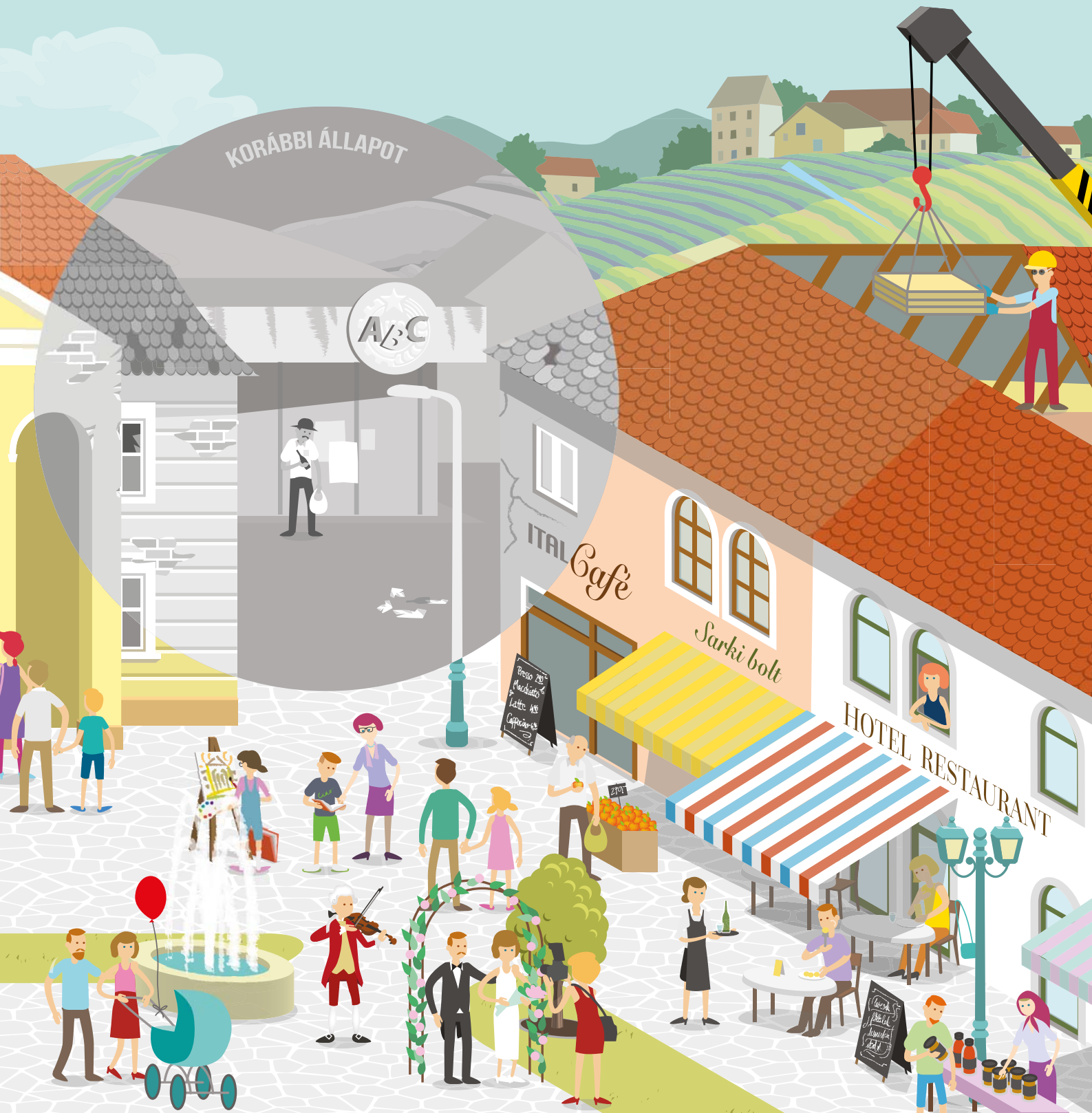


ÖRÖKSÉGGKALAUZ

ÖRÖKSÉGVÉDELMEEN ALAPULÓ KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉSHEZ



Tartalom

I. BEVEZETŐ	4
■ HÁTTÉR	
■ KIKNEK ÉS MILYEN HELYZETEKRE SZÓL A KALAUZ?	
■ MIÉRT ÚJÍTSUNK FEL MŰEMLÉKET?	
■ MŰEMLÉKVÉDELMI PARADIGMAVÁLTÁS	
II. PROJEKTMENEDZSMENT	11
■ PROJEKTTERVEZÉS	
■ PROJEKTMENEDZSMENT	
■ PROJEKTZÁRÁS	
III. KOMMUNIKÁCIÓ	19
■ ALAPVETÉSEK	
■ KOMMUNIKÁCIÓ AZ EGYES SZEREPLŐKKEL, CSOPORTOKKAL	
■ A MŰEMLÉKÉPÜLET SAJÁTSÁGAINAK MEGISMERTETÉSE	
■ NYILVÁNOSSÁG – KÖZÖSSÉGI OLDALAK, REGIONÁLIS ÉS ORSZÁGOS MÉDIUMOK	
■ AZ ÁLTALÁNOS TÁJÉKOZTATÁS, KAPCSOLATTARTÁS LEHETSÉGES BUKTATÓI	
IV. KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS	30
■ KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS	
■ KÖZÖSSÉGI BEVONÁS	
■ AZ ÉPÜLET FUNKCIÓINAK ÉS TEREINEK KÖZÖSSÉGI TERVEZÉSE	
V. AZ ÖRÖKSÉG FENNTARTÁSA	47
■ ÜZLETI TERVEZÉS	
■ KÖRNYEZETTUDATOSSÁG	
■ FENNTARTHATÓSÁG	

VI. MŰEMLÉK ÉPÜLET FELÚJÍTÁSA KÖZÖSSÉGI BEVONÁSSAL

51

- KUTATÁS, DIAGNOSZTIKA
- TERVEZÉS, KÖZÖSSÉGI BEVONÁS
- KIVITELEZÉS
- BIRTOKBA ADÁS, HASZNÁLAT ELINDÍTÁSA

MELLÉKLETEK

56

- INTERJÚFONALAK
- KÖZÖSSÉGI TERVEZŐI WORKSHOP – MINTA AGENDA
- PROJEKTMENEDZSMENT SZERVEZETI ÁBRA
- ÉRTÉKVIZSGÁLAT, ÁLLAPOTFELMÉRÉS, BEAVATKOZÁSI TERV PÉLDÁK
- GENERÁL TERVEZŐ ÉRTÉKELÉSE
- EMLÉKEZTETŐ MINTA
- FOLYAMATÁBRA A KÖZÖSSÉGI BEVONÁSRA ALAPULÓ MŰEMLÉK-FELÚJÍTÁSRÓL
- ÖRÖKSÉGVÉDELMI FOGALMAK
- RELEVÁNS JOGSZABÁLYOK, HASZNOS DOKUMENTUMOK, LINKEK, SZAKÉRTŐK

I. Bevezető

■ HÁTTÉR



Műemlék épületeink történeti, esztétikai és kulturális értékük mellett gyakran jelentős használati, társadalmi, identitásbeli értéket is hordoznak. Egy műemlék épület felújítása és hosszú-távon fenntartható üzemeltetése sokféle módon, keretben történhet. Jelen Örökségkalauz ahhoz a speciális esethez kíván segítséget nyújtani, amikor egy állami, önkormányzati vagy egyházi tulajdonban levő műemlék középület felújítását egy helyi közösség kezdeményezi úgy, hogy:

- az épületbe közösségi, kulturális, üzleti tevékenységeket tervez, alapvetően a közösség hasznára;
- az épület állagmegőrzésében, illetve a non-profit kulturális és közösségi tevékenység finanszírozásában a közösség jelentős szerepet vállal;
- az épület köré szerveződő projekt túlmutat magán az épületen és kisebb-nagyobb mértékben a helyi fejlődés kovászává válik.

Az útmutatóként is használható Örökségkalauz megírását egy pilot projekt tapasztalataira alapoztuk, mely során a Balaton-felvidéken található Nivegy-völgy öt falvának összefogásával szépült meg és talált új életre a balatoncsicsói plébánia hosszú évek óta pusztuló épülete. A Norvég Alap és a Magyar Állam társfinanszírozásával megvalósuló projekt során, a használaton kívüli, egyházi tulajdonú épület a helyi közösség szándéka szerint közösségi és non-profit üzleti funkciót kapott.

Egy kistelepülési közegben a fejlődés, fejlesztés kulcsa általában a mozgósítható helyi erőforrásokban, különösen az együttműködések erősítésében, a hálózatosodásban, a társadalmi innováció, valamint a részvételi kormányzás lehetőségében rejlik. A minta projekt és az ebből kifejlesztett módszertani útmutató egyik alapvetése az, hogy a kulturális örökséghez kötődő személyes és közösségi identitás jól használható a közösség fejlesztése, az együttműködési hálózatok építése során. Így a materiális értékmegőrzés (az épület felújítása) közvetlenül kapcsolódik a közösségi értékteremtéshez (megújult és új közfunkciók, üzleti modell), ami élettel tölti meg és hosszútávon fenntartja a felújított épületet. Másrészt az épület felújítása egy olyan konkrét cél, átlátható, érthető, kommunikálható értékteremtő feladat, ami segíthet a helyi szereplők összefogásában, közös stratégia és közös akciók kidolgozásában és végrehajtásában, keretet, irányt adva a helyi gazdaság és társadalom fejlődését célzó szélesebb projektnek. A képet az teszi teljessé, hogy a műemlékek felújítása általánosan elfogadott cél, a szakpolitika által támogatandó és támogatható feladat, így a folyamat jó eséllyel kaphat külső anyagi és szakmai erőforrást. Nem utolsó sorban pedig, a kulturális örökség megővésének jelentősége, az ilyen és ehhez hasonló projekteken keresztül válik igazán a közösség számára érthetővé, elérhetővé, társadalmi és gazdasági haszna pedig kézzelfoghatóvá.

Az itt leírt folyamatok és módszerek a balatoncsicsói plébánia felújítási projektben alkalmazott modellekre és jó gyakorlatokra épülnek, azonban éppen a tapasztalatok alapján, a kudarcok elkerülése érdekében több helyen utal a Balatoncsicsón nem vagy hiányosan alkalmazott eszközökre, illetve eltér az ott megvalósított folyamattól. A módszertan egyes lépéseinél kék alapszínű szövegdobozokban kiemeltük a nivegy-völgyi tapasztalatokat. A teljes fejlesztési folyamat leírását egy – szintén a projekt során készült – részletes esettanulmány foglalja össze.

Az Örökségkalauz alapjául szolgáló mintaprojekt indításakor az alábbi kérdésekre kerestünk választ:

- Hogyan lehet úgy elvégezni egy értékmegőrző beruházást, műemlék-helyreállítás, hogy az minél pozitívabb hatással legyen a helyi gazdasági-társadalmi környezetre, valódi gazdára találjon és hosszú távra fenntarthatóvá váljon?
- Miben különbözik a közösségi tervezés a hagyományos tervezési folyamattól?
- Milyen funkciók, üzleti modellek működnek egy fenntartható, önfenntartó közösségi használatú épületnél?

A válaszok a következő oldalakon olvashatók és reményeink szerint sok hasonló kezdeményezéshez adnak hasznosítható elméleti háttérrel és gyakorlati útmutatást.

A NIVEGY-VÖLGYI PILOT PROJEKT

A Forster Gyula Nemzeti Örökségvédelmi és Vagyongazdálkodási Központ által 2014 és 2016 között irányított REVEAL | A kulturális örökség gazdasági-társadalmi hatásának feltárása elnevezésű projekt keretében valósult meg a kísérleti, mintaszerűnek szánt műemlék-helyreállítás és közösségfejlesztés. Olyan vidéki helyszínen szerettünk volna elvégezni egy közösségi bevonásra alapuló műemlék-felújítást, ahol már létezett egy aktív közösség, akinek szándékában állt felújítani és közösségi funkcióba helyezni egy műemlék épületet, melyen a szükséges munkákat a rendelkezésre álló pályázati forrásból elvégezhetőnek becsültük. Így esett a választás a Veszprémi Érsekséghez tartozó Balatoncsicsói Római Katolikus Egyházközség tulajdonában levő, országos műemléki védeltséget élvező balatoncsicsói plébánia épületre. A plébánia 1799-ben épült, késő barokk stílusban 5 falu összefogásával (Óbudavár, Szentjakabfa, Balatoncsicsó, Szentantalfa, Tagyon.) A mintegy 30 éve elhagyatottan álló, fokozatosan romló állagú épületegyüttes egy főépületből, hozzá kapcsolódó gazdasági szárnyból, káplánlakásból és a hosszúkás telek végén további romos gazdasági építményekből állt. Az Egyházközség létrehozott egy Alapítványt (Nivegy-völgyi Római Katolikus Egyházközségért Alapítvány) és a plébániát a felújítás, az értékmegőrzés, a hitéleti és közösségi funkciók működtetése fejében, illetve ezek céljával, hosszú távra az Alapítvány kezelésébe adta. Az Alapítvány köré szerveződő közösség elsősorban többgyermekes családokból, valamint helyi termékeket előállító vállalkozókból, borászokból, szállásadókból tevődött össze, ők képezték az induló helyi projektmagot. A közösség a projekt során további vállalkozókkal, helyi lakosokkal, önkormányzati és intézményi szereplőkkel, és nyaralótulajdonosokkal bővült. A helyi közösség feltett szándéka volt a műemléki értékek megőrzése, rendbehozatala mellett egy olyan közösségi ház létrehozása, ami nem csak színteret ad a közösségi eseményeknek, de az összefogás szimbólumaként, mintegy társadalmi vállalkozás keretében működtethető, ezzel segítve a helyi vállalkozásokat és a nivegy-völgyi szolgáltatások fellendítését is.

A projekt során a kb. 350 m²-es főépület és kapcsolódó gazdasági szárny (egykori istállók és kocsiszín) újulhatott meg, ugyanakkor az engedélyezési tervek a telek egészére elkészültek, az Alapítvány számára lehetőséget adva további pályázati források igénylésére.

■ KIKNEK ÉS MILYEN HELYZETEKRE SZÓL A KALAUZ?



Az Örökségkalauzt több célcsoport számára állítottuk össze. Elsősorban olyan projektek tervezőinek, résztvevőinek, megvalósítóinak, melyek – hasonlóan a nivegy-völgyi pilot projekthez – egy műemlék épület megújulását tűzték ki célul a körülötte élő közösség által és számára, a helyi lakosok szoros bevonásával. A kalauz nagyban hozzájárulhat a folyamatban résztvevő örökségvédelmi szakemberek, tervezők illetve közösségfejlesztők munkájához is, akiket segíthet a közösségi bevonásban, az érdekek megismerésében és integrálásában, az esetleges konfliktusos pontok kezelésében és a folyamat moderálásában, koordinálásában. A projektben résztvevő civileknek, érintetteknek is hasznos lehet az útmutató, hogy átlássák és megértsék a folyamatot, így aktívabban és nagyobb önbizalommal vegyenek részt benne. A hasonló helyzetben levő, a közösség számára felújítható és hasznosítható műemlékek finanszírozóinak, akár magánbefektetőnek, akár állami vagy önkormányzati támogatóknak is hasznos lehet az Örökségkalauz a folyamat átláthatósága és lehetséges végkimeneteleinek, a kockázatok megismerése és csökkentése végett. Továbbá érdekes lehet az örökségvédelmi szakpolitikát és jogszabályi környezetet alakító szakemberek számára is, mintegy összegzőképp a részvételi örökségvédelem gyakorlati megvalósulásáról.

Az itt leírt módszertan alaphelyzete, hogy létezik egy, a közösség számára fontos leromlott állapotú műemlék épület, melynek helyreállítása, használata és fenntartása a közösség együttes szándéka. Ehhez már gondolkoztak, ötleteltek a hasznosítás lehetőségein, de még nem köteleződtek el egy adott megoldás mellett. Alkalmazható még az útmutató olyan helyzetekben is, amikor a közösség egyéb társadalmi céllal fog össze, melyhez helyszínt keresve egy műemlék épületben szeretné azt megvalósítani. Ez esetben nagyon fontos körültekintően megvizsgálni azt, hogy az épület alkalmas-e az adott célnak fizikai teret adni vagy olyan szintű értékvesztéssel járna az egyébként nemes cél megvalósítása, hogy más helyszínen vagy esetleg új építéssel célszerűbb megoldani azt.

A balatoncsicsói pilot projekt abban a szerencsés helyzetben volt, hogy Norvég alapos és állami támogatást élvezett. Ez a kulturális örökség védelméért felelős központi hivatal (a Forster Központ) és számos szakértő bevonását tette lehetővé, melyre azért is szükség volt, mert a cél egy módszertan, je-

len Örökségkalauz kidolgozása volt. Az útmutatót alkalmazó projektben ez már nyilván nem cél, ugyanakkor a közösségi tervezéssel megvalósuló felújítás és maga a közösségfejlesztés, vállalkozásfejlesztés erőforrásokat igénylő folyamat. A források adott esetben már rendelkezésre állhatnak, de maga a forrásszerzés, pályázatok felkutatása is a projekt része lehet, melyre az Örökségkalauz külön nem tér ki. Összességében tehát egy hasonló témájú és célú kezdeményezés tudatos strukturálását, tervezhető és eredményes megvalósítását szeretnénk segíteni részben elméleti folyamatleírásokkal, de főleg a gyakorlatra alapuló tanulságok és irányelvek átadásával. Éppen ezért emeljük ki a nívegy-völgyi helyzetben tapasztalt jó gyakorlatokat illetve a kevésbé sikeres elemeket is, hogy az Olvasó által alkalmazott módszertan és megközelítés minél kifinomultabb és ezáltal eredményesebb lehessen.

A fentieket összegezve, az Örökségkalauzt az alábbi csoportoknak címezzük az említett célokkal:

1. **Projektfelelősök**, azaz műemlék-felújítást és hozzá kapcsolódó helyi, térségi fejlesztést tervező és megvalósító szakemberek: önkormányzatok munkatársai, területfejlesztők, kistérségi társulások, civil szervezetek, egyesületek, alapítványok és ezek által alkalmazott projektmenedzserek, hogy átlássák a folyamatot és eredményesen valósíthassanak meg egy hasonló projektet;
2. **Örökségvédelmi szakemberek**, műemléki kutatók, tervezők, akik a szakmai, tudományos, műszaki tudáson túl felismerik a helyi közösségek bevonásának fontosságát és szeretnék ezt alkalmazni is, hogy ezáltal a műemlék hosszú távon életképes maradjon;
3. **Közösségfejlesztők**, akik számára új helyzet lehet az örökségvédelmi értékekkel, műemlék épületekkel való munka;
4. **Állami és magánbefektetők**, hogy megismerjék a közösségi tervezéssel járó folyamatot, annak hasznait és kockázatait;
5. **Civilek, lelkes helyi lakosok**, akik egy adott műemlék helyreállításában érintettek és érdekeltek, hogy felismerjék nélkülözhetetlen szerepüket és a folyamatok ismeretében aktívan részt tudjanak venni az értékőrzésben és jóllétük növelésében;
6. **Örökségvédelmi szakpolitikát alakítók, döntéshozók**, hogy a jogszabályi és támogatási környezetet minél inkább alkalmassá tegyék a közösségi bevonásra alapuló és társadalmi-gazdasági hatásokat eredményező örökségvédelemre.

■ MIÉRT ÚJÍTSUNK FEL MŰEMLEKET?



Mielőtt megválaszolhatnánk ezt a kérdést, először is fontos tudnunk, hogy mit is értünk műemlék alatt? Mi a különbség kulturális örökség és műemlék között? És hogyan használjuk ezeket a fogalmakat ebben az Örökségkalauzban?

Általánosságban elmondható, hogy Magyarországon a 19. század közepe óta foglalkozunk műemlék-vevédelemmel, vagyis történelmi épületeink, kertjeink, temetőink és ezek együtteseinek dokumentálásával, nyilvántartásával, megőrzésével, helyreállításával. Műemléknek tekintjük így azon műemléki értékeket, melyek hazánk múltja és a közösségi hovatartozás-tudat szempontjából kiemelkedő jelentőségű történelmi, művészeti, tudományos és műszaki emlékek. A kulturális örökség fogalma – nemzetközi hatásra – a 21. század eleje óta lett népszerű Magyarországon és okoz némi zavartságot műemlékvédelmi szakmai körökben. Egyesek felcserélhetőnek tartják a műemlék fogalmával, ugyanakkor a kulturális örökség mindenképpen egy tágabb kört fed le, beleértve nem csak az épített örökséget, műemlékeket és tartozékaikat, műtárgyakat, egyéb tárgyasult emléket, mint pl. levéltári anyagok, de akár egy hagyományt vagy szokást (ezt nevezzük szellemi örökségnek) vagy még azt a személyes örökséget is, ami csak egy adott személynek fontos tárgy, családi örökség. Összességében, ahogy jelen Örökségkalauz mellékletében (Örökségvédelmi fogalmak) is olvashatjuk, kulturális örökségünk egyedi, nem pótolható, nem újratermelődő érték, ezért megismerése és az információk korszerű és megfelelő módon való rögzítése alapvető kötelesség, amelyet a jövő generációk iránti felelősség nyomatékosít.

A műemléki érték alapját a történelmi és régiség érték, valamint a társadalmi jelentőség együttes fennállása jelenti. Az emlék társadalmi értéke megmutatkozhat a közösségi akaratban, azaz olyan építményekben, melyek a közösség akaratának megnyilvánulásaként jöttek létre, a közösség fennmaradását segítik elő, identitásképző építmények. Ilyen lehet egy középület, vagy közösségi céllal létrejött szakrális építmény. A történelmi érték és társadalmi jelentőség mellett további értékekről is beszélhetünk: a művészeti, építészeti, technikatörténelmi érték, ritkaságérték valamelyike jelöli ki az adott épület

kiemelkedő jelentőségét. Ezt pedig tovább növelheti a környezeti, vagy szimbolikus érték. Ezen értékek felismeréséről, vizsgálatáról a VI. fejezetben írunk bővebben.

Mivel az Örökségkalauz elsősorban közösségi bevonásra alapuló műemlék-helyreállítási folyamatokra íródott, olyan közösségi használatban levő vagy közösségi hasznosításra alkalmas épületek helyreállításáról van szó, melyek vagy szerepelnek a műemléki nyilvántartásban, így országos védelem alatt álló műemléki értékek, vagy a közösség számára képviselnek jelentős történeti, identitásbeli értéket. Ezért mind a műemlék szót, mind az épített örökség szót használjuk, ugyanakkor kevésbé gondoltunk itt történeti kertekre, temetőkre, romokra, vagy régészeti területre.

A fentiekből már kikövetkeztethető, hogy miért is érdemes műemlékeink felújításával, hasznosításával, karbantartásával foglalkozni és miért is közös ügyünk ez. Olyan pótolhatatlan értékekről van ugyanis szó, amelyek történelmünk, hovatartozásunk, emlékezetünk, gyökereink meghatározói, ezzel identitásunk és pszichés jóllétünk letéteményesei is. Pusztulásuk, elvesztésük önmagunk, társadalmunk, globális szinten az emberiség vesztesége. Éppen ezért nem mindegy, hogy hogyan is nyúlunk egy adott emlékhöz, mennyire ismerjük és értjük meg értékeit, mennyire tiszteljük benne a múlt tanúját és mindazt, ami benne megőrzésre, továbbadásra érdemes. Amennyiben célunk annak felújítása, új élettel megtöltése, ami korszerűsítéssel is jár, nem tekinthetjük egy teljesen szabadon, aktuális igényeink szerint formálható építménynek, hanem fontos tisztán látni az épület által nyújtott lehetőségeket és korlátokat.

