahogyan a téli sportok esetében történik, nyilván kisebb és célirányosabb léptékben). A program tényleges megtervezése a potenciális résztvevők közti konzultáció nyomán történhet, ezt az egyeztetési folyamatot azonban kezdeményezni és menedzselni kell. A Program akkor lehet hatékony, ha a szelekció nyilvános és valamiféle társadalmi mozgalom jellegét hordozza.
Cél	Térségi fiatal tehetségek felfedezése, támogatása
Indoklás	Ez a folyamat ma többnyire családi ambíciók függvénye és családi keretben marad, s csak néhány területre terjed ki (zene, képzőművészet).
Várható eredmények	Jól tematizálható, társadalmi támogatást generáló program, alkotók és termékek számának növekedése
Szinergia lehetőségek	A Program sikeréhez több terület intézményi és személyi szereplőinek összekapcsolása szükséges
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A modell kialakítása megyei háttérű kezdeményezést és menedzsmentet kíván, tényleges tartós programot csak első eredmények ismeretében célszerű alkotni.
Megjelenítési javaslatok	Fontos a nyilvános és rendszeres tematizáció
Kapcsolódó projektjavaslatok	A kulturális rendszer bővítése, Kulturális nyári tábor, Szinergia programok

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 7.4.</b> <b>Téma:</b>	<b>Innovációs, kreatív folyamatok ösztönzése és menedzselése</b>  <b>Kreatív műhelyek, kreatív termékek program</b>
Tartalom	A kifejezetten újszerű, kreatív, innovatív kulturális termékek létrehozása feltétlenül szükséges lenne ahhoz, hogy a kultúra rendszerét kímoldítsa a jelenlegi sablonos működésből. Ez egyrészt jelentheti az új területek bevonását (lásd. 7.3.), de ennél még fontosabb terület lehet a jelenlegi eseményszervezés és megjelenítés gyakorlatának új, kreatív gyakorlatokkal való összekapcsolása. Hasznos lenne például olyan kreatív stúdió létrehozása, amely projektilapon (nem piaci alapon) támogatja a design alapú megjelenítéseket. Külön terület az IT alapú (új média grafikus) megjelenítés, amely a térségben ma még nagyon kezdetleges. Más példa lehet a településarculat téma, amely jóval több, mint építészeti/tervezési feladat.
Cél	Termékek bővítése, a már létező termékek megjelenítésének aktualizálása
Indoklás	A megjelenítési gyakorlatok ma megállnak a logo rendelésnél vagy a PR kézikönyv összeállításánál. A kulturális termékek megjelenítése ennél sokkal több lehetőséget rejt magában, amelyek ma még kihasználatlanok.
Várható eredmények	Dinamikus, új kultúrakép, termékkép, a rendszer dinamikus jellegének fokozása
Szinergia lehetőségek	A program eleve különböző szakterületek közti együttműködésre épül.
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A szolgáltató jellegű stúdiók létrehozása történhet projekt vagy pályázati alapon.
Megjelenítési javaslatok	A Program tartalmazza a megjelenítést
Kapcsolódó projektjavaslatok	Desztinációépítés, Szinergiaprogramok

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 8.1.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Munkaerőpiaci szerepvállalás</i></b>  <b>Termékértékesítési struktúrák létrehozása</b>
Tartalom	<p>A kulturális termékek kínálata ma minden területen passzív és diffúz jellegű (vásárok, kiállítások, boltok, egyéni alkotóműhelyek). Ez a reaktív tálalási mód nem teszi lehetővé a fogyasztás becslését, befolyásolását még kevésbé.</p> <p>A termékértékesítési struktúrák létrehozása olyan program, amely a térségi kulturális termékek fogyasztási modelljeibe bevezeti a pro-aktív szempontokat és módszereket, s ezzel támogatja a tényleges fogyasztást/értékesítést. A program lényegét az adja, hogy a kulturális termékek esetében csak egy kisebb rész az, amit a fogyasztó termékként elvisz és helyette újat kell termelni. A legtöbb termék a fogyasztási esemény után helyben marad. A fogyasztási gyakorlat logisztikai, tartalmi és anyagi megtervezése ezt a második csoportot illetően ma még nagyon kezdetleges (legfeljebb belépő díjakra szorítkozik a múzeumok esetében). Teljességgel hiányzik a fogyasztási alkalom más termékekkel való összekapcsolása, a termékek lineáris sorba való rendezése és fogyasztótudatos végigvezetése, az alapélmény mellé a pótlólagos és anyagi hasznot hozó termékek hozzákapcsolása stb., stb.</p> <p>Egy ilyen programcsomag kidolgozáshoz ma a térségben nincsen elegendő szakmai tudás, és a kidolgozásban érintett szereplők között nincsen érdemleges kapcsolat.</p> <p>Első lépésben a tudás behozása és az érintett szereplők összehozása történhet meg, és ezt a feladatot csak a rendszer egészét képviselő központi szakmai csoport tudja lebonyolítani.</p>
Cél	A kulturális termékértékesítés új modelljének kidolgozása, a bevétel növelése révén az alkalmi vagy állandó foglalkoztatás lehetőségének megteremtése
Indoklás	A jelenlegi fogyasztási gyakorlat messzemenően nem használja ki a termékfogyasztásban rejlő anyagi lehetőségeket, ezért nincsen munkaerőpiaci szerepe
Várható eredmények	Bevételgenerálás, alkalmi vagy állandó munkahelyteremtés
Szinergia lehetőségek	Gazdasági, költség-haszon típusú tervezés, új marketing és PR eljárások
Finanszírozás/Fenntarthatóság	A program kialakítása szakértők bevonását igényli
Megjelenítési javaslatok	Csak a rendszer szereplői számára
Kapcsolódó projektjavaslatok	Desztinációépítés, A kulturális menedzsment technikáinak és módszereinek megújítása, Szinergiateremtés

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 8.2.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Munkaerőpiaci szerepvállalás</i></b>  <b>Stratégiai jellegű szponzori rendszer kialakítása</b>
Tartalom	<p>A stratégiai jellegű szponzori rendszer létrehozása azt jelenti, hogy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- meg kell teremteni a támogatásban érdekelt gazdasági szereplők és a kulturális rendszer közti kapcsolatot. Ez teljesen más, mint a jelenlegi alkalmi, személyes kapcsolatokra alapozó viszony.</li> <li>- Fől kell kínálni példák bemutatása révén a gazdasági szereplők számára azokat az előnytípusokat, amelyek közvetlenül érdekeltté tehetik őket a kulturális folyamatokban való részvételre (túl azon, hogy a támogatásnak hírnévnövelő szerepe van).</li> <li>- Közösén kell megállapodni a kiemelt fejlesztési területekben, programokban, ahol a kultúra, az önkormányzat, a civil szféra és a gazdaság a maga erőtartalékait fókuszálja.</li> </ul> <p>Az előzetes, tárgyalásra alkalmas koncepció kidolgozása a Stratégia implementációt végző szakmai csoport vagy külső szakemberek feladata. Ennek térségi konzultálása után lehet tényleges programalkotásba kezdeni.</p>
Cél	A gazdasági szereplők és a kulturális rendszer stratégiai elvek mentén történő, kölcsönös érdeken alapuló összekapcsolása
Indoklás	A különböző területek összekapcsolása nélkül a kultúra fejlesztéspolitikai paradigmáját nem lehet érvényre juttatni
Várható eredmények	A kiemelten fontos kulturális események, programok újszerű, térségi érdekekbe ágyazott szerveződési módja
Szinergia lehetőségek	A program lényege a gazdasági szegmens szereplőivel való együttműködés
Finanszírozás/Fenntartás	A program szakmai kialakítása igényel beruházást
Megjelenítési javaslatok	Fontos az ágazatközi együttműködés modelljének társadalmassítása
Kapcsolódó projektjavaslatok	Szinergiaprogramok, Tudástranszfer és módszertani központ, Kiemelt kulturális események létrehozása

<b>Fejlesztési terület</b> <b>Kód: 8.3.</b> <b>Téma:</b>	<b><i>Munkaerőpiaci szerepvállalás</i></b>  <b>Megyei Kulturális Alap</b>
Tartalom	<p>Politikai, intézményközi és ágazatközi döntés szükséges az Alap létrehozásához, és csak akkor érdemes ezzel foglalkozni, ha a kulturális rendszer fejlesztéspolitikai paradigma szerinti átalakítására tényleges esély mutatkozik. Ma még nem alkalmasak a feltételek ahhoz, hogy a rendszer egészét segítő, kvázi-független alap jöjjön létre, s ahhoz térségi szereplők érdemben hozzájáruljanak.</p> <p>Létrehozható azonban kisléptékű, modellszerű formája, amely a bemutatott programok csak egy kisebb körére terjed ki. Ennek előnye az, hogy tesztelhet egy olyan sajátos térségi önszerveződési lehetőséget, amelyet más területeken sokkal nagyobb léptékben lenne célszerű létrehozni. Egy ilyen térségi szerveződés lényege a mai helyzetben nem az anyagi erejében, hanem a modellszerű működési módjában van.</p>

## 10. A kulturális stratégia implementációja – javaslatok

### 10.1. Az implementáció, mint sajátos feladat

Amint azt a Stratégiát bevezető Ajánlásban megfogalmaztuk, a megyei kulturális rendszer további fejlesztése két, szemléletében és gyakorlatában egymástól nagyon különböző stratégia mentén kezelhető. Az első változat a jelenlegi rendszer tartalmi-formai javítására irányulhat, megőrizve-továbbfejlesztve a rendszer jelenlegi jellemzőit. A helyzetértékelés első változatát elvégezve arra a következtetésre jutottunk, hogy ez a stratégiai fejlesztési irány nem teszi lehetővé azt, hogy a megyei kulturális rendszer a térségi fejlesztéspolitikai folyamat meghatározó szegmensévé váljon.

Mérlegelve a megye és térségünk egészen kivételes kulturális adottságait, elemezve az Európai Unió 2020-ig tartó fejlesztéspolitikai irányelveit, amelyek az inkluzív fejlesztésre alapozó vidéki térségeknek új esélyt adnak, és mérlegelve a térségben beindult komplex öndefiníciós folyamatot, olyan kulturális stratégiára tettünk javaslatot, amelynek szemlélete és gyakorlata nagyon lényegesen eltér a jelenlegi rendszerétől. Ez a kulturális stratégia a fejlesztéspolitikai paradigma szemlélete és módszertana mentén fogalmazódott meg, és azt a célt követi, hogy a megyei kulturális rendszer középtávon a megyei/térségi fejlesztéspolitikai folyamat integráns és fontos szegmensévé váljon.

Mindebből azonban az is következik, hogy **az általunk javasolt stratégia nem ültethető gyakorlatba a megszokott egyszerű módon** (megyei tanácsi vita, elfogadás, gyakorlatba ültetés). Ez azért van így, mert a fejlesztéspolitikai paradigmát követő kulturális stratégia – alapul véve a kulturális rendszer jelenlegi szerkezeti és működési jellemzőit - jelentős mértékű szervezeti-funkcionális átalakítást (reformot) javasol.

A gyakorlatba ültetése során a testületi-adminisztratív döntéshez egyéb lépéseket is kell kapcsolni. Ennek oka nyilvánvalóan az, hogy a jelenlegi intézményi keret működési módja nem megfelelő a fejlesztéspolitikai paradigma életbe ültetésére, ugyanakkor a rendszer jelenlegi szereplőiehez közelebb áll az olyan stratégia-változat, amely a mai rendszert javítja, mint a lényeges reformokat tartalmazó elképzelés.

## 10.2. Implementációs Projekt

**Mindezen megfontolások alapján a következő javaslatot tesszük:**

1. Amennyiben a megyei vezetés szintjén adminisztratív-politikai döntés születik a fejlesztéspolitikai paradigma támogatásáról, akkor a Stratégia gyakorlatba ültetése érdekében készíteni kell – az EU projektek mintájára – egy megyei kulturális **Implementációs Projektet**, a projektlogika és projektmódszertan szerint definiált feladatokkal, időtáblával, szervezeti-logisztikai paraméterekkel, személyzeti kerettel és felelőségekkel, pontosan definiált programcsomagokkal és költségvetéssel.
2. Ez az Implementációs Projekt szabadon meríthet az elkészített stratégia anyagból, a több tucat konkrét javaslatból, és az **Implementációs Projekt meghatározott célja** a megyei kultúra rendszerének középtávú szervezeti és funkcionális reformja.
3. A Projekt keretében kialakuló szervezeti struktúra és működési mód a rendszer működésének fokozatos átalakítását (1.) **modellszerű programok végzésével** és (2.) **az átalakítási folyamat menedzselésével** végzi el.

**FONTOS ALAPELV:** Ez a projekt-modell a jelenlegi rendszer alapszintű megtartása mellett, nem konfrontatív jelleggel, a rendszert több új komponenssel kiegészítve fokozatosan állítja más pályára a kultúra rendszerének egészét.

## 10.3. Szempontjaink, javaslataink az Implementációs Projekt számára

### 10.3.1. Szervezeti struktúra

Az Implementációs Projekt megalkotására és kivitelezésére 5-8 fős Operatív csoportot kell létrehozni. Ez a csoport szervezi azokat a modellszerű programokat, amelyek egyfelől a tényleges működés révén reformálják a rendszert, másfelől pedig ez a csoport szervezi és végzi azokat a folyamat- menedzsment és szolgáltató jellegű tevékenységeket, amelyek a rendszer egészére (nem csupán a MT alárendeltségébe tartozó programokra és intézményekre) irányulnak.

Az Operatív Csoport kialakítható már működő kulturális intézmény keretében vagy önálló struktúraként, igény szerint külső szakmai közreműködéssel. A feladat és a cél jellegéből adódóan közvetlen elnöki monitoringot és támogatást kell biztosítani.

Az Operatív Csoporthoz támogató testületet kell rendelni (több terület képviselőjében: önkormányzati döntéshozás, kultúra terén dolgozók, gazdasági szereplők, fejlesztéspolitikai szakemberek, kommunikáció stb.). A testület feladata nem a vezetés, hanem a konzultáció, a reform-folyamat politikai-szakmai támogatása, folyamat-monitoring stb.