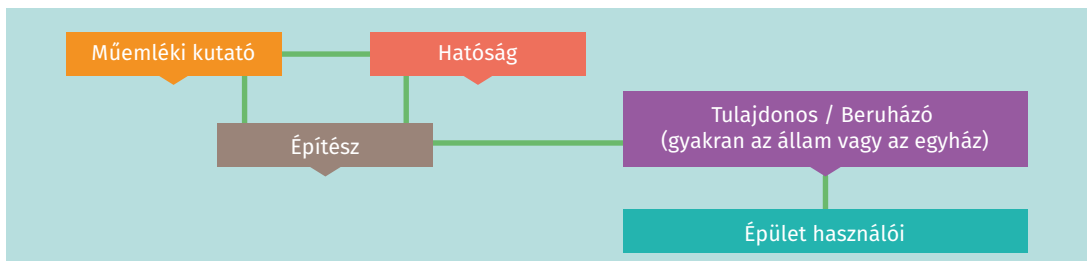
Ugyanígy, ha a közösség kiindulópontja egy adott cél megvalósítása és ehhez keresnek megfelelő tereket, épületet, ami egy műemlék is lehet, fontos a célok és lehetőségek összeegyeztetése. Ehhez szükséges az ott élők, az épületet régóta ismerők és a szakemberek, műemléki kutatók és építészek közös gondolkodása, melyre a közösségi tervezés folyamata nagyon jó lehetőséget ad. Az adott műemlék épület hasznosításának, a beavatkozás és átalakítások mértékének megállapítása kulcsfontosságú az eredményes, hosszú távon is fenntartható projekthez. Érdemes felismernünk, hogy egy régi épületben épp az az értékes, ami régi és szinte érintetlen állapotban megtapasztalható. Így bár ki lehet dobni és újra, korszerűre cserélni pl. egy régi nyílászárót vagy burkolatot, de az soha nem lesz annyira vonzó és érdekes, mint a régi megtartása, felújítása, esetleg rekonstrukciója. Előfordulhat, hogy amennyiben a közösségnek meghatározott igényei vannak, kiderül, hogy azt a kiszemelt műemlékben egyáltalán nem vagy csak az igények módosításával lehet megvalósítani. Nem biztos, hogy a célok és az épület összeegyeztethető. Ez esetben vagy másik épületet kell keresni, vagy a tervezett programot, funkciókat kell jobban az épület adottságaihoz illeszteni.

Összegezve, fontos tehát már az elején látnunk azt, hogy műemlék-felújításba kezdeni jutalmazó küldetés, de a hosszú távú sikerhez körültekintően kell eljárunk. Elengedhetetlen a műemlék értékeinek alapos megismerése és tiszteletben tartása, szakszerű kezelése a felújítás során. Így lesz elmondható, hogy megőriztük és továbbadtuk azt a pótolhatatlan történelmi, identitásbeli értéket, aminek pusztulása egyébként mindannyiunk számára veszteségnek tekinthető. Ugyanakkor szakemberek bevonásával megállapítható az is, hogy mihez és hogyan nyúlhatunk, milyen átalakításokat visel el az épület a kívánt célok, igények megvalósításához és mi az, amit az épület nem tesz lehetővé. Ahogy az Örökségkalauzból is kiderül, már az elején érdemes a fenntarthatóságot átgondolni, egy üzleti tervezési folyamatba kezdeni, feltárva az épülethez kapcsolódó tevékenységek bevételi és kiadási oldalát. Ebben szintén támogató háttér tud lenni az épület köré szerveződő közösség és a tágabb térségi összefogás is: egyéb vonzerők, erőforrások, vállalkozások feltárása és becsatornázása. Vagyis, a projekt tervezése és kivitelezése során fontos szempont, hogy a műemlék épület felújítása önmagában nem biztosítja a fenntartható működést. Ehhez szükséges egy működtető szervezet kijelölése, amely képes létrehozni a fenntartható működés feltételeit.

MŰEMLEKVÉDELMI PARADIGMAVÁLTÁS



A balatoncsicsói közösségi műemlék-felújítás legnagyobb kihívása az volt, ami egyben a projekt erősségének is mondható: a korábbi, a közhiedelem szerint gyakran elrettentő műemlékvédelmi gyakorlatot egy új, a műemléket használó közösség bevonását szorgalmazó megközelítésre szeretnénk volna leváltani, azzal a meggyőződéssel, hogy a műemlék épület így hosszútávon fenntarthatóbb, használói pedig elégedettebbek lesznek. Eddig a műemlék-helyreállítás folyamatát tipikusan kétfajta, erőviszonyok mentén alakuló paradigma jellemezte: vagy a műemlékvédelmi hatóság (és a mögötte álló tudományos szakértő) vagy a befektető szava dönt. Az első esetben a történeti értékek minél teljesebb konzerválása az elsődleges és sokszor kizárólagos szempont, a kommunikáció a „műemlékvédelem” részéről jellemzően instruktív, utasító, melynek következtében az épület vagy a befektető és a tulajdonos részéről sok kompromisszummal konzerválódik, vagy a szereplők a nehézségektől elrettenve feladják a helyreállítás gondolatát, az épület többnyire gazdátlan marad és elpusztul. Ebben a „hagyományos” folyamatban a főbb szereplők a műemléki szakértő (kutató vagy tudományos munkatárs), a (műemlékes) építész és a hatóság korábban egy intézményhez tartoztak. A műemlék tulajdonos/beruházó pedig korábban gyakran az állam vagy az egyház volt. Az épület használóit ritkán vonták be a döntéshozatal folyamatába. (lásd 1. ábra) Újabban, amennyiben a befektető (vagyis a pénz) beszél, a fejlesztés szempontjai az elsődlegesek, a kommunikáció többnyire hamis, manipulatív és „ügyeskedő”, a történeti rétegek csorbát szenvednek, a felhasználók pedig az előzőhöz hasonlóan elégedetlenek, nem érzik magukénak az épületet, hiszen későn kerültek a folyamatba. (lásd 2. ábra)

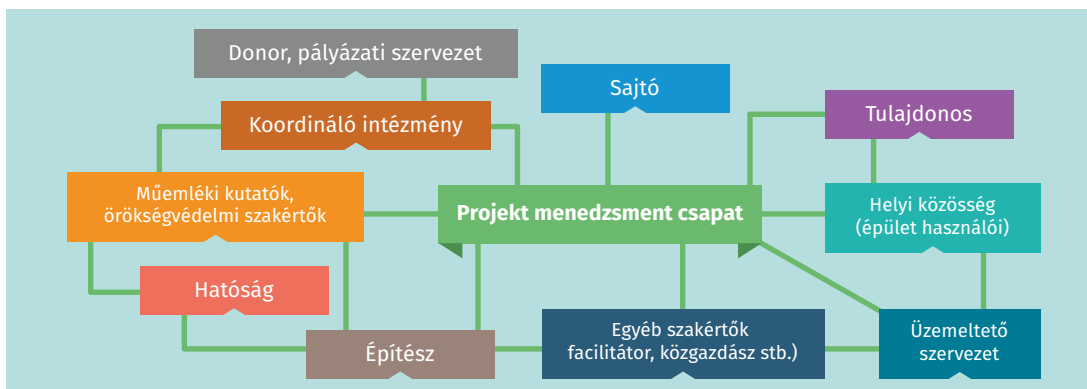


1. ábra: Egy tipikus műemlékhelyreállítás szereplői

Ki beszél?	Domináns érték	Kommunikáció	Épület	Felhasználók	Tulajdonosi érzet
szakértő, hatóság	történeti, műemléki megőrzés	fentről lefelé „megmondó”	megőrizve vagy elhagyva	sok kompromisszum és veszteség → elégedetlenség	nincs
pénz (befektető)	befektetői/forgasztói igények (használati?)	„ügyeskedő”	történeti rétegek és értékek sérülnek/eltűnnek	későn kerülnek a folyamatba → elégedetlenség	nincs

2. ábra: A „hagyományos” szakértő vagy befektető által dominált folyamat

Ezekhez képest egy olyan sokszereplős modellben, ahol egy mediátor segítségével (pl. projekt koordinátor, projekt menedzsment csapat) a helyi közösséget és a szakértőket együttesen bevonva konszenzusos döntések születnek, több érték érvényesülhet. A bevont szereplők száma jóval magasabb, ami a koordinációt nehezebbé teszi ugyan, de az eredmény és a hatások a bevonásnak köszönhetően hosszabb távon érvényesülhetnek. (lásd 3. ábra).



3. ábra: A projektünkben alkalmazott modell szerinti közösségi műemlékhelyreállítás szereplői

A kommunikációt jó esetben érdemi viták, nyílt megbeszélések jellemzik, melynek eredményeképp elfogadható kompromisszumos megoldásokkal az épület mindenki számára szerethető lesz és használói magukénak érezhetik. (lásd 4. ábra)

Ki beszél?	Domináns érték	Kommunikáció	Épület	Felhasználók	Tulajdonosi érzet
projekt irányító, mint mediátor	integrált	egyeztetések, viták, fórumok	helyreállítva és használva	valamennyi kompromisszum és veszteség → elégedettség?	a helyi érintett közösség számára magasabb

4. ábra: A szemléletváltást igénylő integrált értékekre és érdekekre épülő folyamat

Egy ilyen folyamathoz szükséges a szereplők készsége és nyitottsága egymás értékeinek, szempontjainak megismerésére és beépítésére, még ha az egészen ellentétes is a sajátjával. Továbbá a kompromisszumok elfogadására is késznek kell lenni, a várhatóan minden oldalon felmerülő veszteségek tudomásul vételével együtt. Emellett a döntések meghozatalánál fontos valóban minden érdeket figyelembe venni és amennyire lehet a különböző értékeket integrálni. Ezek a következők lehetnek:

- **Műemléki érdek:** az épület, a múlt megőrzése, visszaállítása, minimális beavatkozással
- **Környezeti érdek:** energiatudatosság (pl. napelem, szigetelés)
- **Társadalmi érdek:** komfortos közösségi használat (pl. fűthető rendezvénytér), életminőség növekedés
- **Gazdasági érdek:** az épület hosszú távú gazdasági fenntarthatósága a helyi gazdaság élénkítésén keresztül (pl. turisztikai szolgáltatások, társadalmi vállalkozások, helyi termelői szolgáltatások bővítése)

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A SZAKMA ÉS A HELYI KÖZÖSSÉG EGYÜTTMŰKÖDÉSÉRŐL

A balatoncsicsói felújítási előkészítési munkái során, amellyel, hogy sikerült a kívánt szereplőket bevonni, több konfliktussal, félreértéssel és fölösleges tervezési körökkel szembesültünk. Ezek vélhetően elkerülhetőek lettek volna az alábbiak megvalósításával, illetve kezelésével:

- A bevont személyek folyamatos változása és fölöslegesen nagy létszáma kerülendő. Nem volt szerencsés a műemlék felügyelő váltás, és a műszaki tanácsadók és projektmenedzserek váltása. Elegendő lett volna 1-2 kutató és 1 folytonos műszaki projekt menedzser, aki ideális esetben mind műszaki, mind műemlékes háttérrel rendelkezik.
- Már a kezdeti bemutatkozó találkozón, vagy közvetlen utána érdemes egyfajta előadás vagy workshop sorozatot tartani a helyiek számára a műemlékvédelmi alapokról, hogy jobban megértsék a műemlékvédelem szempontjait. (Esetünkben erre csak egy jóval későbbi találkozón került sor.) Minél intenzívebb kommunikáció szükséges a későbbiek során is a kutatók és a helyi közösség között, hogy a helyiek megismerhessék az épület történetét, a műemléki értékeket valós értéként, pozitív lehetőségként lássák, nem pusztán korlátként. Ugyanakkor a tudományos munkatársak is szembesüljenek a helyiek által értéknek és fontosnak tartott elemekről.
- Ideális lett volna, ha a teljes építéstörténeti kutatási dokumentáció rendelkezésre áll a generál tervezői felhívás anyagának részeként. Vagyis, első lépésként, még a helyi közösséggel való konkrét funkció-ötletelést is megelőzendő érdemes tisztán látni a védendő műemléki értékek mibenlétét.
- Szükséges a kutató szerepének és feladatának tisztázása a közösségi tervezésben: az épület értékeinek feltárása, megismertetése, az értékek differenciálásával, jól értelmezhető vizuális bemutatásával és javaslat az értékek megőrzésére, helyreállítására vonatkozóan (tervezővel közösen), könnyen értelmezhető értékleltár készítése, amely az értékeket valamilyen módon rangsorolja is, fontosságuk szerint. (Ilyen a balatoncsicsói plébániára sajnos nem készült.)
- Annak egyértelmű meghatározása, hogy ki a Megrendelő? A tulajdonos, a helyi közösség, a finanszírozó, vagy a projektmenedzsment csapat? Ez a későbbi döntéshozatalban is fontos szempont.
- A műemléken alkalmazható műszaki megoldásokra vonatkozó határozottabb döntés, a döntéshozó tisztázása.
- Intenzívebb kommunikáció szükséges a tervezők-projekt menedzsment-helyi közösség között a műszaki részlettervezés során is. Egy helyieket képviselő elfogadott személy legyen rendszeresen jelen a műszaki kooperációkon is.

PARADIGMAVÁLTÁS



II. Projektmenedzsment



Minden projekt esetében kulcsfontosságú a jól szervezett, követhető, átlátható irányítás a tervezéstől a megvalósításon keresztül a lezárásig. Sokféle projektmenedzsment eszköz létezik, nem kívánunk ezek részleteiben elmerülni, ugyanakkor szeretnénk néhány hasznos szempontot adni kifejezetten az örökségvédelmen alapuló közösségfejlesztés projektmenedzseléséhez. Ahogy a bevezetőben is sejtettük a folyamat épp a sok szereplő jelenléte miatt bonyolult és könnyen kezelhetetlenné válhat, a kezdeti jó szándékot és ötleteket teljesen alááshatja egy gyenge vagy nem elég körültekintő, a rendszeres kommunikációt nélkülöző irányítás.

■ PROJEKTTERVEZÉS

A közösségi tervezésre épülő projektek esetében kiemelten fontos a projekt tervezése, ezen belül a projekt céljai, keretei, finanszírozása, az érintettek köre, az elvégzendő feladatok, a szervezet, a hatáskörök, a döntéshozás folyamatának meghatározása. Épp ezért a tervezés szakaszát érdemes egy külön feladatként tekinteni, a megfelelő idő és erőforrások ráfordításával. A közösségi tervezés következtében a projekt elején a beruházás programtervezése, a kapcsolódó funkciók meghatározása nem lehetséges, azok tervezése a közösség bevonásával történik (a közösségbevonásról bővebben lásd a IV. fejezetben). A projekt tervezése így elsősorban a folyamat meghatározására irányul. A projekt folyamatnak biztosítani kell, hogy a helyi érintettek rendelkezzenek elegendő motivációval, információval és döntési kompetenciával a meghozandó döntésekhez, valamint az elkészült ingatlan és a működtető szervezet fenntartható működtetéséhez.

A projekttervezés, később a projektmenedzsment, valamint a feladatok megvalósítása kapcsán cél, egyrészt, hogy a döntésekbe a helyi projektcsapat (amennyiben különbözik a projektet irányító csoporttól), a fejlesztendő ingatlant működtető szervezet és a helyi érintettek minél nagyobb arányban vegyenek részt, másrészt hogy minél több feladatot helyiek végezzenek el. A projekt tervezés során a lehető legnagyobb mértékben meg kell ismerni és figyelembe kell venni az érintettek elvárásait, valamint az erőforrásokat (idő, humán és pénzügyi erőforrások) és biztosítani kell a folyamatos tájékoztatást, mobilizálást és a vélemények, visszajelzések megismerését, összegyűjtését. A projekttervezés során kiemelt szempont, hogy a projekt nem csupán egy műemlék épület felújítására irányul, hanem a felújítandó épület, valamint az azt üzemeltető szervezet lehetséges funkcióinak a helyi társadalmi és gazdasági hálózatba történő integrálására. Ehhez erőforrást biztosíthat a helyi lakosok műemlék épülethez kapcsolódó érzelmi kötődése is.

A projekttervezést követően a projektet megvalósító szereplőknek egyértelműen tudniuk kell feladataikat, azok ütemezését és rendelkezésre kell álljon a szükséges erőforrás. A valós projektsiker több mint időben, költségkereten belül a meghatározott követelményeknek megfelelő eredmény elérése; ezen felül mindig hozzáadott érték és pozitív érzetek (elégedettség, győzelem stb.) összessége is. A résztvevők elégedettsége és a projekt sikeressége között jelentős kölcsönös összefüggés van: a bevonás és a felhasználói elégedettség a siker kulcstényezője. A projekttervezés főbb lépéseit az alábbiakban vázoljuk:

AJ INFORMÁLIS ÉS FORMÁLIS PROJEKTCSAPAT LÉTREHOZÁSA

A projekttervezés az informális projektcsapat megalakulásával kezdődik. Az informális projektcsapat helyi, vagy külső kezdeményezésre jöhet létre. A projekt sikeressége szempontjából a helyi motiváció jelentős erőforrást képez. A külső kezdeményezésre létrejövő informális projektcsapat több kockázatot is jelent a helyi társadalmi és gazdasági hálózatokba történő integrálódás tekintetében. Az informális projektcsapat, legtöbbször baráti társaság, vállalkozók, civil szervezet, vagy önkormányzat a meglévő

műemlék épülettel kapcsolatban ötleteket, hasznosítási lehetőségeket gyűjt össze. Az informális projektcsapat által gyűjtött ötletek a projekt későbbi fázisában hasznosulhatnak, mert az ötletek sokszor integrálják a műemlék épülettel kapcsolatos emlékeket, valamint a fenntartható működéshez szükséges gazdaságilag is életképes funkciókat. Az informális projektcsapat a konkrét források rendelkezésre állása esetén alakulhat át formális projektcsapattá.

A formális projektcsapat végzi a szükséges tervezési feladatokat. A formális projektcsapatban külsős szereplők részvétele is lehetséges, így külső tag lehet a forrást biztosító donor szervezet, vagy a pályázati forrás kedvezményezett szervezete. A formális projektcsapat létrehozásánál fontos, hogy a résztvevők még az elején tisztázzák a döntéshozás módját. A projekt tervezése kapcsán a finanszírozás, illetve a bevont szervezetek függvényében a projektszervezet változhat.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A PROJEKTCSPAT ALAKULÁSÁRÓL

A projekt egy helyi baráti társaság ötleteire épült, megvalósulását a Norvég Alap által kiírt pályázat tette lehetővé. A pályázat előkészítésében több új szereplő lépett be és az eredeti ötletekre épülve részben a pályázat elvárásai, részben saját célrendszerük alapján egészítették ki a projekt célját, tartalmát, feladatait. A kezdeti ötletből így egy sok szereplős, háromszáz milliós projekt jött létre, amelynek vezetése természetesen kikerült a helyi baráti társaság kezéből. A projekt szakmai és pénzügyi vezetését a Forster Központ munkatársai végezték és a feladatok is jóval bővültek az eredeti elképzelésekhez képest. Nehézséget jelentett, hogy ők nem voltak a helyi közösség részei, fizikailag is távol voltak, másrészt egy bürokratikus szervezet tagjai voltak, akik az intézmény hierarchikus felépítése és nehézkes működése miatt a projekt végrehajtására nem kaptak teljes döntési kompetenciát.

B) MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA, ADAPTÁLÁSA

A jelen útmutatóban leírt módszertan alkalmazása, átalakítása biztosítja, hogy a projekt tervezése speciálisan az adott körülményekre tartalmazza a szükséges feladatokat és lehetséges kockázatokat. Míg az itt vázolt módszertan keretet biztosít, fontos, hogy a projektcsapat saját maga végiggondolja a konkrét projektet és ez alapján elkészítse a saját projekttervét. A módszertan elsősorban ellenőrző listaként szolgál, valamint az egyes lépésekhez tartalmazza a szükséges eszközöket. Az adaptáció során, a helyi körülményeket elemezve kell összeállítani az adott projektre alkalmazható folyamatot, figyelembe véve a helyi szereplők motiváltságát, a műemlék épülethez való viszonyulásukat, valamint az épület adottságait.

C) ÉRINTETTEK FELMÉRÉSE

A projekt egyik célja a felújítandó műemlék épület fenntartható működtetésének, funkcióinak kialakítása. A fenntartható működésnek két alapfeltétele van: az első a létrehozandó szervezet funkcióinak illesztése a helyi társadalmi és gazdasági környezetbe; a második a műemlék épületbe tervezett funkciók illesztése a működtető szervezet igényeihez. Ahogy már a bevezetőben említettük, a projekt tervezése és kivitelezése során fontos szempont, hogy a műemlék épület felújítása önmagában nem biztosítja a fenntartható működést. A működtető szervezet az, amely képes létrehozni a fenntartható működés feltételeit.

A projekt során megvalósuló tevékenységeknek illeszkedniük kell a helyi társadalmi és gazdasági hálózatokba, amiket ismerni kell vagy fel kell mérni. Az érintettek elemzésének technikai leírását a IV. fejezet tartalmazza. Az érintettek elemzése az érintettek összegyűjtésével kezdődik. Az érintettek közül a projekt működése során folyamatosan karbantartott adatbázist építünk, amelyet rendszeresen kiegészítünk a projekt során szerzett információkkal, valamint az adott személy, szervezet projektben történt aktivitásával (pl. rendezvényeken való részvétel, bármilyen aktivitás a projektben). Az összegyűjtött érintett személyeket, szervezeteket értékeljük, az értékelés eredménye is az adatbázisba kerül,

Így biztosíthatjuk, hogy egy helyen lesz megtalálható az érintetthez kapcsolódó összes információ. Az értékelés alapján állíthatunk össze akcióterveket, amelyekkel a gátló, vagy passzív érintetteket támogató szerepbe való átkerülését célozzuk meg.

Az érintettek felmérése folyamatos tevékenység a projekt alatt, illetve bizonyos tevékenységek esetén célirányosan meg kell ismételni, így biztosítani lehet, hogy a közben látótérbe kerülő személyek és szervezetek is bekerüljenek az adatbázisba. Az érintettek értékelését legalább mérföldkövenként meg kell ismételni és a változásokat az adatbázisban rögzíteni. Az érintettek felmérése és értékelése, valamint az adatbázis karbantartása a projekt csapat feladata.

D) PROJEKT CÉLJÁNAK MEGHATÁROZÁSA

A projekt céljának meghatározásakor szem előtt kell tartani, hogy a projekt általános célja a helyi társadalom és gazdaság igényeire és lehetőségeire alapozott értékmegőrző beruházás tervezése, kivitelezése, valamint hosszú távú fenntartható működésének megalapozása. A projekttervezésnek ebben a szakaszban nem cél sem a műemlék épület, sem az üzemeltető szervezet céljának, funkcióinak meghatározása, mert ezek a közösségi tervezés során fognak kikristályosodni. A projekt csapatnak bizonyosan vannak koncepciói a műemlék épület és az üzemeltető szervezet funkcióiról, azonban az érintettek bevonása, a mobilizáció valamint a közösségi tervezés előtt ezeket a koncepciókat ötletekként kell kezelni. A projekt kommunikációjában fontos, hogy a projekt csapat ötletei ne tényként szerepeljenek, mert a projekt jelentősen veszíthet a hitelességéből. A valódi közösségi tervezés, vagyis a projekt hitelessége csak akkor biztosítható, ha a helyi társadalom és gazdaság igényei egyrészt meghallgatásra és beépítésre kerülnek, másrészt a projekt döntéshozásában is részt vehetnek.

A finanszírozási források, a pályázati rendszer elvárásai miatt a pályázatokban konkrét célokat kell megjelölni, valamint konkrét feladatokat és költségeket kell rögzíteni. A közösségi tervezést vagy a pályázat beadása előtt kell lefolytatni, vagy a pályázatban kell biztosítani a közösségi tervezés lehetőségét. A projekt céljaként javasoljuk a közösségi tervezés lefolytatásáig a műemlék épület és a működtető szervezet funkcióinak meghatározását közösségi tervezéssel. A közösségi tervezést követően a projekt célja kiegészül a tervezés során meghatározott célokkal.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A PROJEKTTERVEZÉSRŐL

A plébánia épület megmentése, felújítása folyton visszatérő belső késztetés, cél volt a helyi közösség tagjaiban. Ugyanakkor ahhoz, hogy valamilyen előrelépés is történjen ebben az ügyben, a helyi szándékok kiteljesedéséhez szükség volt valamilyen külső impulzusra, lehetőségre, anyagi vagy szellemi erőforrásra. Ilyen volt például a felújítás finanszírozását ígérő vidékfejlesztési pályázat, vagy a helyi közösséget megerősítő, ugyancsak külső erőforrásból finanszírozott templomfelújítás.

A Forster Központ komplex fejlesztésre szóló ajánlata (épület-felújítás, közösségépítés, kapacitásfejlesztés, működtetés) a hozzá kapcsolódó módszertani követelmények és támogatás nagyon erős külső impulzusként az egyházköztség aktív tagjain túl jelentősen kiszélesítette a projektbe bekapcsolódó személyek, szervezetek körét. Különösen erős hatású, gyors cselekvésre, összefogásra ösztönző momentum volt az, amikor a projekt (és a fejlesztési forrás) a helyi közösség számára veszélybe került, elveszni látszott 2013 nyarán. Ez egyrészt némileg megzavarta az organikus fejlődést és a kiábrándulás veszélyét is magában hordozta, ugyanakkor gyorsan és jelentős mértékben vitte előre a közös gondolkodást és alapot teremtett a későbbi munkához.