Az Operatív Csoport megszervezhető a HMKK platformján akkor is, ha az intézmény külön szervezeti egység marad, és egy év után lehet dönteni a végleges szervezeti keretről. Ha az Operatív Csoport meg tudja írni az Implementációs Projektet és végre tudja hajtani annak első évre szóló feladatait, akkor olyan „szervezeti mag” jön létre, amely a működés modelljét és hatékonyságát tekintve megelőzi a rendszer minden más elemét, és amelynek az eredményei indokolttá/lehetővé teszik a továbbiakban a rendszer minden elemének alakítását (a sikeresen indított folyamat fogja diktálni a további lépéseket, s ezzel sok vitát, konfliktust lehet majd mérsékelni).

A Megyei Tanács által működtetett többi intézmény ma nagyon kis részben felel meg a fejlesztéspolitikai paradigma szemléletének és működési módjának. Ezen intézmények esetében mérlegelhető megoldás lehet a következő:

A következő évre annyi változást célszerű bevezetni, hogy a tevékenységüket a munka tartalma, és a kapcsolódó munkaerő, illetve anyagi forrás tekintetében megpróbálják „belső projektek” formájában definiálni. Ebben az esetben a „belső projekt” nem akciókat, egyedi eseményeket jelent, hanem az intézmény önállóan definiálható működési területeit. Ez lehetővé teszi a költségvetés felhasználásának nyomon követését, illetve annak megállapítását, hogy jelenlegi tevékenységüknek melyek azok az elemei, amelyek kapcsolatba hozhatók a fejlesztéspolitikai paradigmával. Az első munkaév során az Operatív Csoport kidolgoz programajánlásokat az egyes intézmények számára, a Stratégia alapján.

Például:

- A Könyvtár esetében információ-menedzsment tartalom és szolgáltatás kialakítása
- A Művészeti Népiskola esetében: tehetséggondozó program kidolgozása



Ha az Implementációs Projekt első éve sikeresen indul, akkor szintén az első évben már kidolgozható lesz az egyéb intézmények számára is olyan modell, amely szakmai alapon is tárgyalási kiindulópont lehet, ugyanakkor lehetővé teszi a fejlesztéspolitikai paradigmába való szervezeti, funkcionális bekapcsolódást.

### **10.3.2. Feladatcsomag az Operatív Csoport számára**

Az Operatív Csoport első tennivalója az Implementációs Projekt tartalmi és egyéb megtervezése, annak elfogadtatása. Ez a Projekt tartalmazza a kulturális stratégia gyakorlatba ültetésének projektszerű menetrendjét és az első év részletekbe menő pontos munkatervét.

#### ***Az első évre szóló Munkaterv javasolt elemei:***

- A Projekt egészének tematizációja (a kulturális rendszer szereplői, a lakosság valamint a tágabb környezet számára). Ez fontos a Projekt társadalmi legitimitása szempontjából, de még fontosabb abból a szempontból, hogy a kultúra rendszerének a fejlesztéspolitikai paradigma szerinti átalakítása a térség öndefiníciós folyamatának fontos lépése, és ezt mindenképpen kommunikálni érdemes!!
- Válogatás a Stratégiában kidolgozott közel 40 konkrét programból. Elsősorban a tudástranszferre, a szervezésre, a szolgáltatásra, a szinergiaépítésre vonatkozó programokat érdemes az első évre beválogatni. Az egyes programoknál tételesen is megjelöltük azokat, amelyek az Operatív Csoport feladatkörébe tartozhatnak. Pl: Hírközpont, Eseménymenedzsment kézikönyv, E-felületek működtetése, Módszertanok kidolgozása, Sikeres példák bemutatása, Facilitáció stb.
- Nagyon fontos feladat az Operatív Csoport számára, hogy már az első évben szervezzen saját hatáskörben néhány olyan konkrét kulturális programot, amelyek szervezési módjuk és eredményeik tekintetében normatív példái lehetnek annak, hogy miként lehet a fejlesztéspolitikai paradigmát a kultúra rendszerében működtetni. Természetesen ezek esetében nagy hangsúlyt kell fektetni a rendszeren belüli megismertetésre. A Stratégiában javasolt Programcsomag több ilyen lehetőséget kínál.
- Nem utolsó sorban nagyon fontos az, hogy már az első évben legyen két-három olyan kulturális program, amely a kulturális rendszer eddigi programjaihoz képest teljesen újszerű és „nagy dobás”. Ez a lépés nagyon fontos a rendszer átalakításának társadalmi elfogadtatása céljából. Javaslatainkat ezzel kapcsolatban lásd külön dokumentumban.

- Az Operatív Csoport le kell futtasson egy olyan konzultációs modellt a rendszer szerelői körében, amelynek folyamányaként növekedik a fejlesztéspolitikai paradigma támogatóinak, gyakorlóinak száma. Ehhez tematizációs anyagot, kérdőívet, eljárási módszereket javasolunk.

### **10.3.3. Kommunikációs program**

Amennyiben a fejlesztéspolitikai program indításával kapcsolatosan döntés születik, javasoljuk a Megyei Tanács elnökének személyes szerepvállalásán alapuló egyszeri bevezető tematizáció megszervezését. Ennek párhuzamosan több formáját célszerű alkalmazni: Interjú, Körlevél intézményi és szakmai szereplőkhöz, Vitaanyag szétküldése. Alapüzenet: a kultúra szerepe a fejlesztéspolitikai folyamatban és a térségi öndefiníciós folyamatban, s ennek érdekében indul az egész folyamat.

A kommunikáció további része tartozhat majd az Operatív Csoporthoz, azonban a téma fontosságából adódóan az első tematizáció kiemelt jellegű biztosítása mindenképpen indokolt.

**III. RÉSZ:  
SZAKIRODALOM,  
MELLÉKLETEK**

## **11. Szakirodalom**

### **Antal Boglárka Klaudia 2008**

Színház és közönsége, In: Biró A. Zoltán (szerk.): Változó térség – Szociológiai és antropológiai elemzések, Alutus kiadó, Csíkszereda, 2008

### **Antal Boglárka Klaudia 2008**

A Csíki Játékszín, Csíkszereda Önkormányzati Színházának társadalmi funkciói. Színházi kultúrafogyasztás, közönségkapcsolatok szerepe ennek alakulásában, In: Biró A. Zoltán (szerk.): Változó térség – Szociológiai és antropológiai elemzések, Alutus kiadó, Csíkszereda, 2008

### **Ádám Gyula 2006**

„Archoétika”. Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda

### **Bálint Blanka – Biró A. Zoltán 2004**

Helyzetkép Mezőmadarásról. In: Székelyföldi mozaik. Térségi szociológiai tanulmányok. Pro-Print Könyvkiadó, Csíkszereda, p. 97-148.

### **Bálint Blanka – Demeter Gyöngyvér 2002**

MOZAIK 2001. Gyorsjelentés – Székelyföld. In: Mozaik 2001. Gyorsjelentés. Magyar fiatalok a Kárpát – medencében. (szerk. Szabó Andrea – Bauer Béla – Laki László – Nemeskéri István) Nemzeti Ifjúságkutató Intézet, Budapest.

### **Balló Beáta – Benes Sarolta 2009**

\*\*\*Adatlapos felmérés a csíki térségben, 2009 - beszámoló

### **Balló Beáta 2008**

A Hargita Megye Tanácsa által 2003-2007 évben támogatott pályázatok statisztikái, In: Biró A. Zoltán (szerk.): Változó térség – Szociológiai és antropológiai elemzések, Alutus kiadó, Csíkszereda, 2008

### **Balló Beáta 2008**

Forrásbevonásról alkotott vélemények Hargita megyében, In: Térség 2008/1, Bodó Julianna – Oláh Sándor – Rostás Zoltán – Túros Endre (szerkesztőbizottság), Csíkszereda, KAM – EMTE Sapientia Társadalomtudományi Intézet - Státus kiadó, 2008 + In: Biró A. Zoltán – Csomortáni Erika (szerk.): Kultúra – Térség – Jövőkép – Székelyföldi kultúrakutatások, Alutus Kiadó, Csíkszereda, 2008

**Balog László 2001.**

A kulturális intézmények szerepe a regionális identitás erősítésében. In: A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. Válogatás a 2000. április 13-15-i, tusnádfürdői konferencián elhangzott előadásokból. (Szerk. Dr. Papp Kincses Emese – Kassay János – Kánya József) Székelyföld 2000 Munkacsoport. Csíkszereda. p. 264-276.

**Barabás László 1998**

Forog az esztendő kereke. Sóvidéki népszokások. Mentor kiadó – Custos kiadó, Marosvásárhely.

**Becze Zsuzsánna 2009**

Csíkszereda árnyékában. Lokális identitás, helyi problémák percepciója és közösségi részvétel egy rurális jellegű városrészen, Csíkzsögödben. SAPIENTIA – Erdélyi Magyar Tudományegyetem. Műszaki és Társadalomtudományi Karok, Szociológia Szak, Csíkszereda

**Benedek Éva 2000**

Papír és könyvrestaurálás a Csíki Székely Múzeumban. In: Korunk 2000/5. p.108-110.

**Benes Sarolta – Balló Beáta 2009**

\*\*\* Kultúrafogyasztás a Pogány-havas kistérségben I.-II. – kutatási jelentés, 2009

**Benes Sarolta 2006**

Kulturális jellegű újságcikkek a Hargita Népe napilapban. Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda.

**Benkő András 1992**

A Székelyudvarhelyi Székely Dalegylet. In: Művelődés 1992/9. p.12-13.

**Biró A. Zoltán – Bálint Blanka - Miklós István 2006**

Székelyföldi kulturális intézmények, szervezetek képzési és információs igényei In: Térség és kultúra. (szerk. Oláh Sándor) Hargita Megyei Kulturális Központ, Alutus kiadó, Csíkszereda. p. 205 – 234.

**Biró A. Zoltán – Bodó Julianna – Oláh Sándor – Túrós Endre 1993**

A műholdas tévéadás – egy régió szemszögéből. In: Antropológiai Műhely2 p.7 – 36.

**Biró A. Zoltán – Bodó Julianna (szerk.) 2006**

Kultúra – Térség – Szaktudás. Képzési anyag rurális térségben dolgozó kulturális menedzserek számára. Alutus kiadó, Csíkszereda

**Biró A. Zoltán – Bodó Julianna 1991**

A „hargitaiság” – egy régió kultúraépítési gyakorlatáról. In: Átmenetek. A mindennapi élet antropológiája. 1991/2

**Biró A. Zoltán – Bodó Julianna 1991**

Tévékockák In: Jel – Kép. A Magyar Közvéleménykutató Intézet Folyóirata. XII évfolyam 1-2 szám. P. 49 – 69.

**Biró A. Zoltán – Bodó Julianna 2010**

Nyilvánosság-szimbólum-társadalom. SAPIENTIA – Erdélyi Magyar Tudományegyetem. Műszaki és Társadalomtudományi Kar. Társadalomtudományi Intézet Státusz Kiadó-Csíkszereda 2010

**Biró A. Zoltán – Gagy József – Péntek János (szerk) 1987**

Néphagyományok új környezetben. Tanulmányok a folklorizmus köréből. Kriterion könyvkiadó, Bukarest.

**Biró A. Zoltán – Miklós István 2006**

Székelyföldi kulturális intézmények. In: Térség és kultúra. (szerk. Oláh Sándor) Hargita Megyei Kulturális Központ, Alutus kiadó, Csíkszereda. p. 235 – 261.

**Biró A. Zoltán – Olosz Szabolcs 2009**

Település – Érték – Fejlesztés. Háromszéki fejlesztési és Kutatási Központ, Státusz kiadó, Csíkszereda 2009 p.43 - 119

**Biró A. Zoltán – Székely Kinga 2009**

Település-Arculat-Turizmus. A „Sikeres Székelyföld” Szakmai Fórumsorozat második rendezvényének anyaga, Sepsiszentgyörgy, 2009. október 9. Hargita Népe Kiadó, 2010

**Biró A. Zoltán (szerk.) 2006**

Állapotok és változások. Szociológiai elemzések. TÉT Könyvek. Alutus kiadó, Csíkszereda.

**Biró A. Zoltán 1984**

„Neked is ilyen legyen, mert másnak is ilyen van!”. In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992. p. 68 – 71.

**Biró A. Zoltán 1986**

Vizuális környezet – vizuális kultúra. In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992.

**Biró A. Zoltán 1986**

Egész és rész igézete. In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992. p. 124 - 126.

**Biró A. Zoltán 1997**

Hétköznapi humorvilág. KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja. Pro – Print Könyvkiadó, Csíkszereda.

**Biró A. Zoltán 2004** Új vidékfejlesztési perspektíva: a kultúragazdaság. In: Vidékfejlesztés Hargita megyében. (szerk. Biró A. Zoltán, Koszta Csaba János, Mátéffy Mária) Alutus kiadó, Csíkszereda. p. 63 – 77.

**Biró A. Zoltán 2006**

Szemponatok a kulturális menedzserképzés tervezéséhez és szervezéséhez. In: Kultúra – Térség – Szaktudás. (szerk. Biró A. Zoltán, Bodó Julianna) Alutus kiadó, Csíkszereda. p. 7 – 24.

**Biró Béla 1999**

Valahol Európában. In: Korunk 1999 április X/4

**Biró Z. Zoltán 2008**

Új vidékfejlesztési perspektíva: a kultúragazdaság, In: Biró A. Zoltán – Csomortáni Erika (szerk.): Kultúra – Térség – Jövőkép – Székelyföldi kultúrakutatások, Alutus Kiadó, Csíkszereda, 2008

**Blága Ágnes 2011**

A Madéfalvi Siculicidium mint az összmagyarság és a lokalitás ünnepe In: Térség – Fejlesztés – Tudomány. A KAB Alkalmazott Társadalomtudományi Szakbizottságának konferenciája (szerk. Biró A Zoltán – Kiss Adél) 2010 p.28-40

**Blénesi Éva – Mandel Kinga – Szarka László (szerk.) 2005**

A kultúra világa. A határon túli magyar kulturális intézményrendszer. MTA Etnikai – Nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Budapest.