E) PROJEKTTERVEZÉS

A projektterv összeállítása a célok meghatározását követően lehetséges, a projektcsapat végzi el. A projekttervezés során öt alapkérdésre kell válaszolni:

- Mi? – a projekt célja, elvárt eredményei és hatása;
- Hogyan? – milyen tevékenységek sorozatán keresztül érhető el a cél;

- Ki? – az egyes tevékenységek felelőse;
- Mikor? – mettől-meddig tartanak az egyes résztvékenységek és mikor, milyen erőforrásokra van szükség;
- Mennyi? – a projekt végrehajtásának a költsége;

A tervezéshez sok információra van szükség, a projektterv a következőket tartalmazza:

- projekt céljának rögzítése
- elvégzendő feladatok, tevékenységek
- a tevékenységek ütemezése és egymásra épülése
- a tevékenységek ellátásához szükséges erőforrások
 - pénzügyi erőforrások, költségek
 - humánerőforrások
- a projekt szervezete (döntéshozás, menedzsment)
- a projekt belső kommunikációja
- a projekt kockázatai

A projektterv a projekt időtartama alatt úgynevezett „élő” dokumentum, mivel a közösségi tervezés és pályázati finanszírozás nem teszi lehetővé, hogy elsőre végleges projekttervet készítsünk. Az új információk alapján szükséges a projektterv folyamatos változtatása, amihez elengedhetetlen a döntéshozási folyamat tisztázása, illetve kiterjedt projekt esetén a kommunikációs mechanizmus meghatározása.

F) PROJEKT FINANSZÍROZÁSA

A projekt finanszírozása három alapvető forrásból biztosítható:

- saját erő
 - meglévő saját pénzügyi erőforrás;
 - önkéntes munka;
 - pénzügyi, vagy tárgyi adomány;
- hitel;
- pályázati, támogatási (pl. állami, önkormányzati) forrás;

A projekt finanszírozásának a tervezett feladatokat, tevékenységeket le kell fednie. A tervezés során ügyelni kell arra, hogy a teljes projekt kerüljön megtervezésre, ne csak az esetleges pályázathoz készüljön pénzügyi terv. A teljes tervbe bele kell érteni a fenntartható működéshez szükséges minden eszköz és szolgáltatás beszerzését is. Figyelemmel kell lenni arra, hogy a pályázati finanszírozásban sok esetben feltételként szerepelnek olyan tevékenységek, amelyek nem tartoznának a tervezett projekthez, azonban a forrás megszerzéséhez kötelezően ellátandó tevékenységek. Ezeket a tevékenységeket szerepeltetni kell a projekttervben és ellátásukra biztosítani kell a szükséges forrásokat. A projekt finanszírozás tervezése kapcsán szükséges az egyes források kockázatát is megtervezni.

G) ELVÉGZENDŐ FELADATOK, TEVÉKENYSÉGEK

A projekt célokhoz kapcsolódóan a következő lépés az elvégzendő feladatok meghatározása, melyben az alábbi táblázat segíthet. A táblázatban felsoroltuk a folyamat fő tevékenységeit, ezeket résztvékenységre bontottuk. A résztvékenységekre való bontást ajánlott a lehető legrészletesebben elkészíteni. Mintaként a táblázatban a „Mobilizáció” főtevékenységeket bontottuk alá. A projekt tervezése során a helyi adatok és információk alapján lehet az alábontást elvégezni. A tevékenység alábontása kapcsán jelöljük meg a várhatóan alvállalkozóval, külső szakértővel elvégzendő tevékenységeket és ehhez készítsünk részletes feladatleírást.

Főtevékenységek	Résztevékenységek	Időszükséglet	Költség
Mobilizáció			
Közösség mobilizálása			
	műemlék épülethez kapcsolódó emlékek összegyűjtése	30 nap	
	történetek, fényképek gyűjtése	30 nap	
	rajzpályázat	30 nap	
	facebook kampány	30 nap	
	információk gyűjtése	30 nap	
	fókuszcsoportos beszélgetések	45 nap	
	weboldal létrehozása	30 nap	
Érintett célcsoportok kiválasztása			
	érintettek elemzése	2 nap	
	célcsoportok kiválasztása	1 nap	
Teljes közösségi fókuszált jövőképpalkotás			
	összejövétel meghirdetése	14 nap	
	jövőkép műhely megtartása	1 nap	
	értékelés, visszajelzés	2 nap	
Üzemeltető szervezet és benne az ingatlan funkciók elsődleges azonosítása			
	műhelymunka a projektcsoporttal az információk feldolgozására	2 nap	
	értékelés, visszajelzés	2 nap	
Üzemeltető szervezet funkcióinak közösségi tervezése			
Célcsoport fókuszált jövőképek megalkotása
Együttműködés fejlesztése
Kompetencia fejlesztési igények felmérése
Igények megfogalmazása
Ingatlan kialakítás közösségi tervezése			
Azonosított funkciók pontosítása célcsoportok bevonásával
Ingatlan kialakítás tervezése célcsoportok bevonásával
Szervezet és ingatlan működési és üzleti tervezése
Üzemeltető szervezet fejlesztése			
Létrehozás, fejlesztés (HR, infrastruktúra)
Ingatlan nélküli funkciók, szolgáltatások indítása
Projektmenedzsment részbeni átvétele (célcsoportok, közösség)
Célcsoportok fejlesztése			
Képzés, kompetenciafejlesztés
Együttműködés fejlesztése
Működő szolgáltatások visszamérése
Közösség bevonása			
Rendezvények a teljes közösség felé
Projekt átláthatóságának biztosítása, tájékoztatás
Kommunikáció
Ingatlan beruházás			
Ingatlan tervezése a közösségi tervezés alapján
Beruházás bonyolítása
Folyamatos visszajelzés a beruházás állapotáról a projekt felé
Tervezett funkciókhoz szükséges állapot létrehozása
Projekt zárása			
Elkészült ingatlan átadása az üzemeltető szervezet részére
Ünnepélyes megnyitás
Tervezett funkciók és szolgáltatások indítása
Monitoring adatok felvétele, értékelés
Projektmenedzsment			
Projekt vezetése, finanszírozás, változáskezelés
A projekt menedzsment funkciók részbeni megosztása az üzemeltető szervezettel
Monitoring közzes adatfelvétel

1. táblázat: A projekt elvégzendő feladatai (minta táblázat)

A táblázatban előzetesen gyűjtünk adatokat a tevékenység várható időtartamáról és költségéről. Fontos, hogy a táblázatban jelöljük be az egymásra épülő tevékenységeket. Ehhez segítségünkre lehet Gantt diagram, vonalas ütemterv elkészítése.

■ PROJEKTMENEDZSMENT

A projektmenedzsment célja a dokumentált projektterv megvalósítása, a tervben szereplő feladatok teljesítésével, a tervezett ütemezéssel és költségekkel. A projektmenedzsment folyamatosan elemzi és kezeli a projekt során felmerült kockázatokat, valamint kezeli a felmerült változásokat, ezekkel módosítja az aktuális projekttervet. A projektmenedzsment előre meghatározott módon hozza meg döntéseit, amelyeket folyamatosan dokumentál.

A projektmenedzsment feladata, hogy a rendelkezésre álló projektterv alapján megvalósítsa a projektet a három fő korlát betartása mellett:

- Feladat (minőség, tartalom)
- Idő
- Költség

A feladat változást jellemzően csak változtatott költségvetéssel és idő ráfordítással lehet megvalósítani. Így például a rövidebb határidő magasabb költségeket és csökkentett feladatot jelenthet, vagy a szűkös költségvetés hosszabb végrehajtást és csökkent feladatot jelenthet.

A helyi társadalom és gazdaság igényeire és lehetőségeire építő értékmegőrző beruházás esetében összetett, több szereplővel megvalósuló projektről beszélünk. A projekt és közösségi tervezés során több fontos döntést kell meghozni, amelyek jelentősen befolyásolják az ingatlan beruházást is. A kiterjedt, sok szereplős projektek esetében a projektmenedzsmentet formálisan is működtetni kell. A döntéshozás, az alvállalkozók irányítása esetében szigorúan be kell tartani a projekttervben szereplő szervezeti szabályozást és döntéshozási mechanizmust.



A projektmenedzsment több szereplős, folyamatos tevékenység, amelyben a szereplők egymással párhuzamosan hajtják végre a feladatokat. A projektmenedzsment szervezetét, szereplőinek hatáskörét, feladatait a projektterv határozza meg. A projektterv folyamatos frissítése, karbantartása, az időközben bekövetkezett változások átvezetése a projektmenedzsment kockázatait csökkenti. (A Forster Központ által irányított pilot projekt projektmenedzsment felépítését lásd a 3. számú mellékletben.) A sikerhez elengedhetetlen a projekten belül a döntési kompetenciák világos és konszenzusos tisztázása. Ez egy látszólag nyilvánvaló projektmenedzsment alaptétel, de ha nem teljesül, az komoly szervezési problémákhoz, feszültségekhez vezethet a végrehajtás során. Ehhez kapcsolódik az is, hogy egy ilyen sokszereplős, komplex érték- és célrendszereket felölelő projekt esetén a célokkal és eszközökkel kapcsolatban a fontos résztvevők között elengedhetetlen a tiszta, világos konszenzus a munka kezdetétől fogva. A megvalósítás során a célok teljesülését folyamatosan figyelni, monitorozni kell, szükség esetén magukat a célokat, a projektben használt eszközöket és a konszenzust is újra lehet tárgyalni, de elengedhetetlen a folyamatos tudatosság és reflexió. Ugyancsak fontosak a rendszeres projekt találkozók, megbeszélések, amik intézményes keretet biztosíthatnak az esetleg kialakuló feszültségek, félreértések tisztázására.

■ PROJEKTZÁRÁS

Az utolsó szakasz a felújítási projekt zárását és – a műszaki átadás-átvétel után – a műemlék épülethez kötődő funkciók és szolgáltatások indítását tartalmazza. A projekt zárásának célja egyrészt a projekt formális és adminisztratív zárása és a műemlék épület, valamint az épülethez kapcsolódó funkciók és szolgáltatások ünnepélyes megnyitása.

A) ELKÉSZÜLT INGATLAN ÁTADÁSA AZ ÜZEMELTETŐ SZERVEZET RÉSZÉRE

Az elkészült, használatbavételi engedélyekkel rendelkező és jó esetben berendezett műemlék épületet át kell adni az üzemeltető szervezetnek, amennyiben az különbözik a projektet lebonyolító szervezettől. Az átadást követően az üzemeltető szervezet berendezkedik és előkészíti a funkciók és szolgáltatások indítását. A nyitórendezvényt vagy még a projektmenedzsment csapattal együtt vagy már önállóan szervezi.

B) ÜNNEPÉLYES MEGNYITÁS

Az ünnepélyes megnyitásra az érintettek nyilvántartásában szereplő minden személyt, szervezetet meg kell hívni, akik részt vettek a projekt megvalósításában, illetve eseményein. A megnyitás a teljes projektről adjon áttekintést, az addigi dokumentálás alapján. Az adatszerű áttekintés helyett főleg a személyes élményeket támasszák alá, történetek felelevenítésével. A rendezvényen mondjunk köszönetet az aktív résztvevőknek. Fontos, hogy a köszönetnyilvánítások ne a finanszírozó szervezettel kezdődjenek, hanem a helyi résztvevőkkel. A rendezvényt célszerű a felújított műemlék épületben megrendezni és biztosítani annak megtekintését, lehetőség szerint önkéntesek idegenvezetésével.

C) TERVEZETT FUNKCIÓK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK INDÍTÁSA

Az ünnepélyes megnyitó után közvetlenül kerüljön sor az összes funkció és szolgáltatás indítására az üzemeltető szervezet által. Nyilvánvalóan indokolt esetben lehetséges egyes funkciók vagy szolgáltatások csúsztatott indítása, azonban fontos, hogy a közösség által jól látható szolgáltatások induljanak az átadás után közvetlenül.



III. Kommunikáció

■ ALAPVETÉSEK



A kommunikáció két nagy feladatcsoportot tartalmaz. Az első feladat a projekt résztvevői közötti kommunikációs csatornák kialakítása és működtetése a projekt elejétől fogva; a második feladat az üzemeltető szervezet és a felújítandó műemlék közös marketing arculatának elkészítése, amelyet a funkciók és szolgáltatások indításától kezdve használ a projekt és a szervezet.

A projekt több lépése tartalmaz tájékoztatással kapcsolatos feladatokat a közösség és a célcsoportok felé. A kommunikáció strukturálja ezeket az információkat, megtervezi az offline és online kommunikációt a közösség és a célcsoportok igényei és lehetőségei alapján. A projektnek ezért célszerű rendelkeznie egy hivatalos weboldallal, az alábbi tartalommal:

- az összes tervdokumentum hozzáférhetősége (projektterv, a közösségi tervezés dokumentumai, üzemeltető szervezet üzleti terve, a műemlék épület tervei),
- a projekt és később az üzemeltető szervezet munkatársainak és önkénteseinek bemutatása, a feladatának ismertetésével,
- projekt összes rendezvénye naptárban, visszamenőleg is,
- beszámolók a projekt eseményeiről,
- az összegyűjtött vélemények és azokra adott reakciók,
- a célcsoportok bemutatása,
- blog a projekt előrehaladásáról.

A projekt weboldal mellett a funkciók és szolgáltatások elindításával egyidejűleg kell elindítani az üzemeltető szervezet weboldalát, az elkészült marketing elemek felhasználásával. A weboldal az üzemeltető szervezet funkcióiról, szolgáltatásairól szól, valamint tartalmazza a szervezet információit (szervezeti felépítés, munkatársak, koordináták, nyitva tartás stb.).

A projekt vége után a projekt weboldalát archiváljuk, vagyis hozzáférhető, de lezárt állapotban hagyjuk fent az interneten. A további kommunikációra az üzemeltető szervezet weboldalát használjuk.

Az online kommunikációs feladatok mellett fontos az offline megjelenés is a térségben. Az érintettek vizsgálata kapcsán vizsgáljuk a preferált kommunikációs csatornákat. Az érintettek egy része igényelni fogja a személyes, vagy papír alapú kommunikációt, őket ezeken a csatornákon keressük meg. A közösség tájékoztatására használjuk a helyi újságot, a szórólapokat, plakátokat is.

Az alábbiakban a negyedik tapasztalatok alapján foglaljuk össze a kommunikációval kapcsolatos feladatokat, eszközöket, valamint azt, hogy mire érdemes figyelni, mit érdemes másként tenni és melyek azok a jógyakorlatok, amelyek más helyszíneken is megvalósíthatók és biztos sikerhez vezetnek.

Mint minden projekt elemnél, a kommunikációnál is mindenképp először nagyon fontos egy átlátható tervet, amely a gerincét adja a várható munkának. Így már a kezdetektől minden résztvevő számára látható a teljes vállalás, az összes feladat, a rendelkezésre álló idő. Amikor elindul a közös munka, érdemes ezt részekre bontani, és rövidebb időszakokra, például néhány hónapra előre tervezni, akkor már pontosabb feladat-megjelölésekkel. Az egyes szakaszok végén pedig összefoglalást készíteni az elvégzett munkákról, sikerekről, tapasztalatokról, időnként megállni és értékelni az addigi eredményeket.

■ KOMMUNIKÁCIÓ AZ EGYES SZEREPLŐKKEL, CSOPORTOKKAL

A kommunikáció az alábbi csoportokat célozza meg:

- a. Projektcsapat
- b. Helyi szereplők
- c. Partnerek
- d. Hivatalos támogatók
- e. Szponzorok

A. PROJEKTCSAPAT

A kommunikáció lényege egy csapatmunkában az, hogy világos, átlátható viszonyokat teremtsen, eszköze legyen annak, hogy lefektessünk olyan **közös szabályokat** és **útjelzőket**², amelyek végig segítik a munkánkat, és minden folyamatot követhetővé, világossá – szükség szerint korrigálhatóvá/ orvosolhatóvá tesznek. Valamint segít abban is, hogy az emberi viszonyokat, amelyek oly sérülékenyek, egészségesen meg tudjuk őrizni, sőt a lehető leghatékonyabb együttműködéssé fejleszteni, csiszolni. Így mindenkinek öröme lesz a közös munkában, és a lehető legnagyobb mértékben a magáénak is érzi. Sőt, ilyen módon képesek vagyunk áldozatokat hozni a közös célért, egymásért.

A közös munka hatékonyságát nagyban segíti, ha rendszeres, előre lekötött időpontokban időről-időre vannak kisebb **projekt megbeszélések**. Ezeket mindenki előre beírhatja a naptárba, számon tarthatja, készülhet rá. Csak nagyon indokolt esetben maradjon el az alkalom. Maguk a résztvevők pedig akadályoztatás esetén akár skype-on is, de legyenek jelen mindig. Fontos, hogy soha ne lépjük túl az előre megbeszélt időkeretet. Készüljenek emlékeztetők minden alkalommal. Nagyon hasznos lehet ezeket újra megnézni, ha nem vagy másként emlékszünk a megbeszélésekre.

Valószínűleg egy lelkes, éppen szerveződő csapat furcsállva olvassa, esetleg megmosolyogja a fenti „óvintézkedéseket”, de a hosszabb ideig tartó közös munka egy érzékeny terület, nincs az az óvatos tervezés, amely túlzás volna, hogy igyekezzon megóvni a jól induló csapatot a későbbi csalódásoktól. Ha mégis kialakulnak olyan viszonyok, amelyek már veszélyeztetik a közös munka sikerét, ne áttaljunk mediációt kérni, hogy szükség esetén szakember segítségével rendezzük a viszonyokat.

B. HELYI SZEREPLŐK

Szűkebb helyi szervezői kör

Az általános ismerkedésen túl mindenképpen javasolt, hogy készüljön egy egészen egyszerű, kézbe adható **kis kiadvány**, akár egy kis füzet, amelyben bemutatjuk egymásnak a szereplőket, a projekt csapat és a helyi közösség tagjait. Az alkalmakon ez mindig kézbe adható, megkönnyíti az új helyi szereplők beilleszkedését is. Ha új szereplők érkeznek, ők is bekerülhetnek. Egyszerre névtanulást, egymás megismerését segítő, a kontaktokat megosztó kis nyomtatvány, ami gyorsíthatja az ismeretségek gyakorlatias alakulását.

Emellett a projekt céljait, menetét, a tudnivalókat is összefoglalhatjuk benne, valamint azt, hogy mire számíthatunk a helyi szereplőktől, mit kérünk tőlük, mibe tudnak bekapcsolódni. Megtalálhatják a személyes elérhetőségeket is, amiket érdemes egy közös online felületen is megosztani, illetve facebook oldalon egy közös fotóalbumban, blogon, később esetleg a honlapon a projektcsapat, helyi szervező kör tagjait bemutatni.

² Ilyen útjelző lehet a pontos munkaszerződés, amelyben a munka megkezdésekor meghatározzuk az egyes szereplők munkakörét, feladatait, felelősségét, döntési kompetenciáit. Akár önkéntesek esetében is lehet ennek hasonló kerete, akár ünnepélyes keretek közé helyezve az együttműködés kezdetét.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A HELYI ÉRINTETTEK ÖSSZEGYŰJTÉSÉRŐL

A projekt elején a Balatonfüreden működő Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség kutatásvezetőjétől kaptunk olyan, a balatoni regionális vonzerőleltár alapján készített alapadatokat, amelyek alapján elkezdhattük szerkeszteni a saját érintetti adatbázisunkat. A „Csicsó kisokos” táblázatban rögzítettük a budapesti és helyi szereplőket, elérhetőségeikkel, később a velük készült interjúk rövid kivonatait. Ez nagyon hasznosnak bizonyult. A helyben lakó szociológus, aki a közösségfejlesztéssel volt megbízva is összeírt néhány helyi szereplőt, elérhetőségeikkel. A későbbiekben az érintetti táblázatot a SEED Alapítvány velünk dolgozó csapata tovább fejlesztette egy jól használható és online elérhető tudásbázissá.

Érdemes lett volna az érintetti táblázatba több energiát fektetni a szélesebb bevonás érdekében.

Polgármesterek bevonása

A polgármester(ek) és a falugazdász bevonása alapvetően fontos lépés. Nem pusztán azért, mert ők gyakran véleményvezérek, hanem azért is, mert, ha sikerül megnyerni őket az ügyünknek, nagyon sok apró segítséggel előremozdítják azt.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A POLGÁRMESTEREK BEVONÁSÁRÓL

A budapesti projektcsapat munkaebédre hívta a Nivegy-völgy 5 falujának polgármestereit. Erre sajnos nem a projekt kezdetekor került sor, de mindenképp előnyös volt. Ezt követően határozottan érzékeltük a polgármesterek támogatását, ami minden szempontból jót tett az ügyünknek. Érdemes már a projekt kezdetekor vonzóvá tenni a terveket a polgármester(ek) számára, szerepet adni nekik és bevonni őket a folyamatba!

JÓ GYAKORLAT

A Reveal projekt balatoncsicsói tapasztalatai alapján az egyik legsikeresebb kezdeményezésünk a *Nivegy névjegy* sorozat volt, amely egy online cikksorozat az ott élő vállalkozókról: borászokról, kézművesekről, őstermelőkről, szállásadókról, mindazokról, akik valamilyen szolgáltatást nyújtanak, és akiket az odalátogatók felkereshetnek. A vállalkozókat és tevékenységeiket interjúkon keresztül ismertük meg, melynek eredménye számukra is hasznos és érdekes módon jelent meg: online felületen, fotókkal, a munkájuk népszerűsítésével. A többszöri találkozás a bizalmat is mélyítette és egyre nyíltabb kommunikációt tett lehetővé.

Szélesebb körű helyi bevonódás segítése

Szintén segíti a folyamatot, ha a helyi közösségben meghatározó véleményvezérek bevonása mielőbb megtörténik. Eleinte ezt a helyi projektmag teheti meg, de később lakossági fórumok vagy más csatornák segítségével része lehet a folyamatnak. Fontos a kétirányú kommunikáció, nem csak a projekt ötletről tájékoztatni a helyieket, hanem meghallgatni a véleményeiket, ötleteiket, és örökségvédelemről lévén szó azt, hogy ők mit tartanak értéknek, hogyan látják az adott épületet, milyen új funkciókra vagy szolgáltatásokra volna igény a faluban stb.

Az alábbi tevékenységekkel vonhatjuk be a szélesebb érdekeltek körét:

- felkeresni iskolákat, könyvtárost, orvost, önkormányzati munkatársakat, helyi papot/lelkészt stb.
- diákokat körbevezetni a műemlék épületben, előadást tartani a műemlék értékeiről, a falutörténetről
- ismeretterjesztő fórumot szervezni
- minél több nyilvános hirdetést tartani a falu ünnepi alkalmain, ahol néhány szóban tájékoztatást lehet adni a lakosságnak arról, mire készül a projektmag, később pedig arról, hogy hol tartanak, mik a fejlemények.

C. PARTNEREK

Ugyanilyen fontos a kapcsolattartás az együttműködő partnerekkel is. Érdeemes rendszeresen tájékoztatni őket, pl. írott hírlevél formájában, a legelső lépésektől kezdve. Akár havi kéthavi rendszerességgel, rövid összefoglalással, e-mailben, hogy követhessék a folyamatokat. Mindezt megelőzően hasznos lenni velük is egy olyan megbeszélésre, ahol pontosan át lehet beszélni a feladatokat, és hogy a projekt mely szakaszaiban, miben lehet rájuk számítani. Mindenképpen rögzítsük a megbeszélteket. Ha a felek kölcsönösen megismerték egymást, már el lehet nyerni a bizalmat. Magasabb szintű politikai vagy egyházi partnerek esetében ajánlott felkészülten érkezni a tárgyalásokra, ismerni a titulusokat, és pl. az adott felekezetre jellemző kifejezéseket.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT AZ EGYHÁZI PARTNEREKEL VALÓ KOMMUNIKÁCIÓRÓL

A Veszprémi Érsekséggel való kapcsolattartásban, szerződéskötésben segítette a folyamatot a kölcsönös tiszteleten alapuló, rendszeresnek mondható kommunikáció, tájékoztatás mind telefonon, e-mailen, mind személyes látogatások során.

D. HIVATALOS TÁMOGATÓK

A projekt kezdetekor a támogató általában lefekteti, hogy milyen formában szeretné dokumentáltatni az eseményeket, milyen módon szeretne jelen lenni a folyamatban, és mikor ellenőrzi, hogy a támogatás felhasználása a szerződött módon történik-e.

E. SZPONZOROK

A szponzori támogatás nagy szerencse, vegyük nagyon komolyan. Akármilyen formában érkezik is, a költségeink egy részét valakinek a nagyvonalú segítségével mérsékelhetjük. Ezért a velük való kapcsolattartás szintén fontos terület. Érdeemes a lehető legtöbb felületen feltüntetni az adományozót, a fontosabb lépésekről tájékoztatni és természetesen minden reprezentatív alkalomra meghívni. Ha lehetőség van rá, valamilyen személyre szabott ajándékkal is lepjük meg, hálánk jeléül.

JÓ GYAKORLAT

A plébánia felújítása során elsősorban építőipari cégeket kerestünk meg, akik különféle építőanyagok, szerelvények adományozásával szponzorálták a projektet. Igyekeztünk a szponzorokat nem túl gyakran, de rendszeresen tájékoztatni a fejleményekről. A sikeres együttműködésre jó példa, hogy a Baunit Kft., akitől vakolatanyagot és festéket is kaptunk, meghívta az épületet Az Év Homlokzata 2016 c. pályázatára, ahova műemlék kategóriába beneveztük a Balatoncsicsói plébániát, így népszerűsítve a kezdeményezésünket neves szakmai fórumokon.

■ A MŰEMLEKÉPÜLET SAJÁTSÁGAINAK MEGISMERTETÉSE

Egy műemlék vagy régi épület felújításának kezdetekor alapvető, hogy megismerjük milyen lehetőségeink és korlátaink vannak az adott épülettel kapcsolatban. Fontos megtudni és a közösséggel is megismertetni, hogy mit határoznak meg az adott műemléképülettel kapcsolatban a jogszabályok és a tudományos kutatások eredményei. Ebben segítségünkre lehet a területi műemlék-felügyelő, vala-

mint a bevont szakemberek, műemléki kutatók. A tájékozódást érdemes a folyamat legelején megkezdni, hogy a közösség részéről megelőzzünk olyan várakozásokat és lehetséges csalódásokat, amelyek az ismeretek hiányából adódhatnak.

Érdemes felkérni a műemléki kutatót, hogy foglalja össze a ház történetét, rávilágítva annak építészeti, művészeti, történeti értékeire. Ez közreadható írásban – hírlevélben – lakossági fórumon, akár egy épület bejárással, vetítéssel kísérve. A tervezőket is vonjuk be, hogy tájékozottassanak a helyreállítás lehetőségeiről és akár műemléki, akár statikai, anyaghasználati, vagy esztétikai okokból fakadó korlátairól. Az emberek így tudatában lesznek annak, hogy milyen értékkel bírnak, egyúttal tájékoztatjuk őket a lehetőségekről is, és arról, hogy hogyan kell egy műemlék épülettel bánni, milyen plusz költségekkel jár ez, és milyen értékteremtő lehetőségeket nyithat meg a számukra.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A MŰEMLEKVÉDELMI LEHETŐSÉGEK ÉS KORLÁTOK MEGISMERÉSÉRŐL

Esetünkben az épület adta lehetőségekről való tájékozódás későn történt meg. A közösség már túl volt jó pár, a jövőbeni funkciókkal kapcsolatos ötletelésen mire a műemléki és építészeti kutatások eredményei napvilágra kerültek. Ez kockázatosá tette a program alakulását és nehezítette a párbeszédet, ugyanis a közösség már beleszeretett olyan építészeti megoldásokba, ami az adott műemléképület esetében nem volt megvalósítható. Pl. elképzelték, hogy a tetőtérben szállásokat fognak kialakítani, ami sem statikailag, sem a funkcióváltásból adódóan jogszabályilag nem volt lehetséges. Ilyen helyzetekben nehéz az elképzeléseken módosítani és kompromisszumot találni.

JÓ GYAKORLAT

A helyszíni falkutatást végző műemléki kutatók a nyitórendezvényen látványos eszközökkel mutatták be az épület értékeit, vetítéssel kísérve elmesélték a történetét. Egy idővonalra rajzolták fel az épület történetében fontosabb eseményeket, tulajdonos váltásokat, átalakításokat, hozzáépítéseket. A falkutatás feltárásaihoz magyarázatokat fűztek, amit az adott falszakaszra helyeztek; továbbá a már elpusztult épületelemekről, azok helyén analógiák alapján fotókat raktak ki, mint pl. a korábban elbontásra került csikótűzhely.

■ NYILVÁNOSSÁG – KÖZÖSSÉGI OLDALAK, REGIONÁLIS ÉS ORSZÁGOS MÉDIUMOK

- a. Személyes kommunikáció
- b. Facebook
- c. Fotózás (+ Instagram)
- d. Youtube
- e. Blog
- f. Hírlevél
- g. Lakossági fórumok
- h. Sajtóhírek
- i. Honlap
- j. Válságkommunikáció

Mivel a műemlék felújítások tárgya többségében közvagyonot képező épületek, területek és ezek közpénzekből, pályázati forrásokból valósulnak meg, alapvetően fontos az átláthatóság és a megújulási tevékenységekről való folyamatos híradás. Az alábbi alapelveket, szempontokat érdemes figyelembe venni a tájékoztatás során:

Átláthatóság és felelősségre vonhatóság: a nyílt adatközlésekkel a nyilvánosságot tájékoztatjuk arról, hogyan költöttük el a támogatást, és csökkentjük az esetleges visszaéléseket, melyek a korlátozott információközlés esetén léphetnek fel;

Nyitottság és megközelíthetőség: a nyilvánosság számára követhető és világosan átlátható legyen a projekt folyamat. Ez nem csak abban segít, hogy megfeleljünk a közpénzek kezelését illető kritériumoknak, hanem abban is, hogy kedvet teremtünk az emberek számára a bevonódásra. A tájékoztatás nyomán kialakuló érdeklődésből könnyen lesz tevékeny részvétel.

Nem csak folyamat, hanem eredmény is: a projektben/programban részt vevők vannak a legjobb helyzetben ahhoz, hogy az elért eredményeket az országos, regionális és helyi közönség felé kommunikálják.

A fenti szempontokat szem előtt tartva az alábbi kommunikációs eszközök használatát javasoljuk, figyelembe véve azok megfelelő alkalmazását és időzítését.

A. SZEMÉLYES KOMMUNIKÁCIÓ

Fontos kiemelni ezt az egyébként teljesen magától értetődő kommunikációs formát. Leginkább azért, mert vidéki környezetben alapvetőnek gondoljuk, hogy az emberek sokat beszélgetnek egymással, és megosztják a híreket is. Régebben talán ez volt a jellemző, mostanság azonban a vidék is változik: kevesebb a személyes beszélgetés, és a hírek is inkább a facebookon terjednek. Ezért érdemes megragadni minden alkalmat, amikor módunk van beszélgetni az emberekkel. Tekintsük tudatos misszióknak ezt a lehetőséget és éljünk vele! A bizalmas jó viszonyok kialakításához idő kell, és ahhoz is, hogy egy adott közösség belső viszonyait kiismerjük. Ezért ne hamarkodjunk el sem a véleménynyilvánítást, sem azokat a döntéseket, amelyek ezen az „ismereten” alapulnak. A találkozások és személyes beszélgetések éppen a bonyolult viszonyrendszerek kiismerésében segítenek. Ha tehetjük, menjünk házhoz is!

JÓ GYAKORLAT

A műemléki kutatók és a környezetpszichológiai felmérést végző kollegák gyakran kopogtattak be a házakba és elegyedtek beszélgetésekbe a Nivegy-völgy falvaiban élőkkal. Ez növelte a projekt ismeretét, a projektben dolgozók és a helyiek közti bizalmat és nem utolsósorban a személyes beszélgetések során sok-sok hasznos információra tehattünk szert.

B. FACEBOOK OLDAL

Nem csak divatos, nagyon hasznos dolog is egy facebook oldal létrehozása, amely nulla költséggel biztosít azonnali elérést az adott közösség tagjaihoz. Nyilván ehhez többek aktív részvételére van szükség, hogy a kezdet kezdetén el tudjon indulni egy ilyen közösségi oldal, és egyre ismertebbé váljon. Később abban kérhetünk segítséget az oldal tagjaitól, hogy tag-eket helyezzenek el fotókon, értesítsék egymást az eseményekről, osszák meg a híreket, hívjanak meg ismerősöket az oldal követésére.

A legnépszerűbb témák mindig a helyi aktualitással bíró, többeket érintő hírek. Ezeket szívesen osztják meg az emberek, különösen a fotókat. Mindezek használatát ne tekintsük evidensnek, legtöbbször foglalkozni kell azzal, hogy az átlag felhasználó közösségi felhasználóvá váljon, és a létrehozott felületet a lehető legigényesebben és leghatékonyabban tudja működtetni. Innentől kezdve ugyanis nem saját profilként, hanem egy „hivatalos” csatornaként kell tekinteni, amelynek objektív a hangneme, és leginkább egy kis helyi online újsághoz hasonlatosan funkcionál.

Ha a hétköznapokban nincsenek nagyon aktív kapcsolatok, akkor online sem lesznek, mondhatnánk. Ugyanakkor egy közösségi alapú projekt célja éppen az, hogy ezen folyamatoknak ellene menjen, és az elidegenedő vagy túlságos heterogén közösség tagjait segíteni tudja egymás megismerésében, elfogadásában. Mi más lenne erre alkalmasabb, mint egy közös cél mentén szerveződő munka, amely éppen a közös érték megmentéséről szól?

JÓ GYAKORLAT

Eleinte nem számoltunk vele, de kiderült, hogy az embereket meg kell tanítani a közösségi oldalak gyakorlatias használatára, ezért tartottunk egy képzést, amely mindenki számára nyitott volt, és a facebook, a blog működtetéséről, valamint más közösségi felületek használatáról és hasznáról szólt. Esetünkben erre azért is szükség volt, mert az általunk elindított felületeket szerettük volna a helyi közösség tagjaira bízni, nekik átadni. Ehhez szükséges volt az említett „gyorstalpaló”.

C. FOTÓZÁS (+ INSTAGRAM)

Egy közösségi oldal működtetésének elengedhetetlen feltétele, hogy legyenek képeink. Legjobb, ha saját fotókkal dolgozhatunk. Egy profi szakember foglalkoztatása luxus, ezért őt csak különleges alkalmakra tartogassuk, ha nem áll módunkban rendszeresen fizetni a munkájáért. Ha viszont akad a közösségben valaki, aki szívesen és jól fotóz, vegyük igénybe a segítségét. Mindenképp tüntessük fel a nevét a megjelentetett képeken.

Az Instagram is egy érdekes fórum, de azt csak akkor érdemes működtetni, ha valaki valóban lelkes fotós, és imád a telefonjával kattintgatni. A felület lényege az azonnali fotómegosztás lehetősége. Ha van olyan fiatal a csapatban, aki kapható erre, és ő jól is csinálja, komoly „hipe”-ot kaphat a vállalkozásunk. Számos kastélyfelújítás és egyéb folyamatos projekt dokumentálása található meg az Instagramon, amit szívesen követnek az emberek, mert személyes és látványos a folyamat.

JÓ GYAKORLAT

Látványos és nagyon jól követhető fotó-alapú vállalkozásunk volt a Nivegy-völgy falvairól készült fotóriportok és az építkezés dokumentálása, különösen az előtte-utána fotók.

D. BLOG

Szintén ingyenes felület, hiszen egy blog elindítása sem kerül pénzbe, viszont remek „napló”, amely végigköveti az eseményeket és visszakereshetően dokumentál. Természetesen itt is fontosak a fotók. A blog újabb „hírcsatorna” lehet a facebookon, a cikkeket többször is meg lehet osztani. Ha pedig sikerül nagyobb médiumot az ügyünk mellé állítani, akkor akár országos nyilvánosságot is kaphatunk a blogon keresztül (pl. index.hu, origo.hu, kisebb regionális fórumok)

JÓ GYAKORLAT

Már a projekt korai szakaszában elindítottuk a blog oldalt: <http://balatoncsicso.reblog.hu/>

Itt sikeres vállalkozásunk volt a *Nivegy-völgyi névjegyek* sorozat, amit eleinte online felületre terveztünk. Ez több szempontból is hasznos volt: A személyes találkozások és beszélgetések lehetősége, a helyi emberek életének jobb megismerése és az egymáshoz való kapcsolódások feltérképezése miatt is. Az anyag végül olyan gazdag lett, hogy úgy döntöttünk, kötetbe rendezzük. Gerincét képezi a *Nivegykönyv* kiadványnak, amelyben az egész projektet mutatjuk be tágabb kontextusban, az ott élő vállalkozóktól kezdve a gyönyörű tájegység építészeti hagyományáig már-már egy kis útikönyvet elkészítve.

E. YOUTUBE

Létrehozhatunk a projektünk számára egy saját youtube csatornát, ahova a filmjeinket, slide-showt, bármilyen mozgóképanyagot feltehetünk. Hasznos, látványos, szeretik az emberek, és nagyon jól megoszthatók a filmes tartalmak. Ha tudunk, éljünk vele!

JÓ GYAKORLAT

A balatoncsicsói projekt szerencsés helyzetben volt, mert egyfelől a költségvetés megengedte a drágább filmes műfaj alkalmazását, másfelől volt affinitás filmkészítésre, és ennek valamennyire hagyománya is van a helyi közösségben pl. gyerekek számára filmes táborok szervezése. Az elkészült filmjeinket egy saját youtube csatornára töltöttük fel: <https://www.youtube.com/channel/UCny5Q7eps20NOGzb8xjmxMg>

F. HÍRLEVÉL

Ha nem is teljesen ingyenes, de nagyon alacsony költségekkel előállítható a hírlevél, ami minden háztartásba elviheti a projekt hírért. A papíralapú megjelenés mellett jó, ha online változata is készül, amikor már sikerül összegyűjteni a megszólítandók email címeit. A hagyományos papíralapú formájában az idősebb generációt szólíthatjuk meg. Ami feltétlen szükséges hozzá: szerkesztő hajlamú munkatárs, nyomtató, az eljuttatásuk megszervezése a postaládákig (pl. fel lehet kérni a postást vagy bevonható néhány helyi fiatal a terjesztésbe.)

G. RENDEZVÉNYEK, ÖSSZEJÖVETELK, ÜNNEPEK

Egy-egy nagyobb létszámot megszólító alkalom nagyon sok előkészülettel, szervezéssel jár, de megéri rászánni az erőforrásokat, amikor a projekt egy-egy fontosabb fordulóponthoz ér. Ilyen a megnyitó, a projekt elindulása, egy-egy részeredmény bemutatása, a záró alkalom, vagy egy esetleges nagyobb elakadás, ami minél többeket bevonva vár megoldásra. Ezeket nevezhetjük a nevükön, vagy adhatunk nekik jól hangzó címeket, pl. Borkóstolóval egybekötött kapunyitás, a lényeg, hogy minél több embert meg tudjunk szólítani és elhívni rá. A számos előny közül csak néhányat sorolunk föl:

- tájékoztatás
- lehetőség az ismerkedésre és együttműködések kialakítására
- lehetőség a segítség felajánlására
- a vállalkozásunk megismertetése
- kedvcsináló a bekapcsolódásra
- a közösség összekovácsolódása

H. SAJTÓHÍREK

Érdemes jó kapcsolatokat kialakítani a regionális sajtóorgánumokkal és folyamatosan tájékoztatni őket a híreinkről. Fontos, hogy ezek valóban *hírek* legyenek, azaz olyan tartalmak, amelyek nagyobb nyilvánosság érdeklődésére tarthatnak számot. Helyi fórumnak tekinthetők még az alábbiak, ahol érdemes megjelenni:

- önkormányzat honlapja
- plébániai hírlevél
- templomi hirdetés
- plakátok az utcai és középületek hirdetőtábláin, templomokon
- falunap, más ünnepek (egyházi is)

I. HONLAP

A honlap készítése költséges dolog, és ma már kevésbé preferált, amikor számos ingyenes és jól használható felület áll a rendelkezésünkre. Ugyanakkor lehetnek olyan területek, ahol a vállalkozás presztízsét növeli egy ilyen felület. Ha lehetőségünk van ehhez a helyi szereplőktől szakmai segítséget kérni, önkéntes vagy megbízásos módon, érdemes ezt választani, mert így is növekszik a helyi bevonódás.

J. VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ

Remélhetőleg nem lesz rá szükség. Magyarországon még kevés tapasztalatunk van arról, miként tudjuk kezelni és kommunikálni azokat a helyzeteket, amelyek váratlanul és esetleg rombolóan hatnak a vállalkozásunkra. Egy nagy cég esetében ilyen helyzetekben életbe lép a rendkívüli helyzetekre tartogatott, előre átgondolt forgatókönyv. Nem esnek pánikba, nem kapkodnak, nem magyarázkodnak, hanem közleményt adnak ki, amelyben tájékoztatnak az előállt helyzetről, és azokról az intézkedésekről, amelyeket ennek tisztázása érdekében megkezdtek.

Egy kezeletlen eset nagyon rosszat tud tenni a megítélésünknek és hitelünknek, ezért mindenképpen foglalkozni kell azzal, hogy miként tájékoztassuk az embereket a valamilyen okból megakadt folyamatról, nem várt fejleményekről. Akár az egész addigi munkánkat, a felépített bizalmat is földig rombolhatja egy megoldatlan, vagy rosszul megoldott válsághelyzet.



■ AZ ÁLTALÁNOS TÁJÉKOZTATÁS, KAPCSOLATTARTÁS LEHETSÉGES BUKTATÓI

- a. „Sötétben tapogatózás”
- b. Helyi aktivitás hiánya
- c. A „pestiek” jelenség
- d. Gyenge bevonódás
- e. A „helyiek” közötti belső kommunikáció hiánya
- f. Közösségi kommunikáció, közösségi oldalak, blog alacsony fokú használata

A. „SÖTÉTBEN TAPOGATÓZÁS”

A helyismeret és az adott közösség szociális rendszerének nem ismerése miatt a projekt bevezető szakasza lehet ilyen. Ezért a legjobb hozzáállás az óvatosság, a figyelmes meghallgatás, és kellő alázat, vagyis ne legyünk elefántok a porcelánboltban. A fentiek alapján szisztematikusan épülő kapcsolatrendszer aztán tovább lendít ezen a szakaszon.

B. HELYI AKTIVITÁS HIÁNYA

Idővel változhat, hogy a helyi közösség mennyire aktívan vesz részt a folyamatban. Itt fontos, hogy *idővel*. A balatoncsicsóihoz hasonló közösségi alapú projekteket nyugati országokban 3 évre tervezik. Nem azért, mert egy műemléki felújításhoz ennyi idő szükséges, hanem azért, mert a humán oldal igényel sokkal több „megmunkálást”.

C. A „PESTIEK” JELENSÉG

Ha valaki dolgozott már vidéken, érti és ismeri a jelenséget. Az az ellentmondás, hogy a projektcsapatokban – a miénkben is – számos vidéki származású munkatárs működhet, mégis a Budapest-vidék póluson várhatóan egy közös halmazba sorolják a fővárosi projektcsapat tagokat és szakértőket: a kívülről jöttek közös halmaza. Ez teljesen természetes viselkedés. Ezt a hiteles jelenlét, a szavahihetőség, a kedvesség és figyelem, nem utolsó sorban pedig az eredményesen végzett munka orvosolhatja.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A „PESTIEK” JELENSÉGRŐL

A mi projekt csapatunkkal is sokáig maradtunk „pestiek”, csak lassan kezdtünk személyekké válni, akiket a nevükön szólítanak. A kis kiadvány, amit az Útmutató jelen fejezetének 20. oldalán (Helyi szereplők) javasoltunk, ebben nagy segítségünkre lett volna.

D. GYENGE BEVONÓDÁS

Ha a vártnál jóval gyengébb a helyiek érdeklődése és a bevonódásuk intenzitása kellő idő elteltével is gyenge, érdemes újra megvizsgálni a viszonyokat. Kiderülhet például, hogy van olyan véleményvezér helyi szereplő, aki ágál a projekt ellen, de akár az is, hogy olyan megosztottság vagy eredendő eluta-

sítás van a közösségben, amelynek az okai a projektszereplőkön kívül keresendők, mégis adottságok. Ezeket a helyzeteket nyilván jó előre tudni és már az indulásnál számolni velük. Ha akkor mégsem derülnek ki, nagyban nehezíthetik a vállalkozás sikerét.

E. A „HELYIEK” KÖZÖTTI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ HIÁNYA

A bevonódás nehézségeinél talán könnyebben orvosolható ez a probléma vagy inkább adottság. A közösség belső kommunikációjának hiánya a közösségi aktivitásunkkal fejleszthető. Az emberek szerencsére természetüknek fogva nyitottak a jóra és szívesen használnak ki számukra felkínált jó lehetőségeket. A közösségben eltöltött hasznos, jó idő pedig olyan élmény, amelyre idővel egyre nyitottabbak lesznek.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A „PESTIEK” JELENSÉGRŐL

A szervezés során gyakran tapasztaltuk, hogy a képzésekre meghívottak még olyan szinten sem kérnek segítséget egymástól, hogy egy 5 km-s útra szívességből elvigyék egymást, ha pl. a képzés egy másik faluban van. Ebből két dologra lehet következtetni: 1. a sajátos kulturális viszonyrendszer nem tesz lehetővé egy ilyen kötetlenebb adok-kapok viszonyt 2. A helyi közösség több tagja is elszigetelve él, nem tart kapcsolatot a körülötte élőkkel.

Utóbbira az is következtetni enged, hogy 2015 februárjában, amikor a projekt már közel másfél éve zajlott, még többen is voltak olyan érintettek, akik semmit, vagy csak információfoslányokat tudtak a projektről. Az emberekben hosszú idő után sem tudatosodott kellő mértékben, hogy milyen lehetőséget kaptak a projekt által. Sokáig többen inkább udvariasak voltak, mint őszinték („igen, jövök”, mégsem érkezett meg az ígért alkalomra), „házhoz kellett menni” értük, telefonon hívni és kérni, hogy vegyenek részt olyan alkalmakon, amelyek az ő személyes javukat kívánták szolgálni.

Sok esetben nem sikerült vonzóvá tenni, hogy egy olyan lehetőségeket használhatnának ki pl. a képzések, személyes tanácsadás során, amivel élniük kellene/lehetne.

F. KÖZÖSSÉGI KOMMUNIKÁCIÓ, KÖZÖSSÉGI OLDALAK, BLOG ALACSONY FOKÚ HASZNÁLATA

Érdeemes felmérni, hogy a közösségi oldalak használata mennyire elterjedt az adott közösségen belül és ha szükséges rövid képzéseket tartani a gyakorlatias ismeretek elsajátítására.

A projektünkben nem valósult meg, de nagyon hasznos olyan találkozási pont létrehozása a projekt alatt, ahol rendszeres időközönként megtalálnak minket személyesen, mint egy fogadóórán. Ez az alkalom, helyszín legyen:

- rendszeres
- kiszámítható
- ugyanaz a fizikai hely

Ilyen módon, várhatóan nagyobb eséllyel keresnek meg javaslatokkal, ötletekkel, kérdésekkel.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A KÖZÖSSÉGI OLDALAK HASZNÁLATÁRÓL

Minden adandó alkalommal megosztottuk az elérhetőségeinket és bátorítottuk az embereket arra, hogy az ötleteikkel, javaslataikkal megkeressenek minket. Ugyanakkor nem számoltunk vele, hogy az embereket egyrészt meg kell tanítani a közösségi oldalak gyakorlatias használatára, másrészt a hétköznapiakban sincsenek nagyon aktív kapcsolatban egymással. Mi magunk szintén nem jártunk élen jó példákkal. A helyi csapattagok sem voltak aktív használói a saját felületünknek.