**Bodó Julianna – Kiss Adél (szerk.) 2009**

Kultúra – Kommunikáció – Innováció. KAB Alkalmazott Társadalomtudományi Szakbizottság 2., Sapientia EMTE – Státus kiadó, Csíkszereda, 2009

**Bodó Julianna 1981**

Vágyott és valódi életterek (Gyermekek lakásképe). In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992. p.25 – 28.

**Bodó Julianna 1984**

A lehető legszebb ruhában (A paraszti öltözet funkcióváltozása). In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992.

**Bodó Julianna 1998**

A magánszféra ünnepe a szocializmus korszakában. In: Fényes tegnapunk. Tanulmányok a szocializmus korszakáról. Helyzet Könyvek (szerk. Bodó Julianna) KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja. Pro-Print könyvkiadó, Csíkszereda. p. 211 – 222.

**Bodó Julianna 2000**

Szemponatok az ünneplési gyakorlat vizsgálatához. In: Miénk a tér? Szimbolikus térhasználat a székelyföldi régióban (szerk. Bodó Julianna). Pro – Print könyvkiadó, Csíkszereda.

**Bodó Julianna 2004**

A formális és informális sféra ünneplési gyakorlata az 1980-as években. Scientia Humana, Budapest.

**Bodó Julianna 2007**

A terep, ahol élünk. Antropológiai elemzések. SAPIENTIA – Erdélyi Magyar Tudományegyetem. Műszaki és Társadalomtudományi Kar. Társadalomtudományi Intézet, Státus Kiadó, Csíkszereda 2007

**Boldizsár Dénes 1924**

A székelyudvarhelyi és székelyföldi ősi szokásos vallásos határkerülés eredete, rövid története és imakönyve. Globus nyomda, Székelyudvarhely.

**Csapó János 2002**

A kulturális turizmus lehetőségei Székelyföldön, In: Kassay János (szerk.): A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben – Válogatás II. Székelyföld konferencia előadásából. 2001. október 10-12, Székelyföld 2000 Munkacsoport, Csíkszereda, 2002

**Csiszer Enikő 2006**

A csíkmenasági fiatalok kultúra- és médiafogyasztása. In: Állapotok és változások. Szociológiai elemzések. TÉT Könyvek. Alutus kiadó, Csíkszereda. p. 176 – 190.

**Csomortáni Erika 2008**

Kulturális turizmusról, kultúragazdaságról alkotott vélemények Hargita megyében, In: Térség 2008/1, Bodó Julianna – Oláh Sándor – Rostás Zoltán – Túros Endre (szerkesztőbizottság), Csíkszereda, KAM – EMTE Sapiencia Társadalomtudományi Intézet - Státus kiadó, 2008 + In: Biró A. Zoltán – Csomortáni Erika (szerk.): Kultúra – Térség – Jövőkép – Székelyföldi kultúrakutatások, Alutus Kiadó, Csíkszereda, 2008

**Csортán Ferenc – Csортán Ilona 2004**

Műemlék, műemléksors a Székelyföldön, In: Limes, 2004/2, Tatabánya

**Dálnoky Csilla 2008**

A Csíki Játékszín imázsának vizsgálata pedagógusok körében, In: Biró A. Zoltán – Csomortáni Erika: Kultúra – Térség – Jövőkép (szerk.): Kultúra – Térség – Jövőkép – Székelyföldi kultúrakutatások, Alutus Kiadó, Csíkszereda, 2008



**Dr. Balázs Lajos – Biró A. Zoltán 1997**

Két szerep – egy személy. Esettanulmány a „lakodalmos gazda” szerepéről. In: Antropológiai műhely 3-4/1997 (szerk. Bodó Julianna). KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja. Pro-Print könyvkiadó, Csíkszereda. p.59-75.

**Dr. Balázs Lajos 1995**

Menj ki én lelkem a testből... Elmúlás és temetkezés Csíkszentdomokoson. Pallas- Akadémia, Csíkszereda.

**Dr. Hermann Gusztáv Mihály – Kolumbán Zsuzsánna – Róth András Lajos (szerk.) 2004**

Aeropolisz. Történelmi és társadalomtudományi tanulmányok IV. Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda – Székelyudvarhely.

**Dr. Papp Kincses Emese – Kassay János – Kánya József (szerk.) 2001**

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. Válogatás a 2000. április 13-15-i, tusnádfürdői konferencián elhangzott előadásokból. Székelyföld 2000 Munkacsoport. Csíkszereda

**Fekete András Oszkár 2006**

Térségi kulturális intézmények szerepe a lokális identitás és a versenyképesség alakulásában. SAPIENTIA – Erdélyi Magyar Tudományegyetem. Műszaki és Társadalomtudományi Karok, Szociológia Szak, Csíkszereda.

**Ferencz Angéla (szerk.) 2006**

Kultúrázók. Falusi kultúrotthonok Hargita megyében. Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda

**Ferencz Angéla 1999**

A lakodalmi főétkezés és változása Kászonimpéren. In: Hargita Kalendárium.

**Ferencz Angéla 2001**

Hagyomány és modernitás a székelyföldi farsangi szokásokban.

**Ferencz Angéla 2002**

Sokszor úgy szeretnék enni, magam sem tudom, hogy mit. Hagyományos táplálkozás a Székelyföldön. (szerk.). Pro – Print könyvkiadó, Csíkszereda.

**Ferencz Angéla 2003**

A kulturális örökség védelme, kulturális ipar alapjai a Székelyföldön. In: Székelyföld. P. 326 – 352. Szerk. Horváth Gyula, MTA Regionális Kutatások Központja, Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs.

**Ferencz Angéla 2004**

Csíkszeredai fiatalok életmódja, kultúrája. In: Ifjúsági „szubkultúrák” . Tanulmánykötet. (szerk. Szapu Magda) MTA Politikai Tudományok Intézete. Scienta Humana, Budapest. p.155- 187.

**Ferencz Angéla 2006**

Interjúk. In: Kultúrázók. Falusi kultúrotthonok Hargita megyében (szerk. Ferencz Angéla) Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda. p. 67 – 191.

**Ferencz Angéla 2006**

Kultúrházak és helyi közösségek. In: Kultúrázók. Falusi kultúrotthonok Hargita megyében (szerk. Ferencz Angéla) Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda. p. 7 – 16.

**Ferencz Angéla 2010**

A Csíki medence vidéki kulturális intézményeinek sajtókapcsolatai. In: Térség –Fejlesztés – Tudomány. A KAB Alkalmazott Társadalomtudományi Szakbizottságának konferenciája (szerk. Biró A Zoltán – Kiss Adél) 2010 p. 50-66

**Földiák András 2002**

A globalizáció és a művelődés. In: A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. Válogatás a II. Székelyföld Konferencia előadásából 2001. október 10-12. (szerk. Kassay János) Székelyföld 2000 Munkacsoport. Csíkszereda. p. 139-141.

**Gagy József – Szatmári László 1993**

Központi – helyi. (Beszélgetés a helyi művelődés átalakuló adminisztratív kereteiről Váli Józseffel, Hargita Megye Művelődési Felügyelőségének főtanácsosával). In: Művelődés 1993/4. p.6-8.

**Gagy József 1981**

Fehér selyem csipkés szélű drága kicsi kendő (Falvédőkről, a lakás tárgyairól, az ízlésről). In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992.

**Gagy József 1984**

A „működő” viselet: tárgy és jel. In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992. p. 65 – 68.

**Gagy József 1984**

Egység és egyéniség (líceumi tanulók egyenruha – viselete). In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992. p. 57 – 62.

**Gagy József 1986**

„Hogy tudsz itt élni, fiam?” In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra alapítvány. 1992. p. 121 – 123.

**Gagy József 1986**

Pad – graffitik. In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992.

**Gagy József 1988**

Madarat tolláról, tizenévest táskájáról. In: Kapcsolat - Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. (szerk. Kondorosi Ferenc) Politika + Kultúra Alapítvány. 1992. p. 181 – 184.

**Gagy József 1990**

Szépteremtő Kaláka 1990. A gyergyószárhegyi alkotótáborról beszél a tábor igazgatója, Zöld Lajos újságíró. In: Művelődés 1990/4-5. p.10-11.

**Gagy József 1991**

Amikor a kultúra beszél az eseményben. In: Művelődés, 1991/9. p.27-28.

**Gagy József 1991**

Egy művelődési intézmény „a szocializmus kiteljesedésének” idején: a kultúrotthon. In: Művelődés 1997/3.

**Gagy József 1991**

Intézmények születése... Hargita megyei közművelődés '90. Beszélgetés Ferenczes Istvánnal, a Hargita Megyei Művelődési Felügyelőség főfelügyelőjével. In: Művelődés 1991/4. p.5.

**Gagy József 1992**

„Idáig minden bételjesedett...” (A jós és közössége) In: Átmenetek. A mindennapi élet antropológiája. 1-2.

**Gagy József 1997**

Kultúra – menedzsment. In: Művelődés 1997/9. p.15-16.

**Gagy József 1997**

Múlt és jelen Székelykeresztúron. In: Művelődés 1998/2, p. 7 – 8.

**Gagy József 1998 (lejegyezte) Szabó Zsolt, Biró A. Zoltán, Bodó Julianna, Balázs Lajos, Lőrincz György, Birtók József, Bálint András, Kozma Mária:**

Közművelődési ünnepeinkről. Csíkszereda 1991 szeptember 27. Vita. In: Művelődés. Antológia 1998/5-6. p.21-27.

**Gagy József 1998**

Jelek égen és földön. Hiedelem és helyi társadalom a Székelyföldön. KAM-Regionális és Antropológiai Kutatások Központja. Pro-Print könyvkiadó, Csíkszereda.

**Gagy József 1998**

Rejtőzök, jószok a Sóvidéken. In: Extázis, álom, látomás (tanulmányok a transzcendenstről). Balassi Kiadó, Budapest.

**Gagy József 2001**

„Kultúrforradalom a Székelyföldön”. In: Hargita Kalendárium 2001, p. 86 – 89

**Gagy József 2004**

Örökített székely kapu. Hagyomány, örökség, örökségesítés egy székelyföldi faluban

**Gál Irma 1997**

Gyergyóalfalvi fejtős szedettek és keresztzemes minták 1965-1995. Pallas - Akadémia kiadó, Csíkszereda.

**Gereben Ferenc 2002**

A határon túli magyarság olvasás kultúrája. <http://www.oszk.hu/kiadvany/kf/2000/4/katsanyi.html>

**Gergely Katalin 1994**

Húsvéti határkerülés 1990-ben a Gyergyói medencében. In: Erdélyi Múzeum 1994/3-4. p.45-55.

**Gergely Orsolya 2008**

Kulturális intézmények kapcsolati kultúrája, In: Biró A. Zoltán – Csomortáni Erika (szerk.): Kultúra – Térség – Jövőkép – Székelyföldi kultúrakutatások, Alutus Kiadó, Csíkszereda, 2008

**Gergely Orsolya 2009**

Az én házam, az én váram. Az erdélyi magyar lakosság lakásmódjának néhány dimenziójáról. In: Kultúra – Kommunikáció – Innováció A KAB Alkalmazott Társadalomtudományi Szakbizottságának konferenciája (szerk. Bodó Julianna – Kiss Adél) 2009 p.41-54

**Gergely Orsolya 2009**

Virtuális Identitás (?) Az önmeghatározás és imázsépítés új lehetőségei. In: Kultúra – Kommunikáció – Innováció. A KAB Alkalmazott Társadalomtudományi Szakbizottságának konferenciája (szerk. Bodó Julianna – Kiss Adél) 2009 p.186-209

**Gothárd – Török Melinda Ildikó 2006**

Olvasáskultúra és szabadidő felhasználás a székelyudvarhelyi Tamási Áron Gimnáziumban

**Gub Jenő 2003**

Természetismeret és néphagyomány a székely Sóvidéken. Erdélyi gondolat könyvkiadó, Székelyudvarhely.

**Haáz Ferenc Rezső 1994**

Udvarhelyi tanulmányok (szerk. Zepeczánér Jenő). Haáz Rezső Kulturális Egyesület, Infopress nyomda, Székelyudvarhely.

**Hermann Gusztáv 1995**

Székelyudvarhely: műemlékek. Haáz Rezső Kulturális Egyesület, Székelyudvarhely.

**Horváth Gyula (szerk.) 2003**

A Kárpát-medence régiói I. Székelyföld. MTA Regionális Kutatások Központja. Dialog Campus kiadó, Budapest – Pécs.

**Ifj. Cseke Péter 1998**

Székelyudvarhelyi fiatalok – korszakváltás küszöbén. In: Korunk 1998

**Ilyés Zoltán 2005**

Identitás, kultúrtáj, örökségmenedzsment. Szempontok Gyimes kistérségi erőforrásainak értékeléséhez, In: Bakó Boglárka – Szoták Szilvia (szerk.): Magyarlakta kistérségek és kisebbségi identitások a Kárpát-medencében, MTA-Etnikai-nemzeti Kisebbségkutató Intézet – Gondolat Kiadó, Budapest, 2005

**Kassay János (szerk.) 2002**

A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. Válogatás a II. Székelyföld Konferencia előadásaiból 2001. október 10-12. Székelyföld 2000 Munkacsoport. Csíkszereda

**Kiss Jenő 1998**

Könyvtár és könyvtárak Sepsiszentgyörgyön. In: Művelődés 1998/4, p. 13.

**Kondorosi Ferenc (szerk.) 1992**

Kapcsolat – Környezet – Közösség. Csíkszeredai antropológiai írások. Politika + Kultúra Alapítvány.

**Kovács András 1991**

A székely szombatosok. In: Korunk, augusztus

**Kozma Mária (szerk.) 1998**

Hargita megye, útikönyv. In: Barangolás a Székelyföldön. Alutus nyomda, Csíkszereda.

**Kulcsár Erzsébet 2006**

Szabadidő a mérlegen. Csíkszereda aktív kereső népességének szabadidő vizsgálata. In: Állapotok és változások. Szociológiai elemzések. TÉT Könyvek. Alutus kiadó, Csíkszereda. p. 227 – 247.

**Lajos Katalin 1995**

Láthatatlan kollégium. Betlehemes játék Csíkszentmiklóson. In: Korunk, 1995/12

**Lengyel K. Zsolt 1991**

Hozzászólás a csíksomlyói búcsú kérdéséhez. In: Művelődés 1991/2-3. p. 14-18.

**Mihály János 2006**

Vázlat egy népház történetéhez. In: Kultúrázók. Falusi kultúrotthonok Hargita megyében (szerk. Ferencz Angéla) Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda. p. 36 – 51.

**Miklós István 2005**

Forrásbevonási gyakorlat a székelyföldi kulturális intézmények esetében. In: A kultúra világa. A határon túli magyar kulturális intézményrendszer. MTA Etnikai Nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Budapest. P. 76 – 92

**Miklós István Ottó 2004**

Társadalmi Helyzetkép az „Észak – Kelet Hargita” Kistérség Társulásról. In: Vidékfejlesztés Hargita megyében. (szerk. Biró A. Zoltán, Koszta Csaba János, Mátéffy Mária) Alutus kiadó, Csíkszereda. p.31 – 63.

**Nagy András 1995**

Városkép és ami még hozzá tartozik. In: Lapok a Székelyföld múltjából 1. (szerk. Kozma Mária). Alutus Rt., Csíkszereda.

**Oláh Sándor (szerk.) 2006**

Térség és kultúra. Alutus kiadó, Csíkszereda

**Oláh Sándor 1996**

Rituális beszéd a homoródalmási temetésen. In: Néprajzi Látóhatár V. évfolyam 3-4. p. 154 – 165.

**Oláh Sándor 2006**

Szövegek és történetek. In:Térség és kultúra (szerk. Oláh Sándor) Hargita Megyei Kulturális Központ, Alutus kiadó, Csíkszereda p.13 – 197.

**Orbán Balázs 1996**

A Székelyföld leírása. Európai Idő kiadó, Sepsiszentgyörgy.

**P. Buzogány Árpád (szerk.) 1998**

Csíksomlyó a Székelyföld Rómája. In: Székely Útkereső irodalmi és művelődési folyóirat. Erdélyi Gondolat kiadó, Székelyudvarhely.

**P. Buzogány Árpád 2006**

A jól működő kultúrotthonok felettébb szükséges voltáról. In: Kultúrázók. Falusi kultúrotthonok Hargita megyében (szerk. Ferencz Angéla) Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda. p. 51 – 65.

**Páll Árpád 1996**

Tompa Miklós színházeszménye. A Székely Színház 50. évfordulójára. In: A Hét 1996/20. p.6-7.

**Papp Sz. László 1995**

Hargita megyei könyvműhelyek. In: Művelődés 1995/3. p.23-24.

**Romhányi András 2002**

Magyar kultúrával Európába(n). In: A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. Válogatás a II. Székelyföld Konferencia előadásából 2001. október 10-12. (szerk. Kassay János) Székelyföld 2000 Munkacsoport. Csíkszereda. p. 129-139.

**Rostás Zoltán 1989**

„Hát ide figyelj édes fiam...” (esszék az ifjúságkutatás köréből) – szöveggyűjtemény. Albatrosz könyvkiadó

**Sepsiszéki Nagy Balázs 2002**

A néprajzi turizmus lehetőségei Székelyföldön. In: A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. Válogatás a II. Székelyföld Konferencia előadásából 2001. október 10-12. (szerk. Kassay János) Székelyföld 2000 Munkacsoport. Csíkszereda. p. 141-146.

**Sólyom Andrea 2004**

Esettanulmány az ifjúsági csoportkultúrákhoz tartozó székelyudvarhelyi fiatalokról. In: Ifjúsági „szubkultúrák”. Tanulmánykötet. (szerk. Szapu Magda) MTA Politikai Tudományok Intézete. Scientia Humana, Budapest. p.188 – 237.

**Szabó András 1995**

Csíkzsögöd: Nagy Imre képtár, Haáz Rezső Kulturális Egyesület, Székelyudvarhely.

**Szabó Andrea – Bauer Béla – Laki László – Nemeskéri István (szerk.) 2002**

Mozaik 2001. Gyorsjelentés. Magyar fiatalok a Kárpát-medencében. Nemzeti Ifjúságkutató Intézet, Budapest.

**Szabó Károly Csaba 2006**

\*\*\*Kultúrafogyasztás és értékorientációk a Márton Áron Gimnázium diákjainak körében, 2006

**Szapu Magda (szerk.) 2004**

Ifjúsági „szubkultúrák”. Tanulmánykötet. MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest.

**Szász Margit 2003**

Székely életmód és népművészet. Infopress Rt., Székelyudvarhely.

**Szatmári László 2001**

Vidékünk képzőművészetének szubjektív megközelítése. In: A kulturális térségek szerepe a regionális fejlesztésben. Válogatás a 2000. április 13-15-i, tusnádfürdői konferencián

elhangzott előadásokból. (Szerk. Dr. Papp Kincses Emese – Kassay János – Kánya József) Székelyföld 2000 Munkacsoport. Csíkszereda.

**Székely Kinga 2009**

Kulturális elemek jelenléte a reklámfilmekben. In: Kultúra – Kommunikáció – Innováció A KAB Alkalmazott Társadalomtudományi Szakbizottságának konferenciája (szerk. Bodó Julianna – Kiss Adél) 2009 p.54-72

**Székely Zsolt 2002**

A Bodrogkeretúr – kultúra újabb emlékei a Székelyföldön. In: Erdélyi Múzeum, 2002/1-2. p.86-92.

**Szócs Lóránt 2006**

Kimutatások a megye vidéki kultúrházainak tevékenységi köreiről, állapotáról és az önkormányzatok közművelődési tevékenységéről. In: Kultúrázók. Falusi kultúrotthonok Hargita megyében. (szerk. Ferencz Angéla) Hargita Megyei Kulturális Központ, Csíkszereda. p. 16 – 36.

**Tamás Anna-Mária 1999**

A fafaragás a székely nép életében. In: Székelyföld 1999/2. (szerk. Ferenczes István). Pro-Print nyomda, Csíkszereda. p. 72 – 107.

**Tivai Nagy Imre 1996**

Emlékezés régi csíkiakról. In: Lapok a Székelyföld múltjából. Pallas Akadémia, Csíkszereda

**Túrós Endre 1995**

Mozaikkocka a csíksomlyói búcsúról. In: Miénk a tér? Szimbolikus térhasználat a székelyföldi régióban (szerk. Túrós Endre). KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja. Pro – Print könyvkiadó, Csíkszereda.

**Vákár Katalin 1998**

A gyímesi fonáján varrott. (szerk. Mihálykó Éva) Pallas Akadémia, Csíkszereda.

**Vámszer Géza 1996**

Néprajzi, népművészeti, múzeumi és háziipari mozgalmak Csíkban a két háború között. In: Művelődés 1996/10. p.33-36.

**Veres Péter 1995**

Korond: kerámia. Haáz Rezső Kulturális Egyesület, Székelyudvarhely.

**Vőó Gabriella 1993**

A falucsúfolás szokása a székelyeknél. In: Művelődés 1993/1. p.34-36.



**Zoltán A. Biró – Julianna Bodó 1993**

La pratique d'édification culturelle d'une région. In: Experimnets, Annual Bulletin of the Workshop for Antropology and Communication. Volume 1.

**\*\*\*2006**

Székelyföldi kulturális intézmények és szervezetek kapcsolati kultúrája. KAM-Regionális és Antropológiai Kutatások Központja, Csíkszereda.

**\*\*\*2006**

Megyei Kulturális Intézményrendszer. Szerkezeti, működési javaslatok. Csíkszereda

**\*\*\*2006**

Gyergyóremete. Helyzetkép, erőforrások, társadalmi igények. KAM-Regionális és Antropológiai Kutatások Központja, Csíkszereda

## **12. A helyzetelemzéshez kapcsolódó mellékletek**

### **12. 1. Az intézményrendszer működésével kapcsolatos kutatások összefoglaló értelmezése**

#### *Az intézmények/szervezetek általános működésének jellemzői*

Az elemzés adatai alapján a térségi intézmények csoportjáról az alábbiakat hangsúlyozhatjuk:

- ✓ Az intézmények száma igen jelentős, ez a fejlesztési politika szemszögéből pozitív kiindulópontot jelent
- ✓ Az intézmények a térség egészét lefedik
- ✓ A jogi, szervezeti és működésbeli tagolódás mértéke és jellege egyfelől sokféleséget jelent és ez előnyként is kezelhető. Ugyanakkor a sokféleség mögött a „csináld magad” alapállás húzódik meg, ezért az egyes elemek az esetek nagy többségében „a maguk utját járják”.
- ✓ Az ágazati tagolódás adatai szerint az intézmények térségi, településtípusok szerinti eloszlása nem kiegyensúlyozott, ezt a tényt a fejlesztéspolitikában nyomatékosan előtérben kell tartani.
- ✓ A jogi forma szerinti tagolódás az mutatja, hogy sok a nem formalizált egység, ez törékenységet jelent

#### **Az intézmények forrásbevonási képessége és gyakorlata**

Összegésképpen a kapott válaszok alapján megfogalmazhatóak bizonyos következtetések a térségi intézmények pályázási gyakorlatáról. A kapott válaszok tükrében a térségi adatok azt mutatják, hogy a kulturális szervezetek számára a pályázat fogalma és gyakorlata széles körben ismert. Legalábbis abban az értelemben, hogy a térségben több száz kulturális szervezet folytat pályázatok révén forrásbevonást. Tekintettel arra, hogy a néhány várostól eltekintve alapvetően rurális térségről van szó, ezt az arányt magasnak is tekinthetjük. Az megállapítható, hogy a pályázatok révén elnyert összegek igen jelentősek,

ezek főként bizonyos szervezetek esetében jelentenek szinte kizárólagos pénzforrást, az egész intézményrendszer fenntartásában is jelentős szerepet töltenek be. Ezeknek a támogatásoknak az értéke, jelentősége a megkérdezettek véleményében még inkább kidomborodik, a tényleges súlyán felül értékelik. Ez ugyanúgy vonatkozik általában a pályázatokra és a magyarországi pályázatokra egyaránt.

### **Az intézmények információszerzési gyakorlat, információs igények**

- A megkérdezettek ma elsősorban a nyomtatott sajtó és a személyközi kapcsolatok (kultúrával foglalkozó kollegák) révén szerzik be a számukra fontos információkat. Tekintettel arra, hogy periferikus helyzetű térségről van szó, ezek a források eleve csak kis számú információ elérését teszik lehetővé. Első említésként az elektronikus hírlevél is magas említési arányt ért el, ami arra utal, hogy akinek e-mail elérhetősége van, az első helyre sorolta ezt a csatornát.
- A legfontosabb hírnek a készülő térségi rendezvényekről szóló híradás minősült, a fontossági sorrendben ezt a pályázati információk követik. Ez arra utal, hogy a térségben működő kulturális szervezetek nagyon keveset tudnak egymás munkájáról, miközben az ilyen ismeretek iránti igény magas. Hiányzik az a térségi szolgáltató, amely összegyűjti és minden kulturális szereplő fele továbbküldi a térségi információkat.
- Az információterjesztés javasolt formái közül a nyomtatott hírlevél került az első helyre, emellett még a rendszeresített személyes találkozók kaptak jelentős említést. Ez az igény – hasonlóan a 2-es pontban jelzett igényhez – térségi szolgáltató központ szükségességére utal. A megkérdezettek több mint fele hetente vagy még gyakrabban szeretne információkat kapni.

### **Az intézmények képzési, szaktanácsadási elvárásai**

- Nagyon fontos igényre utalnak azok a válaszok, amelyek szerint a térségben működő kulturális intézmények nagy többsége igényt tartana kulturális szaktanácsadásra.
- A kulturális szakmai képzést a megkérdezett intézmények és szervezetek nagyon fontosnak tartják. A képzés formáját illetően – bár csak egy választ kértünk – a válaszolók egy része több változatot is bejelölt. Ez – megítélésünk szerint – szintén arra utal, hogy a képzési formák több típusa iránt valóságos igény van. A legnagyobb említést az olyan képzési forma kapta, amely a szeminárium-formát és az interaktív

beszélgetést helyezi előtérbe. Magas említési aránnyal szerepel a válaszok között a csoportos gyakorlat, és harmadikként a klasszikus ismeretterjesztő előadás is. Meglepően kevés említést kapott az előkészített tananyag alapján való egyéni tanulás (nyomtatott vagy elektronikus). Ezt részben magyarázza az a tény, hogy a térségben ilyen kísérletre eddig érdemben nem is került sor.

- Az igényelt képzési tartalmak terén az események és rendezvények szervezése kapta a legnagyobb említést, ezt követi a tájékozódás és információgyűjtés tanulása. Az első említések között meglepően magas számot kapott a térségismeret. Mindez arra utal, hogy a tervezett képzésekben a gyakorlatias modulokat és a térségre szabott ismeretanyagot érdemes előtérbe helyezni.
- A megkérdezettek jelenleg elsősorban a kultúra területén dolgozók révén szereznek szakmai ismereteket. Amint fentebb láttuk, a személyes kapcsolatok nagyon fontos információs forrást is jelentenek. Ehhez képest a szakmai képzés keretében történő tanulás csekély súlyt kap, azon egyszerű oknál fogva, hogy ezek száma kevés, megítélésük pedig meglehetősen ambivalens. Egyébként a megkérdezettek körülbelül háromnegyede még nem is vett részt szakmai képzésben.
- A képzések kapcsán a megkérdezettek a hasznosítható tudást tartják a legfontosabb kritériumnak. Ezért több mint kétötödük még fizetni is hajlandó, de azt megjegyzi, hogy az összeg legyen alacsony. A megkérdezettek 16 százaléka csak ingyenes képzésben venne részt.
- Kiemelkedően fontos igényre utalnak azok a válaszok, amelyek a képzést segítő szakmai háttéranyagok összeállítását szorgalmazzák. A megkérdezettek több mint 85 százaléka szorgalmazza ezt. Mivel ma a térségben egyetlen olyan könyvtár sem működik, amely a kulturális képzéshez kapcsolódó szakmai anyagok rendszeres gyűjtésével és terjesztésével foglalkozna, a kereskedelemben pedig ilyen publikációk csak elvétve kaphatók, ennek az igénynek az erőteljes megfogalmazódása természetesnek tekinthető.
- Az összeállított szakmai anyagokat a megkérdezettek többsége nyomtatott formában szeretné megkapni. Azonban már megjelenik a CD-k, az Internet alapú szolgáltatások iránti igény is, körülbelül a válaszolók negyedénél. Ez arra utal, hogy a képzést formájában a hagyományos formákat (nyomtatott anyagok, csoportos foglalkozások) kell előtérbe helyezni, de célszerű kidolgozni a képzés e-learning típusú anyagait is.