IV. Közösségfejlesztés

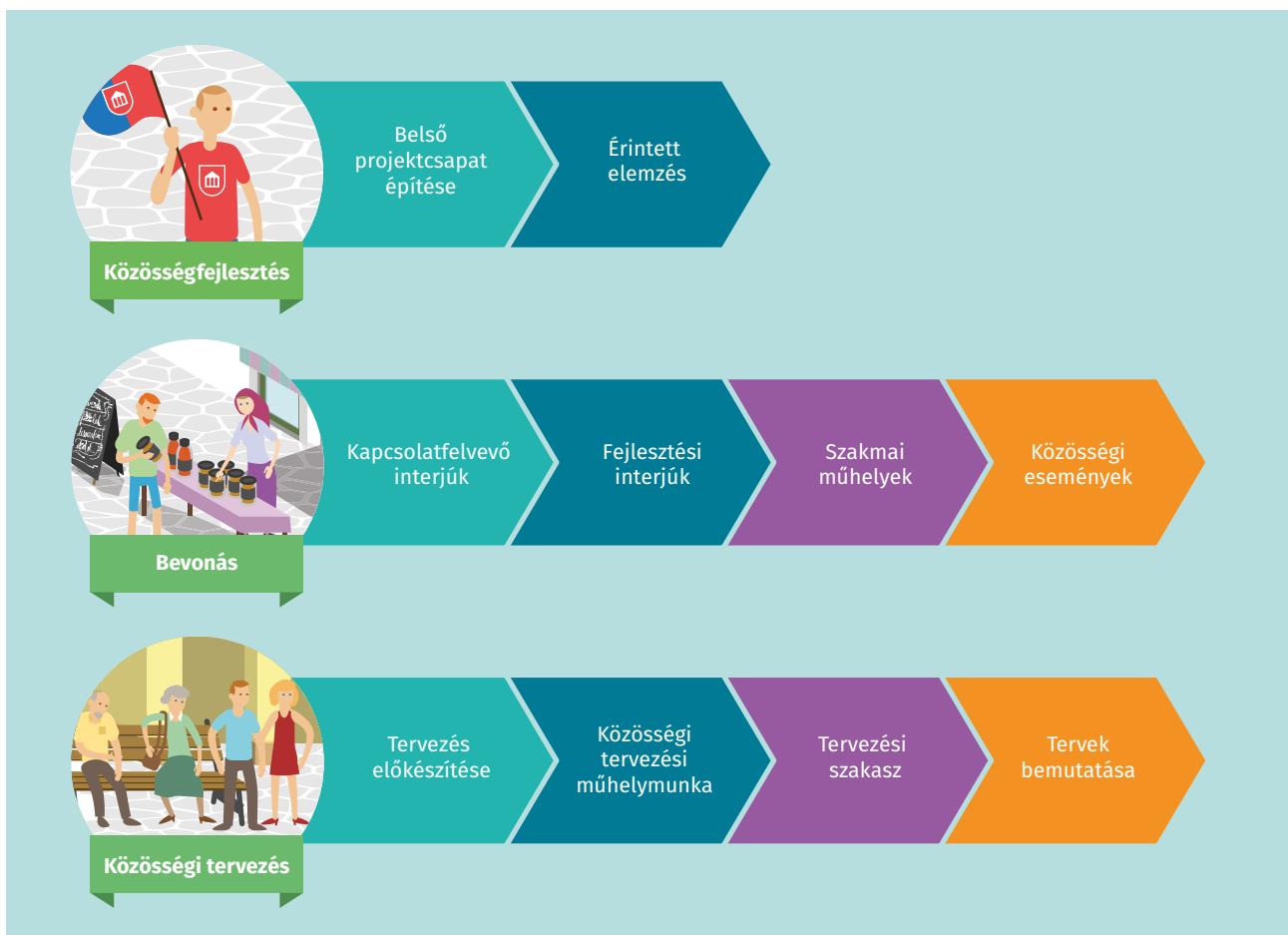


A műemlék-felújítást kezdeményező helyi közösség állapota, fejlesztésre, fejlődésre való képessége természetesen nagyon különböző lehet, csak annyi bizonyos, hogy a közösségbevonás szükséges feltétele, fejlődése pedig lehetséges (remélt) eredménye az általunk elképzelt projekteknek. Ez a fejezet ahhoz próbál néhány hasznos, gyakorlati tanácsot nyújtani, hogyan lehet elősegíteni egy kulturális örökséghez kapcsolódó fejlesztési projektben a helyi közösség bevonását. Témája, a közösségfejlesztés, jelentős átfedésben van a módszertan más részeivel (pl. Projekttervezés, Érintett-elemzés). A módszertanunk által megcélzott üzleti modell csak a közösség fejlődése/fejlesztése révén jöhet létre, így egyszerre jelenti a folyamat egyik legfontosabb célját, és az ahhoz vezető utat, bizonyos értelemben tehát az egész módszertan – az örökségvédelem mellett – a közösségfejlesztésről szól.

Ebben a fejezetben három témához szeretnénk hozzájárulni eszközökkel, tanácsokkal és néhány, a minta projektből származó gyakorlati példával:

- a közösség és a belső projektcsapat fejlesztése;
- az érintettek bevonása;
- az ingatlanhoz kapcsolódó közösségi tervezés.

A három téma részelemeit az alábbi ábra foglalja össze:



5. ábra: A közösségfejlesztés, közösségi bevonás és közösségi tervezés elemei

■ KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS

A) A BELSŐ PROJEKTCSAPAT ÉPÍTÉSE, FEJLESZTÉSE



Minden fejlesztés valamilyen ötleten, innováción, meglévő erőforrások új módon, új struktúrában történő bevonásán alapul. Emellett többnyire szükség van külső erőforrásra is (valamilyen pályázati lehetőség, támogatás, esetleg magánbefektető), ami lehetővé teszi az örökségi épület felújításába tett jelentősebb befektetést és kezdeti lökést ad a fejlődésnek. Gyakori, hogy éppen egy ilyen külső erőforrás lehetőségének megjelenése indítja el a közös gondolkodást, szervezkedést, a meglévő értékek fejlesztési erőforrássá alakítását célzó társadalmi innovációt. Az egyéni és közösségi identitásban fontos helyet elfoglaló épületek 'megmentése' kézenfekvő cél, ahogy a közösségben kialakult igényre adott közösen kidolgozott válasz is, aminek segítségével viszonylag könnyű közösségi összefogást generálni. Ugyanakkor, éppen az érzelmi kötődés meg is bonyolíthatja, konfliktusossá teheti az épülethez kapcsolódó projektet (ki irányít, ki dönt, ki vesz részt, kinél marad végül a kontroll stb.)

A folyamat elindításához minden esetben szükség van egy kezdeményezőre és lehetőleg a projekt elejétől kezdve valamilyen közösségre, belső (informális) projekt csapatra, akik elkezdik a közös gondolkodást, tervezést. Ennek összetétele, létrejötte hely-specifikusan nagyon változó lehet. A kezdeményező személy/csoport kapcsolódhat valamilyen formális szervezethez (önkormányzat, egyesület, alapítvány, egyházközség) vagy alapulhat baráti, családi kapcsolatokon. Sok minden múlik az adott helyzeten, az intuíción, a projektnek ehhez a korai szakaszához nagyon nehéz bármilyen általános érvényű tanácsot adni. Álljon itt mégis néhány körülmény, melyeket érdemes átgondolni, figyelembe venni a projektmag felállásakor:

Bizalom

A projektmagon belül magas szintű, kölcsönös, személyes bizalomra van szükség. A bizalmi viszonyt folyamatosan ápolni, építeni, a (szinte bizonyosan) felmerülő konfliktusokat pedig kezelni kell. Fontos, hogy a bizalom már az induláskor meglegyen, így a projektmag először jellemzően már meglévő kapcsolatokra (személyes barátság, család, munkakapcsolat, előző közös projektek, stb.) épülhet. Azt is mondhatjuk, hogy azzal érdemes egy ilyen projektbe belevágni, akivel közös vállalkozásba is belefognánk. Ugyanakkor érdemes ezt a belső projektcsapatot kinyitni, minél több fontos szereplőt bevonni mindjárt az elején, ez segíti a konszenzus kialakítását, a közösségi támogatás megszerzését. Ez a két cél (a 'mélyítés' és a 'szélesítés') gyakran ellentmondásban van egymással, egészséges, jó középutat kell találni közöttük. A megvalósítás későbbi szakaszaiban, a formális projektszervezet, döntési mechanizmusok, vezetés, menedzsment, közös munkakultúra kialakulásával a bevonás általában szélesedik, a belső projektcsoport főszereplői is változhatnak. Ezzel a személyes bizalom jelentősége csökkenhet, de mindig alapvető fontosságú marad.

Erőforrások

Egy ilyen projekt tervezéséhez, megvalósításához és fenntartásához jelentős személyes erőforrásokra van szükség. Ráadásul az induláskor jellemzően önkéntes alapon kell dolgozni (ezen enyhíthet később egy esetleges pályázati, vagy másféle támogatás). Ezért fontos, hogy a kezdeményezőknek (illetve az őket képviselő intézménynek, szervezetnek) legyen:

- **legendő ideje** – beszélgetni, másokat meggyőzni, találkozókot, rendezvényeket szervezni; pályázatot figyelni, írni, elszámolni; önkénteseket keresni, irányítani stb.
- **legendő pénze** – telefonálni, utazni, helységet, frissítőt biztosítani; pályázati tanácsadót, tervezőt, webdizájnert, turisztikai és más szakértőt fogadni stb.
- **megfelelő pozíciója** – az épület tulajdonjoga, használati joga
- **megfelelő kapcsolatrendszere** – a helyi önkormányzatokkal és más intézményekkel; a helyi vállalkozókkal, civilekkel, lakosokkal, véleményvezérekkel; külső tudás-hordozókkal; lehetséges külső támogatókkal stb.
- **megfelelő képességei, szakmai kompetenciái** – projekt tervezés és menedzsment; folyamatsegítés, mediálás, facilitálás, konfliktuskezelés; vezetés; kommunikáció, közösségi média, fotózás, blog írás; turisztikai, gazdasági, közgazdasági, jogi, és más szakmai ismeretei, vagy ezek megszerzésének módja stb.

A konkrét helyzettől függően ezeknek az ismereteknek, képességeknek egy részével már a projekt indításakor rendelkezni kell, más részét be lehet szerezni tanulás, mások bevonása, különféle támogatások, szolgáltatások igénybevétele révén. Mindenesetre a nagyrészükre minden bizonnyal szükség lesz a projekt megvalósítása során.

Amire feltétlenül figyelni, vigyázni kell a projektmag alakításával kapcsolatban: (a teljesség igénye nélkül)

- világos belső kommunikáció, 'igazságos' feladat- és felelősség-megosztás;
- világos döntéshozási rendszer, lehetőleg konszenzusos döntések;
- véleménykülönbségek, feszültségek, konfliktusok észlelése és kezelése;
- átjárhatóság (a projektcsapatba be lehessen kerülni);
- nyilvánosság;
- a helyi véleményvezérekhez, befolyásos szervezetekhez és emberekhez fűződő viszony;
- az eredmények figyelemmel kísérése és megünneplése.

B) AZ ÉRINTETTEK ELEMZÉSE

Az érintettek elemzése kapcsán összeállítjuk azon személyeknek és a személyek csoportjainak (pl. szervezetek) listáját, akiket érinthet a projekt megvalósulása, működése, vagy az erőforrások felhasználása.

Azon személyeket, szervezetek nevezzük érintettnek:

- akik közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását, működését;
- akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében;
- akik gátolhatják a projekt megvalósulását, működését;
- akinek nem érdekük a projekt megvalósulása, működése (jövedelmet veszítenek, konkurenciát jelent stb.);
- akik dönthetnek a beavatkozásról, és azt finanszírozzák;
- akik részt vesznek a megvalósításban és a működtetésben;
- akik a közsférában kapcsolatban állnak a projekttel;
- akikről a projekt szól (célcsoport, pl. az érintett lakosság).

Az érintettek elemzése négy fő lépésben:

A. Érintettek azonosítása

B. Érintettek nyilvántartása

C. Csoportosítás és rangsorolás

- Szerepkörök vizsgálata
 - érdekeltség
 - relatív befolyásoló képesség
 - kapacitások/képességek
 - erősségek/gyengeségek
- Az érintettek közti viszonyok azonosítása
 - együttműködési készség
 - konfliktusok

D. Elemzés, a teendők meghatározása

- Megállapítások, következtetések
 - erőforrások allokálása
 - koordináció
 - konfliktuskezelés

A. Az érintettek azonosítása

Az érintettek azonosítása a legfontosabb lépés. Bár a tervezési és működési folyamat során bármikor pótolhatjuk a kimaradt érintetteket, esetleges kirekesztésük értékes erőforrásoktól foszthatja meg a projekt végrehajtását. Az érintettek meghatározásánál válasszuk ki a projekt által érintett társadalmi

csoportok legfontosabb képviselőit! Ők a hangadók, akiken keresztül egyszerűbben tudjuk az adott csoportot elérni, mozgósítani. Megnyerésükkel akár a teljes csoport hozzáállását is befolyásolhatjuk. Fontos része az érintettek azonosításának az állami, közigazgatási szerepvállalások felmérése. Bár a stratégiai tervezésnél ez a szempont még nem meghatározó, később a finanszírozás, illetve a megvalósítás során alapjaiban változtathatják meg a fejlesztéseket. A tervezési folyamat fontos feladata, hogy azonosítsuk azokat a későbbi potenciális partnereket, akikkel együtt kívánunk működni a projekt során, illetve mindazokat, akik valamilyen módon érintettek a fejlesztésben. Érdekelt minden olyan személy, vállalkozó, civil szervezet, közszerzet, intézmény, akik valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek a projekttel. Az érintettek feltérképezése célszerűen a tervezésben résztvevők részvételével zajló csoportos technika keretében zajlik.

B. Érintettek nyilvántartása

Az azonosított érintetteket fontos, hogy a teljes projekt alatt nyilvántartsuk és részvételüket rögzítsük. Az érintettek nyilvántartása az esetleges pályázati finanszírozás esetén is hasznos adatokat tartalmaz. A nyilvántartás főbb adatait:

- Név
- Irányítószám
- Településnév
- Cím
- Email cím
- Telefonszám
- Elérési preferencia (telefon, email, személyes)
- Szervezet neve?
- Szervezetben betöltött szerepe?
- Szervezet honlapja?
- Szervezeti kategória
- A szervezet súlya a projektben?
- Érintettségi kategória
- Rendezvényen való részvétel?

Az érintettek nyilvántartása kiegészíthető az érintettek elemzési adataival.

C. Csoportosítás, rangsorolás

Az érintettek azonosítását követően célszerű lehet azok valamilyen csoportosítása és rangsorolása, különösen, ha nagyszámú érdekeltet találunk. Ez a későbbiekben megkönnyítheti a velük való kommunikációt, az egyes érintettek kezelését, a megszólításukra és bekapcsolásukra, kezelésükre szánt erőforrások nagyságát.

A csoportosítás alapja bármilyen releváns szempont lehet. Az egyik legkézenfekvőbb megoldás, ha a projektekre gyakorolt hatásuk, befolyásuk mértéke szerint csoportosítjuk őket. A csoportosítás és rangsorolás vizsgálata például az alábbi kérdések megválaszolásával történhet:

- Miért érdekelt a programban?
- Hogyan befolyásolhatja a program megvalósítását, kimenetelét?
- Részt vesz-e közvetlenül a program kivitelezésében?
- Van-e ellenőrző szerepe?
- Van-e döntési jogosultsága?
- Milyen elvárásokkal csatlakoznak az érdekcsoportok a programhoz?
- Milyen erősségeik vannak, milyen előnyökkel jár a program előkészítésébe/végrehajtásába való bevonásuk?
- Milyen erőforrásokat bocsáthatnak a faluvállalat finanszírozására?
- Milyen ellentmondó, a fejlesztési program érdekeivel ütköző érdeke lehet az érdekcsoportnak?
- Hogyan viszonyul az érdekcsoport a többi érdekcsoportéhoz?
- Az érdekcsoportok szerint a program milyen egyéb feladatokat kellene, hogy ellásson, vagy nem kellene, hogy felvállaljon?

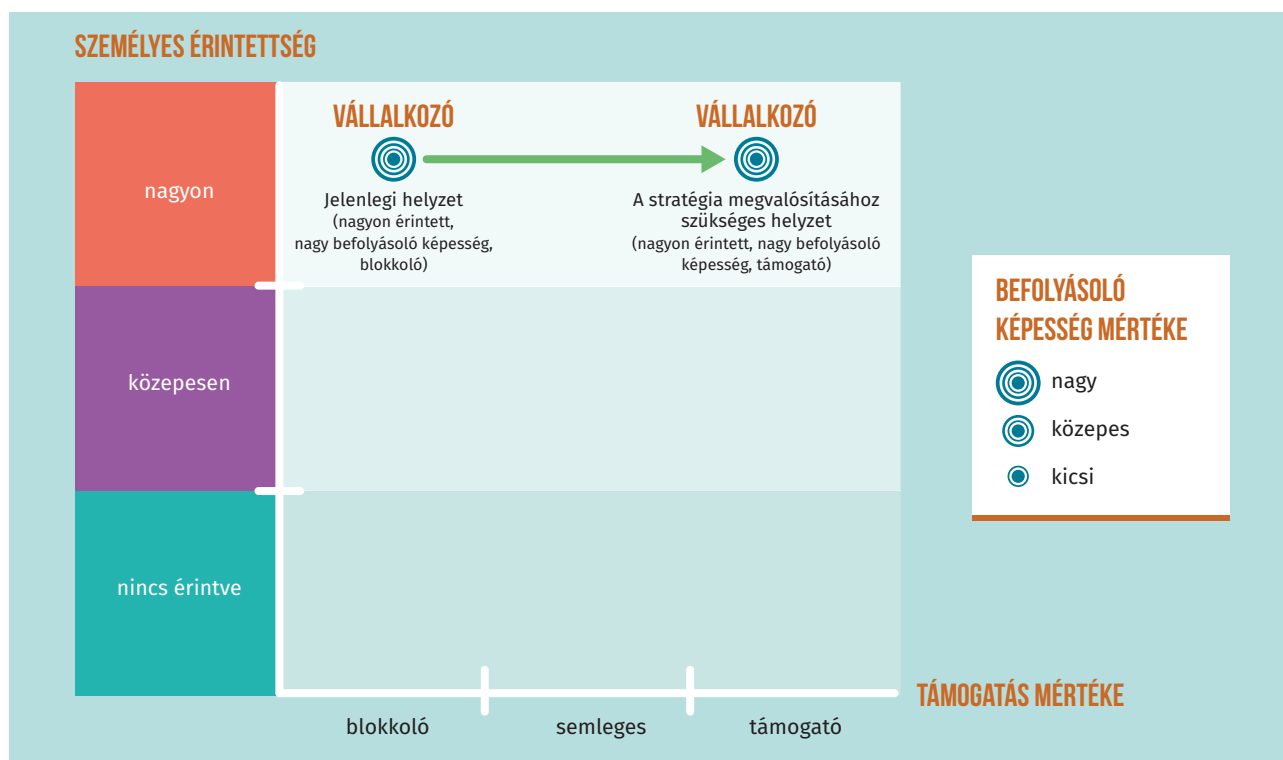
Lépések:

1. Listázzuk a személyeket, vállalkozásokat, intézményeket akik érintettek, érdekeltek a projekt megvalósításában.
2. Második lépésben határozzuk meg, kinek mekkora az érdekeltsége (Nagy, közepes, kicsi)
3. Harmadik lépésben határozzuk meg, hogy a különféle érintettségűek milyen hatással vannak/lehetnek a helyi összefogásra.

	Összefogást nagyban előmozdító	Összefogást kicsit, vagy semlegesen előmozdító	Összefogást hátráltató
Nagy érintettség, érdekeltség			
Közepes érintettség, érdekeltség			
Kis, elenyésző érintettség, érdekeltség			

2. táblázat: Érintettek csoportosítása

Az információk összefoglalhatók grafikonos formában is. Az azonosított gátló vagy passzív csoportok kezelésére, aktivizálására a tervezés során erőforrást kell allokálni, a hozzáállás változtatására akciótervet kell készíteni. A program tervezése és végrehajtása kapcsán az érintettek elemzését többször célszerű elvégezni, illetve az információkat karbantartani.



6. ábra: Példa az érintettek elemzésének grafikonos megjelenítésére

D. Az érdekcsoportok elemzése

Az azonosított érdekeltek mindegyikén múlik – bár különböző mértékben – a projekt sikere. Ezért fontos, hogy elemezzük és a projekt kialakításakor figyelembe vegyünk az érdekeltek elvárásait, célkitűzéseit. Különösen azoknál kell erre nagy súlyt fordítani, akik fontosságát az előző lépésben magasra értékeltük. Az érdekeltek projekthez való viszonyulásának módját az alábbi szempontok mentén lehet elemezni:

- Az érdekelt főbb társadalmi, gazdasági, szociológiai jellemzői
- Milyen elvárásokkal csatlakozna az érdekelt a projekthez?

- Milyen erősségei vannak, milyen előnyökkel jár a projekt előkészítésébe/végrehajtásába való bevonása?
- Milyen erőforrásokat bocsáthat a projekt finanszírozására?
- Milyen a projekt érdekeivel ütköző, ellentmondó érdeke lehet az érdekeltnek?
- Hogyan viszonyul az érdekelt a többi érdekelttől?
- Az érdekelt szerint a projekt milyen egyéb feladatokat kellene, hogy ellásson, vagy nem kellene, hogy felvállaljon?

Az érdekelt elemzése e szempontokon túlmenően további, a tervezésben résztvevők által relevánsnak tartott szemponttal bővíthető. Fontos azonban, hogy valamennyi érdekelt esetében azonos szempontrendszer mentén hajtsuk végre az elemzést. A lenti táblázat középső részében az oszlopok számát az alkalmazott elemzési szempontok szerint bővíthetjük. Az elemzés következményeként természetesen az adott érdekelttel kapcsolatban valamilyen intézkedési tervet, akciótervet fogalmazhatunk meg (pl. kommunikációs terv, felkészülés az esetleges konfliktuskezelésre), ennek néhány kulcs szavát ugyancsak célszerű a táblázatban feltüntetni.

Az elkészült érdekelt elemzést a projekt tervezésének és végrehajtásának további fázisaiban rendszeresen felülvizsgáljuk, az érdekelt részvételét, viszonyulását a táblázat utolsó oszlopában dokumentáljuk.

Érdekelt, vagy érdekelt csoportok leírása	Fontosság (alacsony, közepes, magas)	Elemzési szempontok				Akcióterv	Az érdekelt részvételének nyomon követése
		Érdekek és elvárások	Akadályozó tényezők és problémák	A projekt előkészítésében, végrehajtásában betöltött szerep	<További elemzési szempontok>		

3. táblázat: Érdekcsoportok elemzése

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉSRŐL

A balatoncsicsói pilot projekt célja volt, hogy egy műemlék épület felújítását a helyi közösség bevonásával végezzük el olyan funkciókat tervezve az épületbe, az épület köré, amelyek fenntarthatóvá teszik a fejlesztést, vagyis nem csak az épület felújítására kerül sor, hanem élő, a helyi közösség által működtetett funkciók kerülnek tervezésre. Az általános javasolt módszertanhoz képest a balatoncsicsói projektben az üzletfejlesztési kapacitásépítési folyamatban több eltérést is tapasztalhattunk:

- a kezdeti közösségi mobilizáció csak részben valósult meg;
- az ingatlan kialakítás közösségi tervezése megelőzte az üzemeltető szervezet funkcióinak tervezését, amely mint önálló lépés nem is jelent meg, összevonásra került az üzemeltető szervezet fejlesztésével;
- a mobilizációt, az ingatlan kialakításának közösségi tervezését, és a célcsoportok fejlesztésére irányuló lépések elindulását követően a projekt folyamatában szakadás történt, a helyi közösséggel való kapcsolattartás gyengült, ami bizalomvesztést eredményezett;
- a célcsoportok fejlesztésére részben és a közösség bevonására teljes mértékben a projekt „újrakezdését” követően került sor, ami jelentős erőforrásokat igényelt;
- a projekt elakadásának kommunikációja nem történt meg, ami további bizalomvesztést eredményezett a helyi közösség képviselőiben;
- az üzemeltető szervezet képviselői sem mindig jutottak hozzá kellő mértékben a projekt információihoz.

■ KÖZÖSSÉGI BEVONÁS



A közösségi alapú és célú műemléki felújítás csak akkor éri el a célját és lehet hosszútávon fenntartható, ha az épület és a hozzá kapcsolódó tevékenységek valóban beépülnek a helyi közösség jelentős részének identitásába, mindennapjaiba. Ehhez arra van szükség, hogy minél több fontos helyi szereplő és lehetőleg a tervezés-megvalósítás minél korábbi szakaszában kerüljenek kapcsolatba a projekttel, bevonódjanak, hozzátegyenek és támogassák. Ez biztosíthatja azt, hogy amikor elkészült az épület akkor megteljen élettel, valódi funkciókkal, a helyi közösség a magáénak érezze, használja, és hosszútávon fenn is tartsa. Ennek a folyamatnak nagyon fontos lépése a helyi közösség mobilizálása, az érintettek bevonása.

Egy épített örökség felújításán alapuló projekt esetén az érintettek bevonása és általában a közösségfejlesztés során nagyon jól felhasználható közös célként a felújítandó épület és a hozzá kötődő funkciók, lehetőségek felmérése, közös megbeszélése, megtervezése. Az, hogy milyen típusú szereplőket kell bevonnunk nagymértékben függ a helyi kontextustól, az épület tulajdonosától, a jelenlegi és a tervezett funkcióktól és azoktól a potenciálisan elérhető bevételi forrásoktól amelyek a fenntartást hosszú távon biztosíthatják. Jelen módszertan főképpen olyan, vidéki környezetben lévő projekteket modellez, ahol a fenntartást elsősorban minőségi helyi termékek és szolgáltatások területén működő civil-vállalkozói együttműködésre lehet alapozni.

Az előkészítő, bevonó munka során az alábbi eszközöket, tevékenységeket javasoljuk:

- érintettek elemzése (részletesebben lásd a 32. oldalon)
- személyes beszélgetések, interjúk készítése a projektbe potenciálisan bevonható vállalkozókkal, önkormányzati és civil szervezeti vezetőkkel;
- szakértők bevonásával, előadásokkal összekötött műhelybeszélgetések szervezése a különböző mikro-gazdasági szektorok képviselőinek (pl. borászok, szállásadók, helyi termék előállítók, vendéglátók);
- helyi közösségi rendezvények;
- közös tanulmányutak, kirándulások.