## **Az intézmények kapcsolati kultúrája**

A megkérdezettek körében a kapcsolatok, az arculat, a reklám fontossága ismert és elismert. A kapcsolati kultúra szükségességének fölismerése és a kapcsolati kultúrát fejlesztő tényleges tevékenység között még egyelőre kevés az átfedés. Lokális beágyazottságból adódó sajátos ambivalencia jellemző: formalizáltság és helyi beágyazottság, támogatottság.

A térségi kulturális szervezetekben és intézményekben a lokalitás nagyon erős, túlhangsúlyozott, s nem egy esetben a hatékony kapcsolatépítés, kapcsolatmenedzsment gátja. Tennivalók: elsősorban az ambivalens helyzetet célszerű tudatosítása a térségi kulturális szereplőkben, második lépésben a jelenlegi gyakorlat javítását célzó bármilyen program kidolgozása.

## 12. 2. Az elit helyzetértelmezése

A térségi kulturális helyzetkép értelmezésében sajátos szerep jut a jelentősebb, állami vagy önkormányzati támogatást élvező intézményeket vezető elitnek. Az ezen a téren folytatott kutatási program keretében (témavezető Oláh Sándor) készült interjúk összetett, esetenként ellentmondásos képet tárnak elénk.

Az 1989-et követő időszakhoz képest jelenleg Hargita megyében jól működő, minőségi tevékenységet végző kulturális intézmények működnek. A működés előfeltétele sok esetben a megfelelő szakember irányító munkája, aki az intézmény tevékenységének irányt szab és azáltal egy arculatot alakít ki magáról az intézményről is.

Amint az interjúkból is kiderült az intézmények működésének megszervezése rendkívül nehéz feladat, ugyanis céljuk a „magaskultúrát” szolgáló alkotások mellett a társadalom szélesebb rétegeit is megcélzó alkotások létrehozása, oly módon, hogy a létrehozott termék művészi, szakmai kritériumok alapján értékelhető legyen. Az intézmények feladatuknak érzik a szűkebb régió kulturális igényeinek a kielégítését is, amint az alábbi interjúrészletek is tükrözik:

„Utazó színháznak nevezzük magunkat. Gyergyószentmiklós kisváros, egy nagyszínpadi előadást – majdnem 400 férőhelyes a nézőterünk –, három, maximum négyszer lehet játszani egy évadban. A város nem bír meg többet. Egy stúdió-előadást is csak ötször-hatszor tudunk játszani, épp ezért muszáj sokat utaznunk. Nekünk természetes, hogy az elkészült előadást elvisszük a környező városokba is, Csíkszeredába, Udvarhelyre, Sepsiszentgyörgyre. Igyekszünk eljutni Marosvásárhelyre, Kolozsvárra is(...)Természetesen a környező nagyobb községekben is játszunk – Ditróban, Remetén, Csomafalván –, amennyiben az előadás játszható a falvak nézői számára is.

Érdekes, hogy tartottunk már mozgásszínházi bemutatót Ditróban (...)” Béres László- a Figura Stúdió Színház igazgatója, Gyergyószentmiklós

„Többféle műsorunk van, van olyan, hogy hagyományos, csak folklórműsor, de van olyan is, ami a magyar mondavilágban gyökerezik. Többféle közönségnek, többféle gondolkodásmódnak készítünk műsort. Meg kell hallani azért a közönség igényét is(...). Ez volt a legtermészetesebb és legösztönösebb dolog, mindig úgy gondoltuk díjazások nélkül is, hogy el kell fogadni minden meghívást, amit csak el tudunk fogadni. Igyekszünk úgy kiegyezni, hogy ha nincs anyagi lehetőségük a meghívóknak, találjuk meg a módját, hogy ha már van közönség, aki látni akar minket, találkozhatunk velük, akkor keressük meg őket és

tartsuk velük a kapcsolatot, a közönségünkkel.” András Mihály - igazgató, művészeti vezető, Hargita Nemzeti Székely Népi Együttes

„Tulajdonképpen nekünk a város lakosságát kellene kiszolgálni. Mi viszont egy sokkal tágabb körzetet szolgálunk ki, egyfajta informális regionális intézményként. Például a galambfalvi, vagy bögözi lakos nem fog bemenni Csíkszeredába azért, hogy megkeressen egy folyóiratot, egy újságot, egy törvényt, vagy akár könyvet. Ezek az emberek hozzánk jönnek, őket is kiszolgáljuk, egyrészt az olvasóteremben, de kiszolgáljuk tulajdonképpen kölcsönző olvasókként is(..)” Dr. Hermann Gusztáv Mihály - a székelyudvarhelyi Városi Könyvtár igazgatója

A minél szélesebb társadalmi réteg kiszolgálásának gondolata mellett az interjúalanyok megfogalmazták a szakmai színvonal megtartására vonatkozó igényüket, ami a mai gyorsan változó világban rendkívül nehéz feladatnak bizonyul. A sok kínálat közül a vevő nem valószínű, hogy felfedezi az igazán értékest. A kulturális intézményeknek fel kell venniük a harcot a piacot elárasztó termékekkel.

„A közönség felé nyitunk, mert itt vagyunk, mert kapcsolatunk van a társadalommal, szükségünk van a társadalmi visszajelzésre, a kulturális terméket előállító színész, táncos, képzőművész, figyel arra, hogyan értik, elfogadják amit csinálunk, de van egy mérce, amit nem szabad alább engedni, ott meg kell állni.” Márton Árpád, festőművész, Csíkszereda  
Egy másik üzenet, amit meg kell említeni, az intézmények anyagi és szellemi támogatottságához kapcsolódik. A legtöbb intézményvezető kifogásolta, hogy az önkormányzatok, állami intézmények nem támogatják megfelelően a kultúrát, mint ahogy az alábbi interjúrészletből is kiderül.

„Abszolút nem fontos, púp a hátukon. Púp a hátukon a színház, a könyvtár, a múzeum, ők valahogy úgy képzelik el ezeknek az intézményeknek a működtetését, hogy önerőből kellene működni valamennyinek. Tehát ők adnak egy minimális segélyszerű támogatást és ebből gazdálkodjanak az egyes kulturális intézményvezetők. Az előjárók azt hiszik, hogy olyan jó infrastruktúrával rendelkeznek ezek a kulturális intézmények, hogy önerőből fenntartják magukat. Tehát ezek a vezetők valahova ide szeretnének eljutni. De hát azt nem tudják, hogy a kultúra általában egy „ parazita, élősködő szükséges rossz”, egy olyan entitás, amihez pénz kell. Tehát a kultúra pénzt nem termel. A kultúra értéket teremt és nem pénzt, de hát ők ezt nem tudják felfogni, ők mindig abban gondolkodnak, hogy egy kulturális létesítmény profitorientált legyen.” Csergő Tibor - a gyergyószentmiklósi Tarisznyás Márton Múzeum igazgatója

Az anyagi gondok orvoslását a kulturális intézmények vezetői a helyi vállalkozói szférától sem várhatják: „Hiányzik az a vállalkozó réteg, amely támogatná a kultúrát. Kilencven százalékában nem támogat kultúrát, nem lát benne üzletet, nem lát benne hasznot, minek kell akkor a kultúra. Az úgazdag réteg, ami főleg kilencven után jelent meg ebben a városban nem áldoz a kultúrára.” Csergő Tibor- a gyergyószentmiklósi Tarisznyás Márton Múzeum igazgatója, persze néhány ezzel ellentétes vélemény is elhangzott, például Lőrincz Zsuzsánna, az Artera Alapítvány igazgatója az interjúkészítés során több céget is felsorolt, amelyek az alapítvány támogatói közé tartoznak.

Ugyancsak több intézményvezető megfogalmazta, hogy szakemberhiánnyal kell megküzdeniük, aminek oka legtöbb esetben az anyagi keret hiánya.

„Nekünk szükségünk lenne egy állandó szakértőre, egy néprajzi referensre, akivel napi szinten kapcsolatunk legyen, aki egy megbízható szakmai irányt adna, mert előfordul, hogy szakmai kérdésekben tanácstalan az ember. Szükséges lenne az alapítvány alkalmazottainak és tagjainak továbbképzése. Erre a célra leadtunk is egy pályázatot, majd meglátjuk, mi lesz a döntés.” Lőrincz Zsuzsánna, az Artera Alapítvány igazgatója, Székelyudvarhely

Ugyanakkor szükség lenne mind az intézményvezetők, mind az alkalmazottak szakmai fejlődésére is, de ennek is az anyagi- vagy az időtényező szab korlátot.

„Nincs saját képzési időm, egy vezetőnek kellene arra több időt szakítania, hogy képezze magát. Elmentem Pécsre, beiratkoztam a művelődési menedzser szakra, bejutottam, elvégeztem egy évet, majd értesítettek, hogy folytassam, csak az a probléma, hogy ott azt tanították, amit én nem tudok hasznosítani (...) Mégis időt kellene szakítsak önképzésre, mert tudnám, hogyan fejlesszem magam, mert, ha én jobb, akkor jobb az intézmény is. A tánckarra ráférne az, hogy évente egy hónapot vagy egy hetet menjünk valahová aktív pihenésre. Edzenek, legyenek sós levegőn vagy hegyi levegőn, legyenek akár gyógyvízben, pihenjenek, regenerálódjanak, mert én tudom, hogy ez az igénybevétel, ez a teher, amit itt elviselnek, az sok.” András Mihály, a Hargita Nemzeti Székely Népi Együttes igazgatója, művészeti vezetője.

Az intézmények egyfajta nevelő szerepet is felvállaltak, sok intézményvezető gondolja úgy, hogy az intézménynek magának kell kinevelnie a műértő közönségét, példaként felhoznám az alapítványok, színházak, könyvtárak, illetve a néptáncegyüttesek munkáját. A gyerekek oktatása, a velük való foglalkozás által felnevelődik egy olyan társadalmi réteg, amely igényt fog tartani a színvonalas kulturális „termékekre”.

„A mai világ sokszínű, nem lehet a dolgokat fehér-feketében látni, nem ilyen egyszerű erre a kérdésre a válasz. Például ott vannak a rádiók, hogy párhuzamot vonjunk, vannak a



közszolgálati és a kereskedelmi rádiók. A kereskedelmi rádiókban azért van zene, hogy kitöltse az időt két fizetett reklám között. Ezt hallgatja az emberek nagy része. Ha az ilyen adások formálják az ízlésünket, az nagyon nagy baj. Nem lehet teljesen a közönségre bízni, hogy mit hallgasson, azért vannak a közszolgálati intézmények, azért van a Hargita Nemzeti Székely Népi Együttes, hogy nevelje is a közönséget, az ízlést (...). Az utánpótlás által sokkal hatékonyabbak vagyunk a nevelésben, azáltal, hogy most már közel kétezer gyermeket tanítunk a régióban. Sehol ekkora holdudvara egyetlen együttesnek sincs, ilyen rendszerben, ahogy mi működtetjük. Ezekből a fiatalokból elsősorban nem hivatásos táncosok lesznek, ezekből az emberekből közönséget is nevelünk.” András Mihály, a Hargita Nemzeti Székely Népi Együttes igazgatója, művészeti vezetője.

„Én úgy szeretek fogalmazni, hogy a cél kialakítani a színházba járási szokásokat, hogy szokás legyen színházba járni, hogy minden generációban, minden társadalmi kategóriában szélesedjen az a kör, amelynek a színházba járási szokásai már megszülettek és rendszeressé vált a színház iránti igénye. No, tehát a színháznak az esztétikai igényen és élmény-nyújtáson túl van egyfajta társadalomszervező funkciója is, mozgásba hoz közösségeket.” Parászka Miklós, igazgató, művészeti vezető, a Csíki Játékszín főrendezője.

Figyelemreméltó, hogy a megyében és a térségben a hasonló ágazatban tevékenykedő intézmények között együttműködés van. Az alábbi interjúrészletek is ezt bizonyítják:

„A kísérleti előadások mellett az idei évad nagy újdonsága a bérlet. A bérlet négy nagyszínpadi nagyközönségnek szóló előadása közül egyet – egy operettet –, startból meg kellett vegyünk, a másik hármat mi magunk mutatjuk be a két mozgás- és látványszínházi előadás mellett. Kecse és a káposzta esete, a jövőben úgy próbálom majd egyeztetni, hogy egyet vagy kettőt a mi színházunk fog létrehozni, a többit megvásároljuk. Nyilván ezeket a szórakoztató jellegű előadásokat igyekszünk valamilyen szinten megválogatni, hogy nívósabb produciók legyenek.” Béres László, a Figura Stúdió Színház igazgatója

„Hát egyelőre itt Hargita megyén belül én úgy érzem jó a kapcsolat. A gyerekbérleteink már több éve közösek, az idén bevettük a Csíki Játékszínnek az előadását, Az ember tragédiáját a diákbérletünkbe, meghívtuk őket”. Nagy Pál, a székelyudvarhelyi Tomcsa Sándor Színház igazgatója

„Hát a tizenöt kiállítás közül nem mindenik önerőből születő kiállítás volt, itt voltak vendégkiállítások is. Arra törekedtünk, hogy a Gyergyóban élő emberek valamennyi rétegének, csoportjának érdeklődési körét átfogjuk vagy megmozgassuk. Egyik közülük a fegyverkiállítás, ami látogatható, ezt a Csíki Székely Múzeumtól hoztuk el, ami egy közös kiállítása a Hargita megyei múzeumoknak, mert valamennyi múzeumnak a fegyvere része

ennek a közös kiállításnak. Az oroslánrész az Csíkszeredáé, mert ott restaurálták ezeket a fegyvereket, ott született meg a kiállításnak az ötlete is. Azon kívül hoztunk Háromszékről is kiállítást, a miseruha kiállítást, amely ahogy egyik székely városból a másikba ment egyre nagyobb lett és egyre szebbé vált. Kézdivásárhelyről indult, felsőháromszéki, XIX. század végi miseruhákkal, és eljött Gyergyószentmiklósról, itt kibővítettük a Gyergyói medencében megtalálható gyönyörű szép miseruhákkal, ami aztán elkerült innen Csíkszeredába, ott bővült a csíki ruhákkal, ezt most elvitték Udvarhelyre és ott már udvarhelyi darabok is vannak. Tehát vannak ilyen közös kiállítások is.” Csergő Tibor, a gyergyószentmiklósi Tarisznyás Márton Múzeum igazgatója.