Ezeknek a tevékenységeknek egy részéhez nem kell külső erőforrás, csak a projektmag által befektetett idő, energia (interjúk, beszélgetések). Más tevékenységekhez (rendezvények, előadások) már kell némi infrastruktúra (alkalmas helyiség, minimális ellátás). Az előadónak nem kell feltétlenül 'országos szakértőnek' lenniük, egy hasonló projekt képviselője, egy sikeres gyakorlati szakember a szomszéd térségből, egy helyi fejlesztő sokszor még hasznosabb, érdekesebb is lehet. A legfontosabb ügyis az előadást követő beszélgetés, ehhez viszont nagyon hasznos némi folyamatsegítés, facilitálás. A különböző tevékenységek egyszerre több célt is szolgálnak, a helyi közösség fejlődését különféle módon segítik:

Bevonás

Az események, beszélgetések egyik fő célja, hogy a résztvevők kapjanak valami értékeset (információt, kapcsolatot, élményt), illetve maguk is időt, energiát fektessenek a projektbe. A projekt értékei, célrendszere így reményeink szerint lassan beépül a résztvevők saját értékrendjébe, mindez segíti a bevonódást és a projekt iránti bizalom elmélyülését.

Információgyűjtés

Több területen érdemes információt gyűjteni: (1) a fejlesztésben felhasználható értékek, erőforrások (elsősorban a turizmus és magas hozzáadott értékű helyi termék előállítás fejlesztésben); (2) a helyi közösség összefogását, együttműködését segítő és gátló tényezők; (3) véleményvezérek, valamilyen fejlesztési szempontból fontos egyének és csoportok felkutatása; (4) a turisztikai fejlesztést gátló problémák, hiányok összegyűjtése (tudás, erőforrás, információ stb.)

Tudásátadás

Fontos cél, hogy a különböző felmerült, a helyiek számára fontos témákban értékes, lehetőleg a helyi környezetre, igényekre szabott használható tudást közvetítsünk (bevont szakértők, előadók segítségével). A cél itt egyrészt a helyi tevékenységek fejlesztése, másrészt a kritikus tudáshiányok összegyűjtése, harmadrészt pedig a képzések közösségi előkészítése ('toborzás').

Hálózatépítés

A rendezvények, találkozók, az inspiráló szakmai környezet, facilitált beszélgetés alkalmat adnak a turisztikai és helyi termék szektorban dolgozó (vagy ilyet tervező) östermelőknek, vállalkozóknak a találkozásra, kapcsolatok építésére, ötletek, információk megosztására, üzletkötésre, közös tevékenységek indítására is.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A KÖZÖSSÉGBEVONÁSRÓL

Megtapasztaltuk azt, hogy a helyi közösség folyamatos tájékoztatása a bizalomépítés alapja, a bizalom pedig a valódi bevonás feltétele. A közösség bevonásához a kommunikáció és a bizalomépítés segítségével lehet eljutni. A projekt mobilizációs szakaszában a külső szakértők személyes kapcsolatok kiépítésével próbálkoztak, ami bár létrehozott néhány erősebb kommunikációs csatornát nem jelentette a közösség teljes körű bevonását. A Nivegy-völgy aktív társadalommal, közösséggel rendelkezik, amelyben sok élő kapcsolat, közösségi kapcsolatrendszer van. A személyes kapcsolaton alapuló közösségfejlesztés elsősorban a leszakadó, depressziós térségekben alkalmazható. A működő közösségek esetében a létező közösségeken keresztül célszerű mobilizálni. A közösség bevonásához kiemelten fontos lett volna a folyamatos tájékoztatás mellett a közösségi bevonási feladatok átadása a helyi csoportok részére.

A későbbi szakaszban a bevonást szolgálták még a célcsoport fejlesztés kapcsán tartott jövőkép műhelymunkák is.

Eszközök, tanácsok, tanulságok

Az alábbiakban néhány, a nivegy-völgyi pilot projekt során kipróbált eszköz leírása következik. Ezeket olyan javaslatként, lehetőségként érdemes kezelni, amelyek adaptálva az aktuális körülményekhez, lehetőségekhez jelentősen segíthetik a helyi közösség bevonását, érdekeltté, érintetté tételét. Az eszközök általános célja, módszere mellett hasznos tanácsokat adunk a szervezéshez és röviden bemutatjuk, hogy a projektünkben ezek az eszközök hogyan kerültek alkalmazásra és milyen eredményekkel jártak.

A) KAPCSOLATFELVEVŐ INTERJÚK

A projekt előkészítése során rövid személyes beszélgetésre kerestük meg azokat a helyi szereplőket, akik valamilyen szempontból fontosak (pl. polgármester), akik már korábban kapcsolatba kerültek a projekttel, illetve akiktől segítséget, közreműködést várunk. Ezeknek az interjúknak a fő célja a **bevonás** és a projekt alakulásával, a várható eseményekkel kapcsolatos **tájékoztatás**. Emellett elkezdhetünk **információt** gyűjteni arról, hogy az interjúalanyok akarnak-e részt venni valamilyen módon a projektben és ha igen, akkor ezt hogyan képzelik.

MEGVALÓSÍTÁS

A Nivegy-völgyben kb. 20 db ilyen interjút készítettünk 2014 tavaszán. Az interjúk 30-40 perces rövid, strukturált beszélgetések voltak, többségüket a közösségfejlesztő a helyi projekt asszisztenssel együtt készítette. Szóbeli tájékoztatást adtunk a projektről (nyomtatott írásbeli anyagot is vittünk mindenkinek), kérdésekre válaszoltunk,

aztán beszélgettünk a lehetőségekről, igyekeztünk konkrétumokban megállapodni. A beszélgetésről emlékeztető készült, amit minden interjúalany megkapott e-mailen. Mindez hozzásegített az első workshopok (pl. közösségi tervezői workshop) megszervezéséhez, az érdeklődés felkeltéséhez, a projekt asszisztens 'képbe hozásához' és az 'érintetti adatbázis' építésének elkezdéséhez.

TANULSÁGOK

A kötetlen forma, a dokumentáció és a gondos visszacsatolás jó módszernek bizonyult, segített a bevonásban, a dolog komolyan vételében. A módszer hatékonyságát két körülmény jelentősen rontotta: (1) a projekt indítása mindjárt az elején megcsúszott, így a kezdeti lendület elveszett – szerencsésebb lett volna a sokkal lendületesebb kezdés/folytatás. (2) a projekt asszisztens, mire beletanult a projektbe, sajnos elköltözött, így a tudás, kapcsolati tőke stb. elveszett.

B) FEJLESZTÉSI INTERJÚK

Az interjúk fő célja az **információgyűjtés**, 1-2 órás strukturált beszélgetések keretében, interjúfonál² segítségével. A beszélgetések fókusza, mint turisztikai és helyi termék előállító mikro-térség, az itt élő vállalkozók és a köztük meglévő vagy potenciális együttműködések. Rákérdezhetünk az interjúalanyok véleményére a témával kapcsolatban általánosan (pl.: milyen együttműködések lát + mik az együttműködés fő akadályai); a saját vállalkozásukkal / tevékenységükkel kapcsolatos konkrét dolgokra (pl. mi akadályozza / mi segítené a saját vállalkozásának fejlődését). A másik fontos cél a műemlék-felújítási projekttel kapcsolatos információk átadása és az interjúalanyok **bevonásának** erősítése. A harmadik fontos cél a **hálózatépítés**, a belső projektcsapat és ugyanakkor a projekt minél szélesebb körű ismertté tétele.

MEGVALÓSÍTÁS

A Nivegy-völgyben 13 ilyen interjút készítettünk, 2015 tavaszán. Az interjúk 1-2 órás félig strukturált beszélgetések voltak, a vállalkozások részéről általában több fő részvételével. Az interjúk során 'hólabda módszerrel' igyekeztünk további kapcsolatokat, véleményvezéreket, helyi termelőket gyűjteni. Az interjúk túlnyomó részét a közösségfejlesztő/akciókutató helyi szereplőkkel együtt készítette, a leiratok elkészítésébe is bevonta őket. Ettől sokkal tovább tartott a folyamat (szervezési nehézségek, és a leiratok elkészítése is elhúzódott), ugyanakkor a közös interjúzás segítette a bevonást, a szoros helyi projektcsapat építését, az elismert helyi szereplők jelenléte, hely- és szakmai ismerete bizalmat ébresztett, segítette a beszélgetések lefolytatását.

TANULSÁGOK

A fő kérdések megválaszolásához bőven elég volt ennyi interjú (talán kevesebb is elég lett volna), a bevonás miatt viszont fontos lett volna folytatni a folyamatot. A bevonódás ugyanolyan fontos cél és lehetséges eredmény, mint az információgyűjtés és az ilyen típusú interjúzás nagyon jó eszköz a hálózatépítés, az üzleti modell fejlesztés előkészítéséhez is. Ugyanakkor a folyamatos dokumentáció, az interjúk információtartalmának közkinccsé tétele is nagyon fontos.

C) SZAKMAI ELŐADÁSOK / MŰHELYBESZÉLGETÉSEK

A vállalkozók bevonására nagyon jó eszköz a különböző szakmai előadások, műhelybeszélgetések szervezése, a vállalkozók tevékenységét hatékonyan és minél konkrétan érintő, segítő témákban. Az események deklarált célja a tudásátadás és a tudáshiányok feltárása, ugyanakkor ezek a találkozók

² A különböző célcsoportoknak szóló interjúfonalak megtalálhatóak a mellékelt eszközöknél.

a szakmai tárgyú tájékoztatás, tanulás mellett lehetőséget adnak a projekttel kapcsolatos információk átadására és a helyi vállalkozók közti párbeszédre, hálózatépítésre is. A témák és a konkrét események nagymértékben függenek a konkrét helyzettől, a szervezéssel, lebonyolítással kapcsolatban mégis szeretnénk megosztani néhány valószínűleg általánosan érvényes tapasztalatot:

- Az **előadások és előadók sokszínűsége** hasznos a folyamat szempontjából, hiszen a közönség és a felmerülő témák, kérdések is nagyon sokszínűek.
- A **gondos előkészítés és a helyi szervezés** nagyon fontos sikertényezők. Nem könnyű felkelteni a közönség tagjainak érdeklődését és elérni, hogy bevonódjanak és a folyamat aktív részeseivé váljanak. A közönség szervezésében leginkább a (esetenként többszöri) személyes megkeresés (telefon, néhány esetben névre szóló e-mail) működik. Szintén segíthet az, ha egyes helyi kulcsszereplőket (hangadókat) sikerül bevonni a szervezésbe.
- A **rendezvény céljainak előzetes meghatározása**, pontos forgatókönyv készítése nagyon hasznos, segíti a folyamatot (van mitől eltérni, van mihez tartani).
- Az **előadók gondos kiválasztása, felkészítése** – több tényező függvénye. Fontos, hogy az előadó
 - hiteles személy legyen, aki értékes, gyakorlat orientált tudást hoz a helyi közösség számára.
 - 'értsen a közönség nyelvén' vagyis az előadás érthető, felfogható legyen a helyiek számára (ebben a moderátor sokat tud segíteni).
 - 'tudja hogy hova jön', vagyis az előadás a lehetőségek szerint minél jobban reflektáljon a helyi viszonyokra, lehetőségekre, korábban felmerült problémákra, kérdésekre, a helyi kontextusra.
 - legalább az előadás egy részében reflektálni tudjon a helyi viszonyokra, a tudását alkalmazza a beszélgetés során felmerülő konkrét problémákkal kapcsolatban.

Az előadást ki lehet váltani pl. kerekasztal beszélgetéssel is, ahol valamilyen témában járatos helyi, vagy környékbeli vállalkozók, gyakorlati szakemberek osztják meg a tapasztalataikat az érdeklődőkkel.

- **Moderálás, a kommunikáció segítése, játék** – hasznos, ha az előadó mellett van egy képzett folyamatsegítő, aki gondoskodik arról, hogy a megértés, az információátadás zökkenőmentes legyen, segít a kommunikációs blokkok feloldásában, beindítja, tovább gördíti a beszélgetést, és ha kell 'tolmácsol' az előadó és a közönség között. A beszélgetés strukturálása, segítése különféle eszközökkel (vizualizáció, játék/gemifikáció) a helyi közönség hozzászoktatása a sokak számára minden bizonnyal új típusú (kétirányú) kommunikációhoz a moderátor/folyamatsegítő felelőssége.
- **Kapcsolat az épülettel, a fejlesztési projekttel** – A műhelybeszélgetéseken fontos momentum, hogy az eseményt összekapcsoljuk a tervezett műemlék-felújítással, a fejlesztési projekttel illetve a hozzá kapcsolódó kapacitásépítési, képzési folyamattal. Ez segíti, erősíti a bevonást, kontextusba, időtávtatba helyezi az egész folyamatot.
- **Termékbemutató, vendéglátás** – a találkozások lehetőséget adnak a helyi termelőknek arra, hogy egymás termékeit megismerjék, megkóstolják. Fontos, hogy ezt a lehetőséget valóban kihasználjuk, ehhez kellő időkeretet, a megfelelő prezentálás lehetőségét (hely, világítás, bejárhatóság, termelőt, terméket feltüntető táblácskák, stb.) kell biztosítani. Mindez nem áll elő magától, valakinek (lehetőség szerint a házigazdának, vagy egy helyi termelőnek) külön dedikált feladatként kézbe kell venni ennek a szervezését.
- **Idő a beszélgetésre, hálózatépítésre** – a hálózatosodás, kapcsolatépítés nagyon fontos cél ezeken a találkozókon, erre helyet, időt, lehetőséget kell biztosítani. Ennek egyik módja egyszerűen a 'hosszú szünet', lehetőleg termékbemutatóval, kóstolóval egybekötve (ez tárgyat, lehetőséget, fókuszált témát ad a beszélgetéshez). Ugyanakkor nagyon hasznos a kiscsoportos, műhelymunka szerű, fókuszált és facilitált beszélgetés is, mivel itt azok is találkozhatnak, összeismerkedhetnek, akik különben esetleg nem kezdenének egymással beszélgetni. (Gyakori, hogy egy esemény kötetlen idejében azokkal beszélgetünk akiket már ismerünk.) A 'hivatalos részt' érdemes befejezni az ígért időben és ki is mondani, hogy vége van. Így akinek mennie kell elmehet úgy, hogy nem érzi magát kínosan (így valószínű, hogy eljön legközelebb is), ugyanakkor arra is adjunk lehetőséget, hogy aki akar maradhasson folytatni, befejezni az elkezdett informális beszélgetéseket.
- **Dokumentáció, nyomon követés, folytatás** – Jó, ha az eseményekről a résztvevők elvihetnek valami kézbe fogható, rövid nyomtatott anyagot, szórólapot, tájékoztatót. Hasznos a résztvevőkről csoport fotót készíteni, azt nevekkal ellátni és közkinccsá tenni (pl. Facebook oldalon 'taggelt' fotó), így azok is megtalálják egymást, akik elfelejtették egymás nevét. Fontos, hogy készüljön az eseményekről valamilyen emlékeztető és az el is jusson a résztvevőkhöz. Nagyon jó, ha (workshopok esetén) készül valamilyen munkaterv, a feladatokhoz határidőket, felelősöket csatolunk, stb. továbbá, ha az eseményen elkezdjük propagálni a következő tervezett eseményt.

MEGVALÓSÍTÁS

A Nivegy-völgyben összesen 7 db műhelybeszélgetést szerveztünk, különböző szakmai területeken (helyi termék, bormarketing, szállásadás, helyi minőségi védjegy) melyek személyes tanácsadással is összekapcsolódtak. A műhelyekre neves szakértőket hívtunk meg. A műhelybeszélgetéseket különböző szakértők tervezték, szervezték, facilitálták, különböző témákban és stílusban, eltérő eredményekkel és tanulságokkal, így nagyon különböző dolgokat lehetett kipróbálni. A rendezvények sikeresek voltak, számottevő helyi érdeklődőt vonzottak, új, értékes, használható tudást hoztak a helyiek számára, teret adtak a beszélgetésre, hálózatosodásra és 'érintkezési felületet' teremtettek a Forster Központ munkatársai számára a projekten belül. Így az építkezés megkezdésének elhúzódása ellenére is lehetett folytatni a tervezés során elindított közösségfejlesztési munkát és az üzleti modell kidolgozásának előkészítését.

Különösen nehéz volt a borászokkal együtt dolgozni, különböző kulturális okok, személyes ellentétek, időbeosztási problémák miatt. Ezt a falat valójában nem sikerült áttörnünk, csak néhány fiatalabb, aktívabb borászhoz jutottunk el eddig, ezen a területen még komoly feladataink és lehetőségeink vannak. A borászat, illetve egyes esetekben a szorosan hozzákapcsolódó vendéglátás a legnagyobb, konkrét vállalkozási-üzleti irány a környéken, a borászok természetesen adódó partnerek a projektben. Nagyon fontos, hogy megtaláljuk velük a megfelelő kommunikációt, kölcsönösen előnyös együttműködési keretet.

A helyszín, időpont megválasztása szintén nagyon fontos, jelentősen ronthatja vagy javíthatja az eredményeket. A három órás időtartam körülbelül a maximum amit ezek a bevezető alkalmak elbírnak. Próbálkoztunk hétköznap délutáni és szombat délelőtti időponttal is. A szombat a vállalkozóknak (és a háziasszonyoknak) nehéz, a hétköznap délután a rendes munkaidőben dolgozóknak és a gyerekeseknek okoz problémát. Érdemes az időpontot az elvárt közönség lehetőségeihez/igényeihez alakítani. A helyszín legyen jól elérhető, elég nagy és elég kényelmes (téli fűtött).

D) KÖZÖSSÉGI ESEMÉNYEK

A projekt keretében szervezett közösségi események fő célja alapesetben a **bevonás**, illetve annak fenntartása, megerősítése, a projekt addig elért eredményeinek számbavétele, az elvégzett munka és az értékkeremtés közös **megünneplése**. Ugyanezek az események lehetőséget teremtenek a **hálózatosodásra**, a különféle helyiek (különféle korú, kulturális és anyagi háttérű, társadalmi státuszú lakosok, tősgyökeresek, bebírók, nyaralók stb.) **találkozására**. A tervezési időszakban ugyanakkor ezek az események felhasználhatók **információgyűjtésre** is. Az események szervezése, mérete, módja, programja teljes mértékben a kontextustól és az elérhető erőforrásoktól függ, általános tanácsokat nem nagyon lehet adni ebben a témában. Mindenesetre érdemes már a szervezésbe és a lebonyolításba is minél több embert bevonni. Fontos a helyszín és az időpont jó megválasztása. Jó, ha van külön gyerekprogram (ez megkönnyíti a családok részvételét). Szintén jó, ha van közös főzés, evés, ivás. Kell alkalmat találni arra is, hogy a projektről beszéljünk.

MEGVALÓSÍTÁS

A Nivegy-völgyben a projekt első évében lezajló nyitórendezvényt követően a második évében két közösségi esemény volt: A borverseny, egy hagyományos esemény, amin régebben a völgy borász társadalmának jelentős része részt vett versenyzőként, illetve közönségként. A versenynek tétje is van, a borvidéki borversenyen csak azok a borok indulhatnak, amik itt megfelelő pontszámot értek el. Régen nemcsak szakmai, hanem közösségi esemény is volt, a közönség is kóstolt, hirdettek közönségdíjas bort, volt pörköltfőzés, műsor, stb. Az utóbbi években (a főszervező váltása óta) a borverseny elvesztette ezt a funkcióját, tisztán szakmai eseménnyé vált. A hegybíróval folytatott interjún ennek a folyamatnak a visszafordítása, a hagyomány visszaállítása merült fel, amihez a Forster Központ némi anyagi támogatást, szervezési segítséget, publicitást ajánlott fel. A szervezés kicsit dőcögösen ment, ennek részben a helyiek alacsony motivációja, egészségügyi problémái lehetett az oka, részben pedig az, hogy volt egy kis kommunikációs zavar a helyi szervezők és a projekt menedzserment/szakértő gárdája között. A zavar valószínűleg abból is adódott, hogy a projekt oldaláról nem elégedtünk meg azzal, hogy a szakmai eseményt kinyissuk a helyi közönségnek, hanem egy lépéssel tovább menve, turisztikai funkciót szeretnénk adni a borversenynek.

A gyereknap egészen más jellegű esemény volt, egyszerű, hagyományos civil kezdeményezés. A szervező csapat jelentős részben átfedésben van a helyi projektcsapat tagjaival, így merült fel, hogy az eseményt felhasználjuk a Plébánia projekt helyi népszerűsítésére. A kamaszkorú fiataloknak akadályversenyt szerveztünk, a téma a helyi épített, kulturális és természeti örökség volt. A program része volt az is, hogy a gyerekek filmeztek, a forgatott anyag egy részét felhasználjuk majd a projektfilm elkészítéséhez.

TANULSÁGOK

A közösségi események megritkulása, elmaradása, az egyéb kommunikáció hiányával (hírlevél) együtt sokat ártott a projektnek. Tovább rontotta a helyi publicitást, hogy az épületen sem történt sokáig semmi, a projekt helyben gyakorlatilag láthatatlanná vált. A helyi közösség egy részét (főleg a turizmusban érdekelt vállalkozókat) sikerült megszólítanunk a műhelybeszélgetések, interjúk, tanácsadás révén, de a szélesebb helyi közönséggel az elektronikus kommunikáció kivételével megszakadt a kapcsolat. Mindez éppen azokat az érdeklődő, lazán kapcsolódó környékbelieket (sok bebíró, nyaralót) vágta el teljesen a projekttől, akik esetleg külső erőforrást, információt, kapcsolatot hozhatnának. A borverseny egyik fő tanulsága az, hogy a közös helyi és központi szervezés sok problémát vet fel. Szerencsésebb a felelőségeket és a kompetenciákat mindjárt az elején tisztázni. Ugyanakkor a cél erős konszenzus nélküli kiterjesztése (helyi közösségi vagy turisztikai esemény) szintén okozhat problémákat.

■ AZ ÉPÜLET FUNKCIÓINAK ÉS TEREINEK KÖZÖSSÉGI TERVEZÉSE



Az épített örökség alapú helyi fejlesztésben kritikus fontossággal bír, hogy az épület új funkcióit, tereit a közösségi tervezés módszertanával alakítsuk ki. Ez biztosíthatja azt, hogy a helyi közösség részleteiben ismerje a felújítás, megújulás körülményeit, magáénak érezze, használja és gondozza a fejlesztés eredményeképpen előálló új tereket és szolgáltatásokat. Ugyanakkor az épülettel kapcsolatos közös gondolkodás nagyon jó alkalom a bevonásra, az érdeklődés felkeltésére, a helyi szereplők érdekeltté tételére. Mindez egyúttal a jövőképzés és az üzleti tervezés szerves része, fontos lépése. Az épület tervezése során felmerülő konkrét kérdések jó lehetőséget adnak a beszélgetésre, az esetleges nézetkülönbségek, értékekkel, célokkal kapcsolatos eltérések felszínre kerülésére és megoldására. A közösségi tervezés során nélkülözhetetlen a különböző szakemberek (műemlékvédelmi szakértő, építész, kivitelezésben járatos szakértő, folyamatsegítő) részvétele. Fontos, hogy a szakértők és a helyi közösség közti kommunikáció világos, szemléletes, egyértelmű és gördülékeny legyen.

A KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS LÉPÉSEI, ÉPÍTETT ÖRÖKSÉG ALAPÚ FEJLESZTÉS ESETÉN³

- A. Előkészítés
 - a. Műemléki, restaurátori, épületdiagnosztikai kutatás, feltárás; az épület helyreállításával, átalakításával kapcsolatos alapvető lehetőségek és korlátok tisztázása
 - b. Az érintettek megkeresése és bevonása
 - c. A jövőkép, funkciók kialakítása a helyi közösséggel (már az alapvető lehetőségek ismeretében)
 - d. A tervezői műhelymunka konkrét előkészítése, 'közönségszervezés'
- B. Tervezői műhelymunka célcsoportok és szakértők bevonásával
- C. Tervezési szakasz, egyeztetések, további kérdések tisztázása
- D. A tervek közösségi bemutatása és elfogadása a szélesebb közösség előtt

3 Általában a közösségi tervezéshez nagyon jó, részletes útmutató és módszertani segédlet: Sain Mátyás (2010) *Segédlet a közösségi tervezéshez*, Területfejlesztési füzetek (1)
[http://videkstrategia.kormany.hu/download/b/f2/a0000/TF_fuzet_\(1\)_segedlet_a_kozossegi_tervezeshez.pdf](http://videkstrategia.kormany.hu/download/b/f2/a0000/TF_fuzet_(1)_segedlet_a_kozossegi_tervezeshez.pdf)

A. Előkészítés

Ebben a szakaszban, a külső szakértők miatt már feltétlenül szükség van valamennyi anyagi erőforrásra (esetleg önkéntes munkára) e nélkül nehéz elképzelni bármilyen tervezést.

- a) A közösségi tervezés előkészítésének műemléki, restaurátori, épületdiagnosztikai kutatás lépését a módszertan más fejezete tárgyalja részletesen (lásd VI. fejezet Műemlék épület felújítása közösségi bevonással).
- b) Az érintettek megkereséséről, célcsoportok bevonásáról már volt szó, mely az érintett elemzés után indulhat el (részletesebben lásd feljebb).
- c) A jövőkép, funkciók kialakításában elsősorban a szűkebb projektcsapat, az esetleges külső donor illetve a megbízott szakértők (műemléki szakember, építész, kivitelező) vesznek részt. A folyamat irányítója ideális esetben a megrendelő, mely egyúttal a helyi projektcsapat, illetve annak vezetése. Ebben a szakaszban érdemes átgondolni a jövőbeni üzemeltető szervezet funkcióit és szolgáltatásait is.
- d) A tervezői műhelymunka sikere egy sor részleten múlik. El kell érniük, hogy az érdekeltek eljőjenek, végig ottmaradjanak, a beszélgetés és a dokumentáció hatékony és eredményes legyen. Ehhez a szervezésnek, előkészítésnek, a helyszínnek és a folyamatsegítésnek is jó színvonalúnak kell lennie.

A meghívottak kiválasztásának szempontjai

- Lehetőleg minden érintett szereplőt, csoportot képviseljen valaki (lásd az érintett elemzést a 32. oldalon); fordítsunk figyelmet arra, hogy a műhelymunkán lehetőleg minden fontos érdek, csoport, helyi szereplő jelen legyen;
- Figyeljünk arra, hogy lehetőleg a különböző társadalmi csoportok, szervezetek, szektorok (önkormányzati, vállalkozói, civil szektor, turizmus, fiatalok, idősek, nők, helytörténet iránt érdeklődők és a műemléki értékeket képviselők például műemlékszakértők) reprezentálva legyenek;
- Az itt vázolt módszertanhoz a műhelymunka ideális létszáma 15-30 fő. Ennél kisebb vagy nagyobb csoportokkal is lehet eredményesen dolgozni, de ahhoz a módszertan módosítására van szükség.

A meghívás, szervezés módja, hatékonysága kulcsfontosságú a műhelymunka eredménye szempontjából, hiszen el kell érniük, hogy a fontos szereplők eljőjenek és részt vegyenek a munkában. Hogy ezt hol milyen módon lehet elérni az több dologtól függhet. Néhány szempont, amit érdemes figyelembe venni a tervezéskor:

- Fontos, hogy **ki hívja meg** a résztvevőket. Jó, ha erős, fontos helyi szereplő hívja össze a találkozózt, ugyanakkor fontos, hogy a meghívó ne megosztó, hanem integráló típusú, semleges szervezet legyen (konfliktus esetén az 'ellentábor' esetleg nem jön el);
- A **meghívás** történhet e-mailben, facebookon, levélben, plakáton, szórólapon, személyesen, telefonon. Érdemes ezeknek a módszereknek valamilyen hatékony kombinációját használni, de a fontos szereplőket általában személyesen/telefonon is meg kell keresni.
- Érdemes **visszajelzést**, regisztrációt kérni – bár ez vidéki környezetben nagyon ritkán működik;
- A **meghívókat** legalább két héttel az esemény előtt ki kell küldeni, az esemény előtt néhány nappal ráerősíteni a meghívásra (pl. e-mail, telefon, személyes megkeresés);
- Az **esemény legjobb időpontja** nagymértékben függ az évszaktól, helyi szokásoktól, megcélzott résztvevőktől. Hétköznap délután 3-6-ig, 4-7-ig működik általában a legjobban;

Az **esemény helyszíne** szintén nagymértékben hely-specifikus. Néhány általános szempont:

- Fontos, hogy elég nagy legyen 20-30 ember kényelmesen elférjen, lehetőleg ne kelljen más terembe átmenni a kiscsoportos munkához (30 főnél 3-4 csoportban és plenárisan is kell dolgozni)
- Mozgatható bútorok legyenek, lehetőleg csak székek (lecsavarozott székekkel, vagy nagy összeszerelt tárgyalóasztallal berendezett teremben nagyon nehéz műhelymunkát tartani)
- Világos, levegős, kényelmes, ne túl meleg, ne túl hideg terem legyen (pl. művelődési ház, rendezvényterem, kiállítóterem, iskola tornaterme, rendezvényterme, aulája, stb.);
- Fontos, hogy semleges helyszín legyen, ahova mindenki szívesen megy (pl.: konfliktusos helyzetben valamelyik erős szereplő – pl. önkormányzat – székhelye nem jó választás);

Kellékek

- Jó ha van némi frissítő (kávé, víz, sütemény)
- Az előadásokhoz az előadók stílusától függően szükség lehet vetítőre, számítógépre (enélkül is lehet szóbeli előadással, nyomtatott, kiosztott anyagokkal, rajzolva stb.)
- A műhelymunkához szükség van flipchart állványokra, papírra (ezek helyettesíthetők falra, ajtóra, ablakra felrakott csomagolópapírral), filctollakra, post-it-ekre, gyurmaragasztóra, a szavazáshoz felragasztható pöttyökre (ez filctollal helyettesíthető)

Előzetes tájékoztatás, anyagok

- A műemléki és építészeti szakértők véleménye, illetve az általuk készített anyagok (értékvédelmi, fejlesztési koncepció) alapján készítsünk rövid írott anyagot/prezentációt az épület felújításával, átalakításával kapcsolatos legfontosabb korlátokról (pl.: beépíthető-e a tetőtér; lehetséges, vagy szükséges-e egyes épületrészek, falak bontása, átalakítása; lehet, szabad-e szigetelni stb.), ezt juttassuk el a résztvevőkhöz a műhelymunkát megelőzően;
- A közösségi tervezés eddigi eredményei alapján készítsünk rövid bemutatót/anyagot az eddig felmerült lehetséges funkciókról, felhasználási javaslatokról, szükségletekről és más ötletekről, ezt juttassuk el a résztvevőkhöz a műhelymunkát megelőzően;

Folyamatsegítés

A műhelymunkához szükség van némi folyamatsegítésre. A folyamatsegítés/facilitáció professzionális szinten külön szakma, gyakorlatot és speciális szakismeretet igénylő feladat. Ugyanakkor néhány dologra odafigyelve, a facilitátori szerepet tudatosan és a résztvevők számára is látható, érthető módon felvállalva az alább vázolt műhelymunkát egy átlagos szociális készségekkel rendelkező ember is le tudja vezetni. Fontos, hogy a facilitátor(ok) bemutakozzon, mindenki számára világos legyen a szerepe. Próbáljon semleges maradni, lehetőleg ne nyilvánítson véleményt konfliktusos helyzetben. Az ő feladata, hogy:

- segítse a vitát, az esetleges konfliktusok megoldását,
- figyeljen arra, hogy minden kérdésre, témára maradjon megfelelő idő,
- figyeljen arra, hogy mindenki szóhoz jusson valamilyen módon,
- köszönt, figyel az időre, a program tartására, segít a felmerülő viták, problémák kezelésében, vezeti a plenáris vitát, tovább gördít, összefoglal, kiemel, a végén elbúcsúzik stb.
- A kiscsoportos munkában is jó ha van facilitátor, aki odafigyel arra, hogy lehetőleg senki ne szoruljon ki a beszélgetésből, végigviszi a csoportot a kérdéseken, kezeli az esetleg kialakuló vitákat, konfliktusokat.

Dokumentáció

A műhelymunka lényeges eleme a vizualizáció (amiről beszélünk, azt látható módon fel is írjuk nagy papírokra) – ez segíti a dokumentációt, hiszen a beszélgetésnek mindenképpen van írott nyoma. Ugyanakkor az eredményes munkához ennél részletesebb dokumentációra van szükség. Ehhez jól jön egy jegyzetelő, aki kézzel vagy számítógéppel jegyzetel, esetleg hangfelvételt is lehet készíteni az utólagos feldolgozáshoz. (A kézzel írott jegyzet, de főleg a hangfelvétel utólagos feldolgozása nagyon sok energiát, időt követel.) Amit nem dokumentálunk, az jó eséllyel elvész, nem lehet felhasználni az elemzésben és nem lehet róla számot adni sem a résztvevők irányában. Érdekes fényképeket (a közönségről és a teleírt nagypapírokról is), esetleg videó-felvételeket is készíteni, ezek megkönnyítik az utólagos kommunikációt. A műhelymunka eredményeiről fontos visszajelzést adni a résztvevőknek és a helyi nyilvánosságnak, valamiféle könnyen emészthető összefoglaló révén.

B. TERVEZŐI MŰHELYMUNKA CÉLCSOPORTOK ÉS SZAKÉRTŐK BEVONÁSÁVAL⁴

A módszertani lépés célja a műemlék épület megtervezése a helyi közösség által azonosított és elfogadott funkciók és szolgáltatások alapján. Az előkészítés során már bevontuk a célcsoportokat és a jövőkép alkotás során átgondoltuk az üzemeltető szervezet funkcióit és szolgáltatásait is. Ezek a tervek figyelembe vették a műemlék épület korlátait és lehetőségeit, valamint a fenntarthatóság szempontrendszerét. A mostani lépés célja, hogy finomítsa és összehangolja a kívánt funkciókat a felújítandó épület tereivel.

Javaslat a műhelymunka lebonyolítására

- A műhelymunka céljának ismertetése;
- Bemutatkozás;
- Az eddigi tervezés eredményeinek ismertetése;
- A műemlék épület felújításával kapcsolatos keretek ismertetése a műemlék épület alaprajzának, valamint a szakértők által rendelkezésre bocsájtott értékvédelmi és fejlesztési koncepció felhasználásával.
- Az épület helyiségeinek kialakítását több kiscsoportban javasoljuk végezni, amelyek 30-40 perces időszakokban forognak. A forgások közben igyekezzünk rávenni a résztvevőket, hogy cseréljenek csoportot, vagyis keveredjenek az egyes asztaloknál együttműködő csoporttagok. A csoportok keveredése biztosítja, hogy a résztvevők megismerjék egymás javaslatait és érveit. A kiscsoportos munka után a kisebb eltérések konszenzussal, vagy kompromisszummal feloldásra kerülnek. Csak a nagy eltérések kerülnek a nagy csoport elé.
- A csoportok bemutatják javaslataikat;
- Közös javaslat összeállítás, a nagy eltérésekben közös döntéshozás;
- A döntés jelölése az alaprajzon;
- Műhelymunka zárása, visszajelzés.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALATOK A TERVEZŐI MŰHELYMUNKÁRÓL

A bevonás egyik fő állomása az első szélesebb körű helyi tervezői műhelymunka volt, erről minden személyes beszélgetésben tájékoztatást adtunk, hívtuk rá az esetleges érdeklődőket, vállalkozókat, civil szervezetek tagjait, más helyi lakosokat. Írásos meghívó is készült, amit a legfontosabb érdeklődőknek (polgármesterek, véleményvezérek) név szerint küldtünk ki, a többieknek szektoronként (pl. 12 borász kapott ilyet, ők látták egymást a címzésben).



A találkozón 15-en vettek részt, a hosszú, gondos előkészítés után kevesebben jöttek el, mint amire számítottunk. Ennek egyik fő oka a nyári szezon volt, de a 16.00 órai kezdés is kicsit korai volt. Nyilvánvalóvá vált, hogy az e-mailes meghívás nagyon alacsony hatékonyságú és az is, hogy azoknál, akik jelezték részvételi szándékukat, egy-két nappal a rendezvény előtt érdemes újra megerősítést kérni a részvételről. Nem voltak tehát sokan, ugyanakkor a projekt indításához szükséges legfontosabb szereplők (önkormányzatok, vállalkozók, civilek) képviselve voltak, sok ötlet merült fel és élénk beszélgetés alakult ki.

A plébánia egyes épületeinek és helyiségeinek lehetséges használatával kapcsolatban háromféle szimbolikus térben gondolkodtunk, kerestünk lehetséges funkciókat, használati lehetőségeket: közösségi tér, non-profit vállalkozói tér, non-profit szolgáltató tér.

A régiek mellett sok új ötlet is felmerült, jó alapot adva a tervezői munka megkezdéséhez.

A folyamat jelentős gyengéje volt, hogy a műhelymunka idejében még nem álltak rendelkezésre a műemlékvédelmi, épületdiagnosztikai szakvélemények, az értékvédelmi és fejlesztési koncepció. Ennek hiányában olyan ötletek (mint például a tetőtérbe tervezett szállások) is felmerültek, melyeket később el kellett vetni az építészeti és műemlékvédelmi szempontok miatt. Ugyanakkor az itt kikristályosodó elképzelések, vágyak nagy része megvalósítható volt, a végső tervekbe is beépült. Ez a műhelymunka az üzleti modell-tervezésnek is fontos kezdő lépése volt, hiszen egy sor olyan új ötlet merült fel, amivel bevételt lehetne termelni (pl. esküvő helyszín).

⁴ A tervezői műhelymunkához javasolt részletes, magyarázatokkal ellátott műhelymunka tervet az eszközöknél csatoltuk.

C. TERVEZÉSI SZAKASZ, EGYEZTETÉSEK, TOVÁBBI KÉRDÉSEK TISZTÁZÁSA

A fent vázolt közösségi tervezési műhelymunka a közösségi tervezés első fontos lépése, eseménye, amit még több további egyeztetésnek kell követnie. Ezek az egyeztetések alapvetően két célt szolgálnak:

- segítik a közösségi bevonást, fenntartják az érdeklődést, a részvétel révén a helyi közösség a magáénak érzi majd az épületet és így sokkal könnyebb lesz a működtetés és a fenntartás;
- segíti a tervezők munkáját, színteret biztosít a különböző elképzelések, vágyak és lehetőségek ütközésére, az érdekegyeztetésre stb.

A cél a minél szélesebb bevonás és nyilvánosság, ugyanakkor egy tervezési folyamatban nagyon sok apró döntést kell hozni, amire a szélesebb közösségnek nem lesz érdeklődése, türelme, ideje. Ha túlságosan gyakran vannak a találkozók akkor jelentősen csökkenhet az érdeklődés. Érdemes tehát a kisebb döntéseket szűkebb körben (a helyi projektcsapat részvételével) meghozni, a fontos, döntő kérdéseket, problémákat pedig összegyűjteni néhány nagyobb találkozóra.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALATOK A TERVEZÉSRŐL

A közösségi tervezés további eseményei különböző célokat szolgáltak és különböző hatékonysággal működtek a bevonás szempontjából. Két nagyobb, viszonylag sok helyi szereplőt megmozgató esemény volt még: (1) a Forster Központ projektcsapatának megismertetése a helyi projektmaggal; a műemlékvédelmi szempontok és a helyi közösség igényeinek kölcsönös megismerése és összehangolása a tervezési program véglegesítéséhez és (2) egy tervezői műhely – ezen vett részt a legtöbb helyi szereplő, továbbá a Forster Központ projektcsapata, a szakértők, építészek, műemlékvédelmi szakemberek stb. Ezen a találkozón már vázlattervek bemutatása mellett kerültek elő a helyi közösség vágyai, melyek gyakran ütköztek az építészeti, műemléki lehetőségekkel illetve korlátokkal. Itt bontakozott ki leginkább a használat és a műemléki érték konfliktusa. A nagyobb műhelyalkalmakat számos, a tervezés apró részleteit érintő szűk körű egyeztetés kísérte, ezeken a szélesebb közösség nem vett részt, az egyházközségi elnök és a projektben szakértőként is részt vevő helyi szociológus képviselte a helyieket. A viszonylag sok találkozóra, a leterhelt nyári időszak és a rövid határidők miatt gyakorlatilag ez volt az egyetlen lehetséges, bár nem ideális megoldás. Ahhoz, hogy minden döntés közösségi módon születhessen meg, hosszabb előkészítésre és alapvetően más körülményekre lett volna szükség. A helyi közösség két képviselője alapján véve hitelesen képviselte a helyiek véleményét, érdekeit a tárgyalások során, de a részleteken sokat lehetett volna még együtt dolgozni és a szakaszos részvétel, az esetenkénti információhiány (mi történik a javaslatokkal) a helyi közösség egyes tagjaiban nyilvánvalóan hiányérzetet hagyott. A szélesebb nyilvánosság ugyanakkor több lehetőséget nyújtott volna a helyiek bevonására.

TANULSÁGOK

- A facilitált tervezői műhelymunka nagyon hatékonyan és eredményesen működött a helyi környezetben, a résztvevők komolyan vették a feladatot és „szívvel lélekkel” közreműködtek; a valódi bevonás valódi lelkesedést generált, erre lehetett építeni a későbbiekben is.
- A résztvevők komplex módon, sok különböző körülményt figyelembe véve gondolkodtak a lehetőségekről, az új résztvevők új ötleteket hoztak.
- A műemléki értékek védelme kezdettől fontos volt a helyi emberek számára, ugyanakkor az ehhez kapcsolódó szaktudás gyakorlatilag nem elérhető a laikusok számára. Érdemes lett volna tehát a műemléki szempontokat (nem elsősorban a korlátozásokat, hanem a gondolkodásmódot, a hozzáadott értéket, stb.) emészthető formában mindjárt az elején megismertetni a résztvevőkkel.
- A projektet elvben sokan támogatták, de valódi aktivitást nagyon nehéz volt generálni. Ennek oka egyrészt az együttműködési kultúra hiánya, a falvak közti történelmi gyökerű ellenérzések, másrészt a katolikus egyházzal (illetve annak fő helyi képviselőivel) kapcsolatos esetleges averziók.
- A turisztikai szezon, illetve a szőlőtermesztés munkacsúcsai tovább nehezítették a jelen projekthez kapcsolódó közösségi szerveződés elindítását.
- A szélesebb helyi közösség bevonása nem lehetséges egyszerre. Először azokkal kell elkezdni dolgozni, akik elhivatottan, támogatóan állnak a projekthez, üzleti, vagy közösségi fejlődési lehetőséget látnak benne. A kört fokozatosan lehet szélesíteni, főleg a látható eredmények megjelenése után.

- Sokat segített volna egy online felület (projekt honlap), ami 'kifelé és befelé' egyaránt információt adott volna, összegyűjtve a legfontosabb történéseket, dokumentumokat. Itt lehetett volna gyűjteni a hozzászólásokat, biztosítva a tájékoztatás és a nyilvánosság folyamatosságát. A projekt Facebook oldala, illetve az ősz folyamán beindított blog ezt a szerepet valamelyest betöltötte, de főleg kifelé működött és informális jellege miatt nem pótolta a 'hivatalos információt'.

D. A TERVEK KÖZÖSSÉGI BEMUTATÁSA ÉS ELFOGADÁSA A SZÉLESEBB KÖZÖSSÉG ELŐTT

A tervezési folyamat végén nagyon fontos a folyamat tanulságainak levonása, az eredmény bemutatása, megünneplése a közösséggel együtt. Ezt leghatékonyabban egy műhelymunka keretében tehetjük meg, amelyen a közösség minél több tagja mellett részt vesznek a műemléki kutatók, az építészek és a projekt más fontos szereplői. Nagyon hasznos, ha a tervezők az épületnek nem csak az alaprajzait, hanem a látványtervét esetleg 'bejárható' 3D modelljét is meg tudják mutatni, ez sokkal kézzelfoghatóbbá teszi az eredményt a közösség tagjai számára. A műhelymunkán érdemes visszatekinteni a tervezés főbb állomásaira, a megvalósult és elvetett ötletekre, mindennek az indokaira és magyarázatára. Ez alkalmat ad az esetleg megmaradt feszültségek enyhítésére, kezelésére, a téves információk, tévhitiek tisztázására.

A műhelymunka másik fontos eleme a tervezés lezárását követő folyamattal kapcsolatos információk, menetrend tisztázása a helyi közösség felé. Pl.:

- Mennyi pénz van a beruházásra, a tervekől előreláthatólag mi valósulhat meg?
- Mi a felújítás várható/valószínű menetrendje?
- Milyen problémák, csúszások adódhatnak?
- Mivel tud hozzájárulni a helyi közösség a felújításhoz?
- Ha már ki van választva a kivitelező és a műszaki ellenőr, őket érdemes bemutatni.
- A helyi közösség oldaláról kik fogják közelebbről figyelemmel kísérni az építkezést?
- Kiktől kérhet a kivitelező, műszaki ellenőr helyi segítséget, ha szükség van ilyesmire?

Nagyon fontos, hogy a közösségi tervezéssel készült terveket az esetleges közbeszerzési eljárás illetve a kivitelezés során tiszteletben tartsák. Ha azokkal kapcsolatban bármilyen változás, változtatás szükséges, az ehhez kapcsolódó döntésekbe a helyi közösséget be kell vonni, de ezekről (az okokkal, magyarázatokkal együtt) legalábbis részletes tájékoztatást kell adni.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALATOK A BERUHÁZÁS TERVEZÉSÉRŐL

A Nivegy-völgyi közösségi tervezés egyik legfelemelőbb mozzanata volt az a találkozó, amikor az elkészült terveket a 3D modellel együtt egy műhelymunka keretében bemutatták Balatoncsicsón. <https://www.youtube.com/watch?v=NpwLrN7wHx0> A helyi közösség számára ezzel vált a projekt egyik fő eredménye, a plébánia épület megújulása kézzelfoghatóvá, ami nagyon jó energiákat, üzeneteket szabadított fel és jó alapot teremtett az üzleti tervezés és a további közösségfejlesztés számára. Ugyanakkor a későbbi események ezeket a pozitív hatásokat jelentősen rontották. Egyrészt a finanszírozási, intézményi és szervezeti problémák következtében a felújítás elindulására az első tervbemutató után csaknem 15 hónapot kellett várni, úgy, hogy az épületben nem történt semmi (még a műemléki feltárás törmelékei is mindenki számára látható módon ottmaradtak). A másik probléma abból adódott, hogy a tervezés időszakában nem volt világos, hogy pontosan mennyi pénz van az építkezésre, illetve a tervezők jelentősen alábecsülték a beruházás költségeit. Ennek eredményeként a tervbemutató műhelymunkán közzétett terveknek végül csak körülbelül a felére jutott pénz. A költségvetés lefaragása ugyanakkor már a közösség bevonása és tájékoztatása nélkül történt és olyan tételek is kikerültek a beruházásból (pl. napelem) amelyek alapvetően veszélyeztették a projekt fenntarthatóságát. További problémákat, feszültségeket okozott, hogy a projekt költségvetésén belül az épületre és más projektrészekre költhető összegekről hiányos volt a tájékoztatás a helyi közösség felé, ugyanakkor a közbeszerzési értesítőből a fővállalkozók által elnyert megbízások értékéről volt információja a helyieknek. Az átláthatóság hiánya, az építkezés csúszásával együtt negatív szóbeszédhez, feszültségekhez vezetett, melyet a helyi szociológus, közösségfejlesztő sem tudott kezelni. Ez jelentősen megnehezítette a projekthez kapcsolódó közösség és üzleti modell fejlesztési folyamatot és végeredményben jelentősen csökkentette a projekt várható pozitív hatásait.

V. Az örökség fenntartása

■ ÜZLETI TERVEZÉS



A közösségi bevonásra épülő örökségvédelmi projektek sikerének egyik legfontosabb kritériuma az, hogy az újjáépített és új funkciókra alkalmassá tett műemlék épület üzemeltetése és hasznosítása a helyi közösség aktív részvételével, teljes megelégedettségével történjen. Ezen cél elérése pedig csak akkor lehetséges, ha az üzemeltetés önfenntartó módon valósítható meg, sőt a működtető szervezet képes anyagi forrásokat, tartalékot képezni az épület állagmegóvására, folyamatos karbantartására és fejlesztésére.

Ráadásul egy olyan üzleti modellt kell kialakítani és megvalósítani az üzemeltető szervezetnek, amely egyrészt a közösségi tervezésbe bevont érdekeltek számára is elfogadott, sőt támogatott, másrészt megfelelően illeszkedik a helyi, térségi vállalkozói közegbe és stratégiába.

Egy olyan térségben ugyanis, ahol például a családi, kézműves borászatok és a falusi szállásadók képviselik a jellemző vállalkozói kört, csak olyan üzleti tevékenységet szabad kialakítani a közösség által felújított épületben, amely ehhez igazodik, a meglévő elemeket összehangolja, illetve új, a helyi szereplők által jelenleg nem elérhető elemekkel egészíti ki.

A rendkívüli kihívás ebben a feladatban az, hogy egy ilyen feltételeknek megfelelő üzleti, vállalkozói tevékenységet nem lehet a hagyományos módszerekkel megtervezni, akármilyen professzionális és tapasztalt vállalkozásfejlesztő szakértelem áll is rendelkezésre, hanem szükséges a közösség bevonása és aktivizálása.

Az üzleti tervezési folyamatnak meg kell kezdődnie az előzetes tervezéskor, hiszen már ott megjelenik döntési szempontként, hogy sikerül-e olyan üzleti koncepciót kidolgozni, amely kellő esélyt nyújthat a fenntartható működésre. Ezen fázisban még csak a projektcsapat tagjai tudnak részt venni a tervezésben, nekik kell ezt az „első szűrőt” kialakítaniuk a felmerülő különböző hasznosítási lehetőségek közötti választáshoz.