A fent elmondottak mellett még szükségesnek tartom megemlíteni, hogy több interjúalany is kifejtette, hogy nemcsak a hasonló ágazatban tevékenykedő intézményekkel van jó kapcsolatuk, hanem a térségben tevékenykedő kulturális intézményekkel. Gyarmati Zsolt, a Csíki Székely Múzeum igazgatója például kifejezetten jónak értékeli a tanügyi intézményekkel való kapcsolatukat, de hasonló példák még más intézmények kapcsán is elhangzottak

Összegzésként elmondható, hogy a felsorolt nehézségek mellett a kiválasztott kulturális intézmények jelentős szakmai eredményekkel büszkélkedhetnek. Ugyanakkor jelentős szerepet vállalnak fel a lokális identitás erősítésében, a népi hagyományok felélesztésében és közvetítésében.

## 12. 3. Kultúragazdasági megközelítés – elemzési modell (Sóvidék)

**Megjegyzés: véleményünk szerint ez a modell alkalmazható Hargita megye bármelyik másik kistérségében is (például Csík, Gyergyó, Udvarhely, Maroshévíz és környéke stb.). A modell nem etnikai, hanem kulturális szempontokra épül.**

Elemzés: kistérségi kulturális erőforrás-potenciál

Jelen tanulmány a sóvidéki kistérség azon kulturális értékkészletével foglalkozik, amely potenciálisan hozzájárulhat a Christopher Ray féle kultúragazdasági modell helyi alkalmazásához. A tanulmány célja elsősorban az, hogy számbavegye ezeket az értékeket, valamint meghatározza azt, hogy a tárgyalt kistérség kulturális erőforrásai a kultúragazdaságtan szempontjából nézve jelen pillanatban milyen állapotban vannak.(...) Egy térségben kétféle elemkészlet van amivel „gazdálkodni” lehet. Az első csoportba azokat a belső erőforrásokat sorolom, amelyek bár fontos értékeket hordoznak magukban, egyre kevésbé vagy egyáltalán nincsenek benne a helyi köztudatban. A második csoportba azok az erőforrások kerültek, amelyek ugyancsak a térségben találhatóak, de az előző csoporttól eltérően ezek részei a lokális identitásnak, vagyis az illető település, vagy akár az egész térség azonosul valamilyen szinten az illető kulturális értékkel. (...) Jelen ismertető csupán a kulturális értékek felsorolását tartalmazza, felvázolva ezzel a térség kulturális erőforrásait (...)

### **Helyi identitás szerkezetben jelen nem lévő elemek**

#### ***Korond***

*aragonit bánya és környéke* – az aragonit kitermelés helyszíne kis kiterjedésű (néhány hektár), geológiai és biológiai (ritka növények) rezervátum. A kitermelés helyén található aragonit sziklafalak, a sós forrás érdekes és látványos. Sem a helyi köztudat, sem a turisztika nem mutat semmilyen érdeklődést irányába. Az egykori aragonit feldolgozó gyár helyében ma autószerelő műhely működik.

*lokális mondák* – a település közvetlen környékén több olyan természeti képződmény található (Firtos lova, Likaskő, Tartód vára) amelyekhez helyi mondák kapcsolódnak. A székelyföldi mondakincs összegyűjtőinek érdeméért ezek bekerültek a köztudatba (lásd

Benedek Elek) de már a településről levált. Ezek a mondák a helyi közösség körében is ismertek és idézettek. A helyszínek nem részei a helyi kulturális térnek.

*építészeti kultúra* – a település lakóházainak 90%-a a kerámiaipar 1960-as évekbeli felfutását követően kicserélődött. A tradicionális paraszti gazdálkodásra jellemző ház és udvarszerkezet ennek ellenére jelentős számban megmaradt. Ezek azonban teljes mértékben eltűnnek, háttérbe szorulnak a folyamatosan modernizálódó faluképben. Inkább egyfajta szegényként és nem értéként jelennek meg. Vannak még képviselői a kétsztrátú háztípusnak, a háromsztrátú tornácos egysztrátú háztípusnak, és az egykori gazdagabb családokra jellemző kétsztrátú háromsztrátú tornácos háztípusnak. Ugyanakkor sok helyen látható még a hagyományos udvarbeosztás és használat.

*ásványvíz-források és fürdővíz-kultúra* – Árcsón kívül a településen még három borvízforrás van (Fingó, Cseredomb, Szőlómál, Dió). Amelyekhez a korábbi évtizedekben az életvitel egész sor eleme kapcsolódott (szekeres borvízhordás, gyerekek szocializációja, ásványvíz használati modellek, stb.). Az ásványvizet korlátozott mértékben ma is használják, az életvitelt meghatározó szerepük, majdnem teljesen háttérbe szorult. A településen kívüliek számára a rendkívüli gyógyhatású cseredombi forrás sem ismert.

*épített örökség és önellátó életforma* – a település – térségi jellegű – kulturális jellemzője a még mindig sok elemében fellelhető tradicionális életvitel, amelynek meghatározó eleme az önellátó családi gazdálkodás eszménye és normarendszere. Ez a maga teljességében nyilván már sehol nem működik, de egész sor olyan résztvevőesség ismert és/vagy gyakorolt, amely érdeklődésre tarthat számot.

*gasztronómiai kultúra* – a település a tradicionális paraszti táplálkozási kultúrából ma már nagyon kevés olyan elemet őriz, amely a mindennapi étkezési gyakorlatban is megjelenik (ételtípus, ételkészítési módozatok, fűszerezés, konyhai eszközkészlet, asztalterítési mód, étkezési szerepek, étkezés közbeni magatartások, házi élelmiszertermelés, kenyérsütés, stb.). Az ezzel kapcsolatos ismeretanyag és emléktanyag azonban rendkívül eleven.

*erdőkultúra, erdei turizmus* – A település környéki erők faunája jelentős szerepet játszhatna a vidéki turizmus egyes állomásainak színesítésében.

### ***Parajd***

*felszíni sóbánya*: korábbi felszíni sófejtés helye, amely iparművészeti, turisztikai látványosság lehet kellő kiépítés esetén.

*Gasztronómiai kultúra* – a településre régebb jellemző tradicionális paraszti találkozási kultúra elemeiből ma már egyre kevesebbet találunk meg a közösség életében. Ennek ellenére egy olyan helyi értékről van szó, amely még jelen van a helyiek emlékezetében, fontos és értékes helyi erőforrásként funkcionálhatna.

*Épített örökség, önálló életforma* – az önálló családi gazdálkodás eszmény- és normarendszere egyre inkább kiveszőben van a településen, azonban a mai életvitel még számtalan jellegzetes elemét őrzi az elsősorban rendszerváltás előtti életmódnak.

*Építészeti kultúra* – az egyre erőteljesebb modernizációs hullámok következtében folyamatosan átalakuló falukép még számos elemét őrzi a tradicionális paraszti életmódhoz köthető házszerkezeteknek, udvarbeosztásoknak. Amennyiben a közeljövőben egy gondosan megtervezett folyamat nem akadályozza meg ezek végleges eltűnését, féltendő, hogy ez a nem csak településre jellemző kulturális érték teljes mértékben eltűnik erről a településről.

*Környezeti turizmus* – a település térségében számos erdő terület található, amelyek értéke (változatos flóra és fauna) eddig nem került szervezett kihasználásra.

### ***Szováta***

*kisvasút* - Parajd – Marosvásárhely közti keskeny nyomtávú vasútvonala mely 1980-as évektől kezdődően már egyáltalán nem működik. Közlekedéstörténeti és építészeti érdekesség a település fölött átívelő, viaduktszerű technikával épített vasúti híd, amelyenre országos szinten is csak nagyon kevés példa van.

### ***Atyha***

*Jellegzetes életmód és építészeti kultúra* – a főúttól való viszonylag jelentősebb távolság következtében a tradicionális paraszti életmód számos jellemzője jelentősen nagyobb mértékben maradt érintetlen, mint a sóvidéki kistérség más településein. Az elmúlt években jelentkező időszakos turizmus sem jelent kimondottan azonnali veszélyt ezen kulturális érték eltűnésére, ám a falunak a kollektivizálás bevezetése óta tartó folyamatos népességcsökkenése nagyban hozzájárul az említett kulturális érték amortizációjához.

*Táplálkozási szokások* – a térségre és erre a településre is jellemző tradicionális paraszti gasztronómia számos eleme jelenleg is a mindennapi élet része.

*Környezet, környezeti turizmus* – a falu elhelyezkedéséből adódóan jelentős környezeti értékek találhatóak a falu közelében. A változatos és gazdag környezeti elemek (levegő tisztasága, flóra, fauna, kirándulási lehetőségek) mind jelentős kulturális értékkel bírnak.

### ***Alsósófalva és Felsőfalva***

*jellegzetes életforma* – a hagyományos paraszti önellátó gazdálkodási életforma egyes elemei mind a mai napig fellelhetőek. A civilizációs életvitel egyre nagyobb számban érkező elemi folyamatosan szorítják ki ezeket, ennek ellenére megőrzésük, felelevenítésük nem lehetetlen feladat.

*Környezeti turizmus* – a térségre jellemző változatos flórával és faunával, számtalan kikapcsolódási és turisztikai lehetőséggel rendelkező természeti környezet mind a mai napig e sóvidéki falvak lakói számára nem jelent olyan kulturális értéket, amely kihasználhatósága hozzájárulhatna a falu életmódjának megváltozásához.

### **A helyi öntudatba jelen lévő kulturális elemek**

#### ***Korond***

*anyanyelvi emlékmű* – testvértelepülési támogatással épített, a kárpát medencei magyarság egységét szimbolizáló térplasztika. A falu középpontjában van, mérete és jellege hangsúlyosan jelentős egy falusi település dimenzióihoz viszonyítva. Az elképzelés szerint egyben megemlékezési – kegyeleti hely is.

*1848-as emlékmű és március 15-i ünnep* – 1948-ban állított, neves szobrászművész által állított emlékmű, Benczédi Sándor, 1989-ig nem töltött be semmilyen szerepet a falu életében, az 1989-es változás után az emlékmű és környezete vált a március 15-i helyi megemlékezési ünnepség fókuszává. A falu régi középpontjában helyezkedik el.

*körmeneti keresztek az útkereszteződésekben* – hagyományos úrnapi körmenet stációinak emlékét őrző helyek, a pap által vezetett körmenet fontosabb útkereszteződésekénél állított keresztek előtt állt meg. Az utóbbi évtizedekben a körmenet már a templomudvarra szorítkozik az egyes kereszteket a környéken élők rendszeresen díszítik.

*Bandi Dezső emlékoszlop* – 2005-ben, jelentős helyi ünnep keretében felavatott emlékmű Bandi Dezső néprajzkutató emlékére, az 1960-as évek második felétől jelentős szerepet játszott abban, hogy az úgynevezett korondi népi kerámia ma is ismert motívumkincse kialakuljon. (festő leányok és asszonyok oktatása, díszítési minták terjesztése, személyes népnevelői munka.)

*Unitárius templomkert kopjafák* – a helyi művelődési egyesület kezdeményezésére az 1989 utáni években sorozatban kopjafát állítottak minden olyan Korondon szolgált egyházi személy emlékére, aki egyben a korondi iskola működtetésében szerepet vállalt. Ez a megemlékezési mozgalom már az 1980-as években beindult, amikor a korondi iskola 300 éves évfordulója

kapcsán megjelentek az első iskolatörténeti tanulmányok és megszervezték az első emlékünnepélyt. De kopjafák állítására csak 1989 után kerülhetett sor. A kopjafák a templomkertben kis területen, egymás mellett helyezkednek el.

*Kopjafa az 1848-as mártírok/résztevők emlékére* – 1989 utáni levéltári kutatások kapcsán derült ki az 1848-as harcokban részt vevő korondiak neve. A kopjafát az új központi térben, az iskola előtti kertben állították fel, körülötte nem alakult ki rendszeres megemlékezési gyakorlat.

*Árcsó mint hely* – elsősorban helytörténeti értékkel bír, a második világháború időszakáig széles körben ismert fürdőhelyként működött. Az 1940-es években a park fáit kivágták és értékesítették, a fürdőépületeket lebontották. A helyiek emlékezetében az árcsói fürdőhely mentális képe és a fürdőkultúra szóbeli hagyománya jelentős helyet foglal el az 1970-es években fogadót építettek az egykori fürdőtelep helyére, amely a település lakói számára egyfajta vásárnap délutáni piknik-hellyé vált. A 70-es évek második felében ezen a helyen szerveződött meg az árcsói kerámiavásárok sorozata.

*Kerámiavásár* - az 1970-es évben került megszervezésre az első árcsói kerámiavásár, térségi és magyarországi léptékben is ismert, jelentősen mediatizált folklóresemény. A rendezvény egy két átmeneti helyszínváltoztatással (kísérletet tettek arra, hogy a faluközpontba helyezték át a vásár színterét) mind a mai napig évente megszervezésre kerül. A térségben szerveződött sok új ünnepi esemény kontextusában az árcsói kerámiavásár szerepe és ismertsége valamelyest lecsökkent.

*Katolikus búcsú* – A településen a katolikus búcsú az utóbbi két évtizedben már csak az átlagos vasárnapi ünneptől alig-alig eltérő eseményt jelent. Tekintettel arra, hogy a fal egyharmada unitárius vallású, a katolikus búcsú nem működik lokális ünnepként.

*Falunap, sörfesztyvál* – Falunapok rendezvénye néhány éve van jelen évi rendszerességgel a település életében. Ez a rendezvény típus a térségben egyre inkább általánossá váló hasonló rendezvények hatására jött létre. Időpontja augusztus. Kulcsrendezvénye a sörfesztyvál. Az alkalomhoz rendszerint sportesemények és más számtalan szórakozási lehetőség társul.

*Művelődési egyesület* – A település kulturális életét markánsan meghatározó egyesület, 1990 után alakult helyi értelmiségiek részvételével. Az egyesület szervezi az árcsói kerámiavásárt, több éve rendszeresen megjelenő, irodalmi-kulturális folyóiratot ad ki, amely az egész Sóvidékkel foglalkozik, és amelyet a településen kívül is terjesztenek. Az egyesület könyvsorozatot ad ki a sóvidéki térséggel foglalkozó tudományos munkákból (helytörténet, botanika, népköltészet, stb.). Az egyesület meghatározó szerepet játszik az emlékhelyek

gondozásában, kopjafák és emlékművek állításában, szimbolikus jellegű események szervezésében.

*Hazanéző* – A kulturális Egyesület folyóirata, amely az egész sóvidéki térséggel kapcsolatos írásokat tesz közzé negyedévente. Korondon adják ki, de az egész térségben terjesztik. Irodalmi, művelődéssel kapcsolatos, tudományos írások kapnak helyet a lap hasábjain.

*Állandó kirakóvásár* – A falu új főutcáján, amely egyben a Marosvásárhely Csíkszereda jelű főút is, 1989 után alakultak ki a házak homlokzati részét látványos népművészeti üzletként működtető építészeti megoldások.

*Falumúzeum* – több évtizede létezik. Kis ház, két nagyon kis teremmel, nagyon szerény kiállítási anyaggal, amelyek a fazekasság és a paraszti tradicionális háztartás eszközeit mutatják be.

*Neves mesterek* – A településen legkevesebb egy tucat olyan fazekasmester van, akinek neve és szakmai munkája – elsősorban a vásárokon való szereplés, valamint az újságírók által folytatott céltudatos és személyre szóló “portrégyártás” nyomán – a településen belül is elismert, ugyanakkor széles körben is ismert. Részt vesznek más kiállításokon, a faluba érkező vásárlók – elsősorban külföldiek – név szerint keresik, csak tőlük vásárolnak, s ezért még a főúton lévő látványos kiállítás sort is mellőzik. Igazi ismertségük 1989 előtt volt, az utóbbi évtizedben csíkkent a személyre szóló mediatisálás. Néhány személytől eltekintve egyre kevésbé vannak a fókuszban. Nem jelent meg róluk kiadvány, stb.

*Fazekasság, mint életforma* – a település Erdély legjelentősebb fazekas központja, nagyon széles körben ismert, a településre átutazóként látogató sok ezer vendég ezt a települést a fazekasság emblémájához kapcsolódva keresi fel. A mai kiállítások eklektikus jellege folytán Korond nevéhez ma már egy sor más népművészeti tárgy beszerzésének lehetősége is kapcsolódik. (faragványok, szöttesek, bőrdíszmű, kosárfonás termékek, stb.) Ennek külön szegmense az eszközkultúra, a mintakincs és a sajátos tevékenységi rend (térhasználat, időbeosztás).

*Taplómesterség* – a településen néhány család foglalkozik több évtizede, folyamatosan taplóművészettel. Ez a technológia és ezek a termékek a fazekasság “árnyékában” sokkal kisebb hangsúlyt kapott. Az árcsói vásárokon évente mindig egy mester képviseli a taplóművészeket.

*Sóvidéki írók éves találkozója (nincs már)* – tekintettel arra, hogy a térségből legalább egy tucatnyi író, költő, újságíró származott el, illetve átmenetileg pedagógus volt a térségben, több hullámban történt kísérlet olyan rendezvények szervezésére, amely ezeket a személyeket évi



rendszerességgel ünnepi esemény keretében hívta össze. Ez a rendezvénytípus ma már nem létezik.

*Aragonit "kultúra" hagyománya* – A településen van Erdély egyetlen, mára már kimerült aragonitlelőhelye. A két világháború közötti időszakban kitermelés és helyi feldolgozás folyt, a termékek széles körben keresettek voltak, Budapestig is eljutottak. A kitermelés és feldolgozás emléke elevenen él a helyi közösség emlékezetében. A technológiatörténeti érdekességeket is tartalmazó termelési időszokról rövidebb leírások, emlékezések sorozata készült, elsősorban id. István Lajos érdeméért. A tárgyi eszköztár nem került összegyűjtésre.

*Unitárius templom* – a település egyetlen hivatalos műemléke. Jelenleg turisztikai látogatásoknak nem célpontja.

*Malomkultúra* - a településen több mind egy tucat malom működött (gabonaörlés, festékörlés) az ahhoz kapcsolódó eszköztárral és sajátos tevékenységi renddel. Az eszközök egy része ma még megvan, de hagyományos formájában egy sem működik.

### ***Parajd***

*Áprily Lajos emlékház* - 1989 előtt is működött, abban az időszakban hozták létre amikor a '60-as évek végétől a romániai magyar kulturális identitás építése és működtetése viszonylag szabad keretek között folyt (Mikes Kelemen, Benedek Elek, Tompa László, Tamási Áron, stb.) 1989 után ezeknek az emlékházaknak a szimbolikus fontossága lecsökkent mert a kisebbségi identitásban játszott szerepüket illetően osztozniuk kellett egy sor más szimbolikus kezdeményezéssel.

*Sós fürdő kultúrája* – több évtizede nagyon szorosan kapcsolódik a település identitásához. A sóbánya mellett ez jelenti a legfontosabb turisztikai vonzerőt, a sós fürdőhöz kapcsolódó tevékenységek és diskurzusok helyi és mikroregionális szinten jelentősek, és ebben a vonatkozásban a kistérségen belül Parajd a térségi mentális térkép egyik fókuszpontja.

*Sóbánya* – több évtizede nagyon szorosan kapcsolódik a település identitásához. A sóbányához kapcsolódó tevékenységek és diskurzusok helyi és mikroregionális szinten jelentősek, és ebben a vonatkozásban a kistérségen belül Parajd a térségi mentális térkép egyik fókuszpontja. A sóbánya lokális identitásában betöltött szerepe azonban az elmúlt évtizedekben lényegesen változott. Kezdetben csupán "iskolai turizmus" céljait szolgálta (minden tanuló számára szervezett programnál szinte kötelező pontként szerepelt). A 80-as évek elejétől a sóbánya elsősorban gyógyászati látogatottsága révén nevezetes, a 90-es évektől kezdődően pedig a szó szoros értelmében vett turizmus legfontosabb parajdi célpontja

(szentmise a sóbányában, kulturális műsorok, stb.) A sóbánya turisztikai csoportok számára autóbusszal is megközelíthető.

*március 15 emlékmű* – a falu központi térségében található emlékmű, a magyarsághoz való tartozást szimbolizálja. 1989 után évente rendszeresen megrendezett ünnepek központi eleméül szolgál.

*Rabsonné vára* – történelmi helyhez kapcsolódó helyi monda, mely még elevenen él a falusiak emlékezetében, ellenben a várrom jelen pillanatban nem része egyetlen kulturális vagy turisztikai körútnak sem.

*Fűvószenekear fesztivál évente* - több évtizedes hagyománya van, már 1989 előtt a megyei fesztiválsorozat része volt.

*Székelyföldi töltött káposzta fesztivál* – 2001 óta minden évben megrendezésre kerülő ünnepség egyre szélesebb mediatiszáltsági körrel. Célja egy teljesen egyedi, térségi ünnep megalkotása volt, ezáltal pedig a település egy újabb egyedi elemmel gazdagodott.

*Falunap* – a rendszerváltás után, a térségi divatnak engedve egyre több település rendez meg évente a falunapot. Sörfesztivállal, sporteseményekkel és szabadtéri rendezvényekkel összekötött ünnepség, melyet általában hajnalig tartó, a fiatalok számára megszervezett zenés, táncos multság zár le.

*Sóbányászati, ipartörténeti hagyomány* – a parajdi sóbányában ma számos, régi bányászat kellékeket tartalmazó eszközkészlet, valamint a régi bányászati módszereket ábrázoló, sóból kifaragott szobrocskák találhatóak.

### ***Szováta***

*sós fürdő kultúra* - a Medve tó körül kialakult fürdőkultúra a '20-as '30-as években alakult ki, inkább nem térségi, hanem a távolról jöttek számára volt berendezve. A klasszikus közép-európai fürdőkultúrának egy sajátos változata volt. A szegényebb rétegek számára kiépített fürdők helyén ma szálloda áll (Géra fürdőhely). Az elindult urbanizáció miatt elindult tradicionális érték jóval kevesebb van, mint a többi településen.

*Peteley István irodalmi emlékház* – a rendszerváltás utáni szimbolikus térfoglalási eljárások keretében számos helyi nevezetesség kihangsúlyozására emeltek különböző formájú emlékeket. A Peteley István emlékház is egy ezek közül.

## ***Atyha***

*búcsú* – évenként, augusztus második vasárnapján megrendezett vallási és világi ünnepség. A kollektivizálás után bekövetkezett jelentős népességelvándorláskor kiköltözött atyhaiak számára az egyik legfontosabb ünnep volt, ekkor volt lehetőségük a hazalátogatásra. Ma, bár erőteljesen megkopott formában, még mindig a falu legjelentősebb ünnepe.

*Templom* – a tatárjárás idején lerombolt templom helyén áll a mai atyhai templom, amely nemrég ünnepelte fennállásának 200.-ik életévét. Sokáig a környező falvak életében is jelentős szerepet játszott, egészen addig, amíg ezek a települések is felépítették saját templomaikat.

*Keresztek* – az úrnapi körmenet fontosabb állomásai. Ma már a körmenetet nem rendezik meg, a keresztek a környező házakban lakók gondozzák, díszítik.

2-ik világháborús emlékmű – a falu központi terében állított emlékmű a második világháborúban meghalt atyhaiak névsorát jeleníti meg. Emellett a falu jelentősebb ünnepeinek (pl. március 15.) középpontja.

*gyümölcstermesztési kultúra (meggy)*: térségi léptékben nevezetes az atyhai meggy és szilvatermesztés, az ahhoz kapcsolódó gyümölcs-feldolgozási kultúra. Ez a háztartási léptékű gyümölcstermesztési és feldolgozási kultúra általában minden falusi településre jellemző volt korábban, de ebben a kistérségben Atyhában volt a legnagyobb mértékű és ott maradt fenn a legtovább. (például aszalt szilva készítés, újabban szilvapálinka)

## ***Alsóófalva, Felsőófalva***

*templomok* – bár nem minősülnek emlékműnek, a falu vallási, kulturális életében jelentős szerepet töltenek be. A templomkertek számos, nem csupán vallási ünnepség számára biztosítanak teret.

*Keresztek* – az úrnapi körmenet fontosabb stációit hivatottak megjelölni, hasonlóan más, a környéken található településekhez, ma a körmenet megtartására nem kerül sor, ennek ellenére a keresztek folyamatosan gondozzák.

## ***Pálpataka***

*Búcsú* – az elhelyezkedéséből kifolyólag a külvilágtól viszonylag elzárt település legfontosabb vallási ünnepe.

*Falunapok* – a környéken, az 1990-es évek közepétől egyre nagyobb társadalmi igényt mutató hasonló rendezvények megjelenésének következtében Pálpataka is megszervezte a saját évenkénti rendszerességgel megrendezésre kerülő ünnepségét. Évenként egyre nagyobb érdeklődésre tart számot a kezdetben viszonylag szűk közönséget vonzó falunap.

### ***Fenyőkút***

*Búcsú* – a falu egyetlen jelentősebb vallási ünnepe, évenkénti rendszerességgel kerül megrendezésre.

### **Településhez nem köthető, térségi kulturális elemek:**

Ma már csak emléknymokban élő, eszköztárát illetően is nehezen rekonstruálható *népi foglalkozások*, amelyeknek célja a családi önellátás biztosítása: kenderfeldolgozás (tilolás), fonás és fonókerék, szövés és osztováta. Ezek a népi mesterségek nem túl nagy erőfeszítéssel rekonstruálhatóak.

*Három tanya*: a tanyatelepülések a völgyekben lévő falvak szálláshelyeiként alakultak ki és később önállósultak, a térségi településekhez képest magas platókon helyezkednek el, sajátosságukat az adja, hogy ezeket a szórványtelepüléseket elkerülte a kollektivizálás, és ezért a tradicionális, önellátó paraszti életforma jellemzői (időhasználat, térbeélés, lakótér alakítás, termelési eszközök, hiedelmek, stb.) sokkal tovább maradtak fenn, mint a nem tanyai településeken. Ezen kívül jellemző jegynek tekinthető az erdőtermeléshez kapcsolódó tevékenységi rend és eszközkultúra. A természeti táj – villanyvezetékektől eltekintve – érintetlenül maradt. 1990 után ezeken a településeken is beindultak a lokális identitás kiépítését célzó folyamatok. Ezek korábban – 1989 előtt – szinte kizárólag az évi egyszeri búcsúra korlátozódtak, 1989 után elsősorban a papok kezdeményezésének köszönhetően az identitást erősítő tevékenységek köre kibővült: emlékmű\_ nemzeti ünnep, falunap, iskolai névadás?

*Humorkultúra*: ugratási gyakorlat. Humoros történetek, humoros események felidézése és tényleges ugratási gyakorlatok.

### *Tánc kultúra és népzene*

*Közösségi feladatok megoldására irányuló szociális szerveződési formák (intézmények)*: vagyonközösség, állatok legeltetésének szabályozására irányuló szervezet, kölcsönös segítségnyújtási formák.

*A tradicionális világi ünnepkultúra* ma még élő elemei és újabb változatai: lakodalom, keresztelő, temetési szertartások, kortárstalálkozó, stb.

Összegzésként kijelenthető, hogy Sóvidék számos olyan kulturális erőforrással rendelkezik, amely kisebb vagy nagyobb mértékben része a helyi identitásnak. Ez kultúragazdasági szempontból egy igen fontos tényező. Mindezek ellenére a sóvidéki kistérség településeinek kulturális értékeikhez való viszonya koránt sem azonos a Christopher Ray modelljében ábrázolt viszonyulási formával. Ennek oka elsősorban a nem tudatos tervezésben rejlik. Mindazonáltal kijelenthető, hogy Sóvidék rendelkezik olyan kulturális erőforrásokkal – és viszonylag gazdag választékával a kulturális értékeknek – amely kultúragazdasági szempontból hasznosítható lehet. (...)”

## 13. A fejlesztéspolitikai javaslatokhoz kapcsolódó mellékletek

### 13.1. Elemzési módszertan, szempontrendszer

#### I. Helyzetelemzés: területek, témakörök

- A térséggel kapcsolatos kulturális tárgyú szakmai publikációk
- A térséggel kapcsolatos kulturális tárgyú nem publikált kutatások
- Egyéb kutatások kultúra vonatkozású részletei (Mozaik 2000, Foresight, ...)
- Tematikusan kapcsolódó egyéb kutatási projektek. Pl. Lokális identitás projekt, Jelképtár, Szimbolikus térbeélés)
- Fejlesztéspolitikai anyagok (helyi vagy fejlesztési stratégiák)
- Megyei eseménylisták
- Megyei kulturális intézménytár
- A MT saját intézményeinek munkatervei, éves beszámolóí
- Megyei pályázati gyakorlatok elemzése
- Vezetői interjúk feldolgozása
- Fórumok, műhelybeszélgetések, konferenciák anyagai
- Sajtóanyagok elemzése
- Arculat, PR anyagok
- Lokális kistérségi kultúragazdasági leltárak
- Kulturális tárgyú Képzési programok és anyagok
- Szakmai rendezvények anyagai

#### II. Funkcionális elemzés (a rendszer működésének fontosabb jellemzői működési módok és komponensek szerint)

##### Elemzési egységek

- Intézményhálózat elemei
  - Önkormányzati alárendeltségű és egyéb
  - Formális és informális csoport
- Ágensek (személyek)
  - Alkotók
  - Szakértők

- Közvéleményformáló személyek
- Kulturális jellegű döntéshozás szereplői
- Események, rendezvények
- Kulturális helyek, épületek (értékek)
- Tematizációs gyakorlat – mindennapi beszéd (közvélekedés és elitek)
- Tematizációs gyakorlat – média
- Lakossági fogyasztás
- PR, reklám, vizualizáció
- Adatbázisok
- Kiadványok
- Szolgáltatások
- Finanszírozási gyakorlat
- Szektoriális jellemzések
  - Színház
  - Zene
  - Képzőművészet
  - Népi kultúra
  - Tánc
  - Könyvkiadás
  - Műemlék
  - Alternatív műfajok

### **Esetelemzések leírási szempontjai a fejlesztéspolitikai paradigma szerint**

- Identitástermelő szerepek
- Térségi modernizációs szerepek
- Társadalmi környezetre gyakorolt hatás
- Szakmai kompetencia jellege
- IT adaptáció jellege
- A működés intézményesültsége
- Szinergiák a rendszeren belül
- Szinergiák más rendszerekkel (gazdaság, turizmus, oktatás stb.)

- Megjelenítési gyakorlat (befeje, kifeje)
- Endogén kapacitások
- Forrásbevonó szerep
- Önálló forrásteremtő/generáló szerepek
- Önfenntartási képesség
- Megjelenítési gyakorlat
- Lokális vagy egyéb desztinációépítési szerep
- A fejlesztéspolitikai folyamatban játszott szerep elemei

### **Elemzett trendek, folyamatok**

- Szinergiák vizsgálata (rendszeren belül, más rendszerekkel)
- Intézmény menedzsment-elemzések intézménytípusok szerint
- Médiajelenlét
- Eseménymenedzsment gyakorlatok elemzése
- A megjelenítési gyakorlattal kapcsolatos vélemények (kiadványok, kiállítások, reklámok)
- Endogén kapacitások aktivizálási esélye
- A Kultúra leginkább hátrányos területei, gyenge pontok: anyagiak, intézményi háttér, társadalmi érdektelenség
- A Kultúra milyen területeken lehet része vagy ösztönzője a térségi modernizációnak?
- Információkezelés, kapcsolatmenedzsment
- A kulturális intézmények, szervezetek jelenlegi forrásbevonási és forrásteremtő ereje
- Változási/stagnálási területek és trendek
- Passzív termékkínálat jelensége
- Szolgáltatások helyzete
- Policy szemlélet hiánya
- Identitásépítési szerepek
- A szerveződés és a működés pontszerű jellege, hálózatiság hiánya

### **13.2. Felkérés**



A Hargita Megyei Kulturális Központ felkérése alapján elemeztünk a megyei kulturális rendszer intézményeinek, rendezvényeinek és eseményeinek helyzetével, társadalmi szerepével kapcsolatos eddigi vizsgálatokat, esetleírásokat. Ugyanakkor a rendszerhez tartozó elemek egyedi elemzése keretében vizsgáltuk azok különféle működési paramétereit.

**Elemzéseink összegzésekképpen a Hargita megyei „kultúra rendszerével” kapcsolatban egyértelműen megfogalmazhatók az alábbi következtetések:**

- a rendszernek nagyon sok eleme van (intézmények, események, személyiségek, értékek, termékek stb.), ez az elemhalmaz – értékeit, működési módját és eredményességét illetően – az egyik kiemelkedően fontos térségi adottságnak tekintendő
- a rendszer elemei – kevés kivételtől eltekintve – úgymond pontszerűen működnek (lokálisan, eseti jelleggel, más elemektől függetlenül stb.), a rendszer elemeinek egymáshoz való kapcsolódása csekély mértékű, ugyanakkor a nem kulturális jellegű egyéb komponensekkel a kapcsolat nagyon ritka
- a kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a térség még további jelentős elemkészlettel rendelkezik, amely kulturális értéké tehető, és a kultúra rendszerébe beilleszthető
- a rendszer anyagi jellegű forrásigénye jelentős, a rendszert működtetők támogatási elvárásai jóval meghaladják a megyén belül és a megyén kívül elérhető támogatási lehetőségeket. A rendszer belső szereplői a kulturális rendszer egészét alulfinanszírozottnak érzik/tekintik, a rendszer működésében kimutatható hiányosságokat az anyagi keretek szűkös voltával magyarázzák

A térségben az utóbbi években elindult egy erőteljes térségi öndefiníciós folyamat. Ez részben közéleti-politikai szinten tematizációs munka formájában, részben pedig különböző programok és projektek szintjén, a gyakorlati jellegű fejlesztéspolitikai munka dimenziójában zajlik.

**Amennyiben a térségi öndefiníciós folyamat, illetve a kapcsolódó fejlesztéspolitikai folyamatok szempontjából nézzük a megyei kultúra rendszerét, akkor a következőket fogalmazhatjuk meg:**

- A kultúra rendszerének a térségi öndefiníciós folyamatban, illetve a kapcsolódó fejlesztéspolitikai folyamatokban játszott szerepe ma csekély mértékű
- A térségi vonzerő növelésében játszott szerepe alkalmi jellegű, s a kultúra rendszerének adottságait tekintve ez a szerep ma még jóval a lehetőségek alatt van.
- A kultúra rendszerének foglalkoztatáspolitikai szerepe (munkahelygeneráló szerepe) ma még csekély (miközben a rendszer fenntartása jelentős mértékű, közpénzből finanszírozott munkaerőt köt le).
- A rendszer forrásigénye jelentős, ugyanakkor forrásbevonó (rendszerfenntartó) és forrásgeneráló (jövedelemtermelő) szerepe egyelőre nem jelentős
- A kultúra rendszere érdemben, funkcionlisan nem kapcsolódik a térségi fejlesztéspolitikai folyamat más szektoraihoz (gazdaság, agrárium, turizmus, képzés)

**A felsorolt hiányosságokat jelentős mértékben magyarázza néhány közismert tényező:**

- Az az 1989 előttről örökölt szemlélet és mentalitás, amely a kultúra rendszerét, valamint annak szereplőit a „kivételezettség” címkéjével ruházta fel, ideértve azt az elvárást is, hogy a kultúra a maga egészében támogatandó.
- Az elmúlt húsz év megyei finanszírozási gyakorlata, illetve a magyarországi pályázati gyakorlat nem tett érdembeni kísérletet ennek a szemléletnek a megváltoztatására.
- A kisebbségi helyzethez kapcsolódó értelmezések és ideológiák a kultúrát a támogatandó és a megvédendő adottságok közé sorolják, nem pedig a versenyképességre képes tevékenységek körébe.

A térségi léptékű öndefiníciós folyamat, valamint a kapcsolódó fejlesztéspolitikai folyamat nem vihető sikerre, ha az egyik legerősebb térségi komponens, a kultúra rendszere nem lép ki az eddigi passzív szerepéből, s nem integrálódik érdemben ebbe a térségi folyamatba. Ma még ez az integráció csak felületi jellegű, csak termékforgalmazásra, kiadványokra, néhány

nagyobb eseményre, intézményalapítási kísérletre, néhány nemrég indult térségi kulturális projektre terjed ki.

**A tényleges szerkezeti jellegű szerepváltásnak két kiemelten fontos területe van:**

- a kultúra rendszerének stratégiai jellegű szerepvállalása a térségi léptékű identitásépítési folyamatban
- a kultúra rendszerének stratégiai jellegű szerepvállalása a térségi modernizációs folyamatban

Mindkét szerep olyan magatartásokat, cselekvéseket és programokat igényel, amelyek a kultúra jelenlegi szereplői számára részben újszerűek, részben pedig eltérnek a rendszer működtetésének eddigi gyakorlatától. Alapvetően fontos kérdés, hogy a nagyon sok eddigi eredmény megtartása mellett a rendszer képes lesz-e arra a szervezeti és funkcionális reformra, amely lehetővé teszi, hogy a kultúra a térségi öndefiníciós folyamat meghatározó szereplőjévé váljon.

A csatolt kérdőívben felsoroljuk azokat a területeket, amelyek a kultúra rendszerének funkcióbővítését hordozhatják.

Számítunk mindazok véleményére, akik intézmények, szervezetek, programok vezetőiként nem csupán saját szervezetükre/programjukra látnak rá, hanem – a személyes intézményi érdeken és érintettségen túl - véleményt tudnak formálni a kultúra rendszerének egészéről, a működés mai és javasolt módozatairól, a térség érdekében szükséges/kivitelezhető szervezeti és funkcionális változtatásokról. Hasonlóképpen számítunk szakértők és elemzők, döntéshozók, közvélemény-formálók, fejlesztéspolitikai szakemberek véleményére és közreműködésére.

### 13.3. Elemzési modell: a kulturális rendszerhez tartozó elemek szerepe a lokális identitásban

A leírás elkészítésének módszertana: helyszíni elemzés, dokumentálódás, leíró jellegű bemutatás, elemzés/értékelés

1. Rövid előtörténet, a kiinduló helyzet 1990-ben.
2. Milyen fizikailag is rögzíthető változások történtek a település terében, amelyek a lokális identitás visszaállításával vagy megerősítésével kapcsolatba hozhatók:
  - Tér-átrendezés
  - Épület, emlékház
  - Új térelemek (szobrok, székelykapu stb.)
  - Táblák, feliratok
  - Egyéb
3. Milyen események szerveződtek (alkalmiak vagy rendszeresek), amelyek a lokális identitással kapcsolatba hozhatók
  - Falunapok
  - Búcsú
  - Megemlékezések
  - Avatások
  - Ünnepek
  - Testvértelepülés találkozók
  - Egyéb

Fontos az eseményeket vagy a rendszeresen ismétlődő eseménytípusokat röviden jellemezni: tárgya, mérete, időpontja stb. Fontos a fotó, újságcikk is.

4. Fontosabb lokális folyamatok, amelyek kapcsolatban vannak a lokális identitás visszaállításával vagy építésével
  - Önálló községgé válás
  - Egyéb elkülönöződési folyamat
  - Speciális identitás kialakítására való törekvés
  - Egyéb

5. A fontosabb helyi vagy nem helyi „aktorok”, amelyek kezdeményezik, vagy szervezik az eseményeket, a folyamatokat. Ezek lehetnek magánszemélyek, intézmények, helyi egyesületek stb.
  
6. A lokális identitás kifejezésével kapcsolatos fontosabb termékek és azok jellemzése
  - Könyv, monográfia,
  - Térkép
  - Falinaptár
  - Hírlevél, újság
  - Tárgyak (hordozóelemek)
  - Egyéb
  
7. A WEB oldal, blog, Facebook oldal elemzése. Részletes bemutatás: milyen infókat, képeket stb. tartalmaz, amelyek a lokális identitással kapcsolatban vannak.
  
8. Potencialitások, tartalékok – kultúragazdasági modell a leíráshoz
  
9. A lokális identitáshoz köthető diskurzus bemutatása
  
10. Esetelemzés egy kiemelt elemről
  
11. Összefoglaló értelmezés
  - Jellemző vonások
  - Összefüggés a település tágabb értelemben felfogott versenyképessége és az identitásépítés között
  - Potencialitások
  - Megállapítások az adott lokális identitásszerkezet egészéről
  
12. Vizuális dokumentáció