Az üzleti tervezési folyamat megalapozását nagyon fontos az üzleti modellezésnél elkezdni, vagyis azzal, a világon ma már mindenhol alkalmazott módszertannal, amely egy áttekinthető ábrán („üzleti modell vásznon”) ábrázolja egy elképzelt vállalkozás minden lényegi elemét.

A modell az alábbi 9 modulból áll össze:

- 1 **A vállalkozás ügyfélcsoportjai:** akik a majdani termékeket és szolgáltatásokat megvásárolják, illetve akiket a vállalkozásnak ügyfélként kell kezelnie (támogatók, adományozók).
- 2 **A vállalkozás értékajánlatai:** vagyis azon értékek, amelyek miatt az egyes ügyfélcsoportok a vállalkozás termékeit, vagy szolgáltatásait választják.
- 3 **A vállalkozás értékesítési csatornái:** amelyeken keresztül eljuttatja a termékeit és szolgáltatásait az ügyfeleihez.
- 4 **A vállalkozás ügyfélkapcsolatai:** ahogyan létrehozza, ápolja és erősíti a kapcsolatait az ügyfeivel.
- 5 **A vállalkozás bevételi forrásai:** vagyis, hogy milyen fő forrásokból számít bevételekre, milyen nagyságrendben.
- 6 **A vállalkozás fő erőforrásai:** amelyek szükségesek az elképzelt tevékenységek elindításához.
- 7 **A vállalkozás fő tevékenységei:** amelyeket el kell végeznie az elképzelt működéshez.
- 8 **A vállalkozás legfontosabb stratégiai partnerei:** szükséges partnerek ahhoz, hogy a tervezett tevékenységek megvalósíthatóak legyenek.
- 9 **A vállalkozás költség struktúrája:** vagyis hogy a működésből milyen fő költségtételek következnek, milyen nagyságrendben.

Az „üzleti modell vásznon” felépítését az alábbi ábra mutatja (további információk: www.businessmodelgeneration.com):

Stratégiai partnerek 8	Fő tevékenységek 7	Értékajánlatok 2	Ügyfél-kapcsolatok 4	Ügyfél-csoportok 1
	Fő erőforrások 6		Értékesítési csatornák 3	
Költségstruktúra 9		Bevételi források 5		

Az előtervezési szakaszban már kell, hogy legyen egy vázlatos üzleti modell elképzelése a projekt-csapatnak, hiszen ez alapján kell döntést hozniuk a fejlesztési projekt vállalhatóságáról, végiggondolva az épület fenntarthatóságának esélyeit. A közösségi tervezés folyamata során viszont ezen előzetes, egy szűk kör által elképzelt üzleti modellt kell összehangolni a bevont érdekelték igényeivel, elvárásaival és korlátaival.

Fontos kiemelni, hogy ezen üzleti tervezési folyamatban minden érintettnek – nem csak a helyi vállalkozói körnek, hanem a civil szervezeteknek, intézményvezetőknek, sőt a helyi lakosoknak is – részt kell venni, hiszen ügyfélként vagy partnerként minden érintett betölt valamilyen szerepet a majdani működésben.

Az üzleti tervezés az alábbi többlépcsős, fokozatos (iterációs) folyamat segítségével valósítható meg:

- 1 Egyéni, személyes jövőképek és célok feltárása:** a bevont érdekeltékkel meg kell ismertetni az üzleti modellezés alapjait, és ezen módszer segítségével segíteni számukra annak a végiggondolásában, hogy milyen fejlesztéseket szeretnének a jövőben megvalósítani, és ehhez mire van szükségük.
- 2 Csoportok közös fejlesztési irányainak meghatározása:** az egyes vállalkozói szegmenseknek (borászok, szállásadók, stb.), illetve a helyi közösség egyes csoportjainak (fiatalok, nők, nyugdíjasok, stb.) is végig kell gondolniuk közösen azt, hogy milyen fejlesztéseket szeretnének, mihez tudnának a leginkább kapcsolódni.
- 3 Az épület hasznosítási koncepciójának közösségi tervezése:** az első két lépésben összegyűjtött igényekre és közreműködési lehetőségekre alapozva a közösségi tervezés módszerével kidolgozható egy egységes hasznosítási koncepcióterv és üzleti modell.
- 4 Az egyes csoportok szerepvállalási lehetőségeinek lebontása:** a közös üzleti modellben minden egyes csoportnak meg kell találnia azon elemeket, amelyek számára motiválóak, és amelyekhez hozzá tud járulni.
- 5 Az egyéni tervek és a közösségi tervek találkozási pontjainak azonosítása:** a közösségi tervezésben részt vett érintett egyéneknek olyan szemmel kell megvizsgálniuk a közös modellt, hogy az megfelelően támogatja-e az ő saját fejlesztéseiket és jövőképüket, ad-e kellő motivációt számukra a bekapcsolódáshoz.
- 6 A közös üzleti modell finomítása:** az első körben elképzelt hasznosítási koncepció és üzleti modell csak akkor lesz életképes, és valóban a helyi igényekhez és lehetőségekhez illesztett, ha több körben módosításra, finomhangolásra kerül a csoportok és egyének visszajelzései alapján.
- 7 Részletes üzleti terv kidolgozása:** egy üzleti modell csak a működési alapelveket és az üzleti filozófiát határozza meg, a gyakorlati teendőket és a minden tevékenységre kiterjedő pontos pénzügyi kalkulációkat tartalmazó üzleti terv elkészítésének ezután kell következnie.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT AZ ÜZLETI TERVEZÉSRŐL

Az üzleti tervezés első szakaszát a plébánia felújítását tervező helyi, baráti társaságból formálódott alapítvány végezte el. A társaság fiatal, családos tagjai között több vállalkozó is volt, így a felújítandó plébánia tervezett funkciói között megjelentek a közösséget, a helyi vállalkozásokat, valamint a turistákat támogató szolgáltatások.

Az üzemeltető szervezet (alapítvány) fejlesztése, illetve funkcióinak azonosítása a projekt utolsó szakaszában kezdődött el. Az üzemeltető szervezet funkciói részben az épület akkora már meglévő funkcióira épültek, részben a célcsoport fejlesztése kapcsán azonosított szükségletekre. Ezen funkciók azonosítását követően került sor az üzleti tervezésre az alapítvány vezetőivel és jövőendő munkatársaival. A funkciók és a szolgáltatások meghatározták a kiadási és bevételi oldal nagy részét. Az épület működésének véglegesítése szintén költségként jelentkezett.

■ KÖRNYEZETTUDATOSSÁG



Egy műemlék épület közösségi felújítása során a környezettudatosság szempontja látszólag a műszaki tervek elkészítésének fázisában jelenik meg, az olyan kérdésekben, mint hogy legyen-e az épületen napelem, vagy hogy megvalósítható-e a szelektív hulladékgyűjtés.

Amennyiben azonban ezen kérdéskörre sokkal nagyobb hangsúly kerül a teljes folyamatban, akkor az több, komoly előnnyel is jár:

- Egyrészt a felújítandó műemlék épület „ökológiai lábnyoma”, vagyis mindazon környezeti terhelés, amely a fejlesztés és üzemeltetés során fellép, fontos kommunikációs elem is, és jelentősen hozzájárulhat az egész fejlesztés pozitív megítéléséhez, elfogadottságához.
- Másrészt a helyi közösség szemléletformálását, a saját lakókörnyezetükkel szembeni felelősségük tudatosítását egyetlen kampány sem tudja hitelesebben és hatékonyabban megvalósítani, mint egy környezettudatos szempontokat is figyelembe vevő közösségi fejlesztés.
- Harmadrészt a fenntartási költségekre is komoly hatással van egy ilyen módon megvalósított fejlesztés, amely a projekt végső sikere szempontjából sem elhanyagolható tényező.

■ FENNTARTHATÓSÁG



Amennyiben a közösségi tervezési folyamat sikeres volt, a helyi érintetteknek egy olyan hasznosítási koncepciót, illetve egy erre alapozott üzleti modellt hoztak létre, amely jó eséllyel biztosítja a projekt megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát.

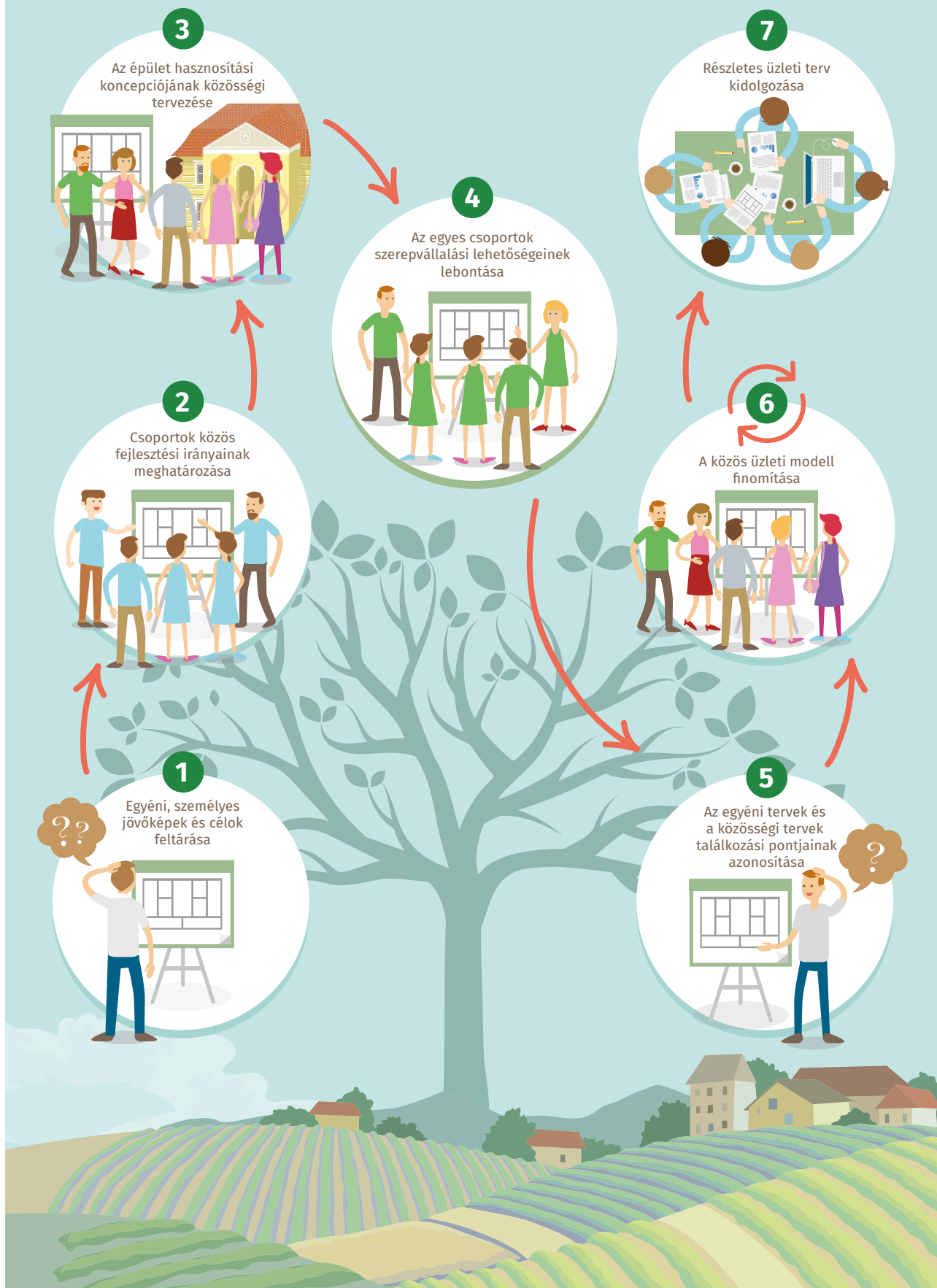
A tervek azonban a legritkább esetben valósulnak meg pontosan olyan módon és olyan eredménnyel, amint azt elképzelték: mind a fejlesztési folyamatban, mind az elinduló üzemeltetés során felmerülhetnek – és a tapasztalatok alapján fel is merülnek szép számmal – nem várt események.

A projektcsapatnak ezért először is rendszeresen fel kell mérnie a külső, piaci körülményeket, lehetőségeket és korlátokat, hogy a tervezéskor tett feltételezések helytállóságát ellenőrizze, másrészt folyamatosan felül kell vizsgálnia az elkészült eredeti üzleti tervet, és aktualizálnia azt.

A terv aktualizálása mellett a másik fontos feladat a tervben foglaltak gyakorlati megvalósítása, az elméletben elképzelt működés elindítása. Nagyon sok jól átgondolt üzleti terv bukik el azon, hogy a projektcsapat nem képes kézzelfogható, operatív feladatokká lebontani az elképzelt hasznosítási tevékenységet, és/vagy nem képes azt megszervezni, megvalósítani azt.

Valódi fenntarthatóságról tehát akkor beszélhetünk, ha a felújított és új funkciókkal megtöltött műemlék épület működtetése egy olyan üzleti terven alapul, amely folyamatosan aktualizált, és amely megteremti a pénzügyi forrásokat az épület rendszeres állagmegóvó karbantartásához, a szükséges javításokhoz és ideális esetben a további fejlesztésekhez.

ÜZLETI MODELLEZÉS



VI. Műemlék épület felújítása közösségi bevonással

Egy műemléképület sikeres felújításához alapvetően sok tényezőt kell figyelembe venni, elsősorban magát az épületet, annak állapotát, történetét, értékeit, műemléki és műszaki lehetőségeit, a felújítás célját, a pénzügyi kereteket, a jogszabályokat, a bevonandó szakértelmet és hatóságokat. A vágyott paradigmaváltással együtt fontos megjegyezni, hogy a régi épület és annak feltárt értékei továbbra is központi helyen kell, hogy álljanak, hiszen olyan pótolhatatlan kincsét képviselnek, amelyek a nem megfelelő döntések nyomán, ha elpusztulnak, visszahozhatatlanok. Ugyanakkor a nagyon szigorú megkövetések, melyek elriasztják a felújítási szándékot, szintén az értékek pusztulásához vezethetnek. Fontos tényező továbbá a tulajdonosi és használói kör. Más egy magántulajdonban és alapvetően magáncélra használt épület és más egy állami, önkormányzati vagy egyházi tulajdonban, a köz javára, kulturális, társadalmi, esetleg kereskedelmi céllal hasznosítható műemlék. Modellünkben olyan örökségi épület felújítása és újraélesztése volt a cél, melynek jövőbeni használata egy tágabb közösség érdekeit szolgálja, kifejezetten mint közösségi ház hasznosul, ezért már a folyamat legelejétől fogva egy tágabb kör vett részt a tervezés és később a megvalósítás során. Ez a fajta komplexitás mind időben, mind eljárásban némileg bonyolítja a folyamatot, a koordinációt és nehezíti a döntéshozatalt, azonban hosszútávon megéri a közös gondolkodásba és munkába befektetett idő és energia.

A műemlék-felújítás főbb lépései

A közösségi bevonásra épülő műemlék-felújítási folyamatot 4 egymásra épülő fő részre lehet bontani, melyeket egységesen a projektért felelős csapat vagy személy fogja össze az előkészítést követően:

- E. Kutatás, diagnosztika
- F. Tervezés, közösségi bevonás
- G. Kivitelezés
- H. Birtokba adás, használat elindítása

Fontos felmérni, hogy milyen típusú kapacitások állnak rendelkezésre a projektcsapaton belül és mi az, amit feltétlen külső szakértőkre kell bízni. Az előkészítés, koordinálás jellemzően belső erőforrásból valósítható meg és nagyban segíti a folyamatot, ha rendelkezésre áll egy műszaki, lebonyolítói háttérrel rendelkező munkatárs.

A 7. sz. mellékletben található folyamatábrában összefoglaljuk azokat a főbb lépéseket, elvégzendő feladatokat és a hozzájuk kapcsolódó idő, személyi, szakértői és finanszírozási szükségleteket, melyek elengedhetetlenek egy jól megalapozott és minden körülményre figyelmet szentelő, ezért várhatóan eredményes közösségi bevonásra alapuló műemlék-felújítási folyamathoz. Az ábra segítségével felmérhetjük a szükséges erőforrásokat, időigényt és anyagi háttérrel, ezzel segítve a projekttervezést. Megemlítjük a szükséges engedélyek, hivatalos papírok beszerzését is, melyeket természetesen az aktuális jogszabályok szerint ellenőrizni, pontosítani kell. A releváns jogszabályokról a 9. sz. melléklet ad tájékoztatást.

■ KUTATÁS, DIAGNOSZTIKA



Egy műemlék-felújítás során minden esetben az első lépés az épület, a telek és környezete alapos megismerése, vagyis a kutatás, diagnosztika. Az épület jellegétől függően ez általában művészettörténeti, építéstörténeti, telektörténeti kutatást jelent, ami egyrészt az írott és rajzi források levéltári kutatását, másrészt a helyszíni, ún. falkutatást és az értékek számbavételét, értékleltár készítését foglalja magába. Emellett restaurátorok végzik a speciális művészeti értékkel bíró elemek, tartozékok kutatását (falfestések, kódíszek, történeti nyílászárók, fa- és fémszerkezetek, szobrok és épülettartozékok stb.) kutatását és helyreállítási javaslatának összeállítását. A művészeti szempontok mellett a műszaki szempontokat is fontos megismerni, erre szolgálnak az épületdiagnosztikai kutatások, úgymint statikai, szerkezeti, falnedvesedési, faanyagvédelmi helyszíni kárfelmérések, kutatások és az ezek alapján

készülő szakvélemények, javítási javaslatok. Ezek a feladatok jogszabályban is elő vannak írva (a roncsolással járó kutatások engedélykötelesek!) ugyanakkor a tervezés és a közösségi bevonás alapját képezik. A kiválasztott generál tervezőnek is van már feladata ebben a szakaszban: a környezet megismerése, urbanisztikai vizsgálat, geodéziai és épületfelmérés, vagyis a meglévő állapotok rögzítése. A mozgósított helyi közösséget érdemes bevonni ezeknek a folyamatoknak a megismerésébe, a feltárt értékek és állapotok bemutatásával, illetve kölcsönösen, az általuk értéknek tartott helyi örökség összegyűjtésével, megismertetésével. Így maga a kutatás is a közösség bevonására alkalmas munkafázis lehet. Ezt segítheti a kutatás folyamatának és eredményeinek kommunikációja, illetve a közösség részéről, amennyiben van hajlandóság az önkéntes munkára, a kutatásokhoz szükséges segéderő biztosítása jó alkalmat teremthet a bevonódásra.

■ TERVEZÉS, KÖZÖSSÉGI BEVONÁS



A tervezés, közösségi bevonás szakasza a generál tervező kiválasztásával indul. A folyamat egyik nehézsége, hogy ezen a ponton még nem áll rendelkezésre a pontos programterv, hiszen az a közösségi tervezés során kristályosodik ki. Ugyanakkor a tervezői műhelyeken már fontos a tervező jelenléte, illetve az értékvédelmi, fejlesztési koncepció bemutatása, melynek elkészítésében a műemlékes építész is részt vesz. A balatoncsicsói közösségi felújítás egyik fontos tapasztalata ugyanis az, hogy a műemléki tudományos kutatás során felismert értékek és az ebből fakadó beavatkozási, változtatási lehetőségek minél hamarabb legyenek kommunikálva a helyi közösség felé. Természetesen az ott élőkben, akik napi szinten szembesülnek a romos épülettel, már kialakulhatott egy vágyott állapot, hogy mit is szeretnének a műemlék épületben és körülötte látni, azonban mielőtt ezeknek a vágyaknak konkrét program ötletekkel, közösségi tervezéseken teret adnánk jó, ha tisztán látják a műemlékvédelemből fakadó korlátokat és lehetőségeket. Ennek egyik eszköze az érték- és állapot felmérés alapján elkészített *értékvédelmi, fejlesztési koncepció*, mely összefoglalja, hogy melyek a műemlék megőrzendő értékei és melyik épületrészbe milyen mértékben lehet beavatkozni. Ennek alapja egy értékvizsgálat, ami a fizikai épülethez kötődik ugyan, de tágabb, mint pusztán a történeti, esztétikai, művészeti értékek számbavétele. A nemzetközi örökségvédelemben a történeti épületek értékvizsgálata során többféle elmélet mentén alakított értékcsoportokkal dolgoznak. Leggyakrabban az alábbi értékterületeket érdemes vizsgálni: történeti, esztétikai, társadalmi, kulturális, gazdasági, tudományos/műszaki, környezeti, oktatási, emlékezeti, használati, szimbolikus. Az értékvizsgálat egy elméleti folyamat, ugyanakkor a figyelem központjában folyamatosan az épület és környezete áll és a vizsgálat eredményeképp fizikailag is megállapítható, hogy a műemlék mely elemei képviselnek értéket. Felállítható egy értékskála és rajzi formában is megjelölhetőek azon elemek, amelyek mindenképp megőrzendőek; azok, amelyek kisebb értéket képviselnek, ezért megengedhető a beavatkozás; és az értéket nem képviselő, elbontható elemek. Ezzel párhuzamosan készül egy állapotfelmérés, ami a károsodások, pusztulás mértékét állapítja meg, elsősorban műszaki szempontból. Az állapotfelmérés eredménye szintén rajzi formában szemléltethető. Az értékvizsgálatot az állapotfelméréssel párosítva alakítható ki a végső értékvédelmi, fejlesztési koncepció illetve beavatkozási terv. A beavatkozási terv a következőket jelölheti: jelenlegi állapotában megőrzendő (jó állapotú, értékes), helyreállítandó (rossz állapotú, de értékes), felújítandó/kicserélendő (rossz állapotú és nem képvisel magas értéket), elbontandó (értéktelen vagy az épület értékeinek, egységének érvényesülését akadályozza). Ezeket a rajzokat a generál tervező műemlékes építész készíti el a műemléki kutatásokra és az épületdiagnosztikai vizsgálatokra támaszkodva. (Mintákat lásd a mellékletben.)

A jogszabályi és szakmai elvárások, előírások, valamint a közösség igényeinek figyelembe vételével készülő engedélyezési és kiviteli tervek megvalósításánál fontos szempont az engedélyezési eljárás, valamint a módosítások közösség által való elfogadtatásának időszükséglete, mely projekt kockázatként jelenik meg. A kivitelező kiválasztására irányuló közbeszerzés bonyolítása szintén időigényes és kockázatos lépése a projektnek, melyet a projektterv ütemezésében figyelembe kell venni. A kockázat csökkentése érdekében a lehető legrészletesebb műszaki leírást kell készíteni és a lehető legkisebb kockázattal járó (és nem legrövidebb idejű!) közbeszerzési eljárás típusát választani. A rövidebb eljárások gyakran nagyobb kockázattal járnak. A részletes műszaki leírás nem csak a közbeszerzés lebonyolítása szempontjából fontos, hanem a beruházás megvalósítását is megkönnyíti. A kivitelező azt a munkát fogja elvégezni, ami a közbeszerzés műszaki tartalmában benne van, azon módosítani csak igen nehezen és vélhetően jelentős plusz költségekkel és idővel lehetséges. A műszaki tartalom részletessége a projekt ütemezése és a költségvetés tervezhetősége miatt is fontos.

AZ ÉPÜLETBEN REJÜLŐ LEHETŐSÉGEK VIZSGÁLATA

A felújításra kiválasztott műemlék épületet abból a nézőpontból kell megvizsgálni a projektsapatnak, hogy ott el tudnának-e képzelni egy életképes és a helyiek számára hasznos működést.

1.

Kérdés: Van-e a felújított műemlék hasznosítására reális elképzelés, ötlet?

Ha nem: **STOP**

Ha Igen: **tovább**

AZ ÁLMOK ÉS A VALÓSÁG ÖSSZEVETÉSE

A projektsapat által „megálmodott” hasznosítás megvalósításához az épületnek alkalmasnak kell lenni a szükséges működési feltételek és funkciók biztosítására.

2.

Kérdés: Az ingatlan fizikai adottságai várhatóan alkalmasak lesznek az elképzelt funkciókra?

Ha nem: **vissza az 1. ponthoz**

Ha Igen: **tovább**

1.

A KEZDEMÉNYESZŐ CSAPAT ELKÖTELEZETTSÉGÉNEK VIZSGÁLATA

A projektsapatnak a kezdés előtt fel kell mérnie és tudatosítania kell a fejlesztési projekt nagyságrendjét és az ezzel járó feladatokat.

3.

Kérdés: A projektsapat biztosan elkötelezett projekt megvalósítására?

Ha nem: **vissza az 1. ponthoz**

Ha Igen: **tovább**

1.

A REJITETT KOCKÁZATOK FELMÉRÉSE

A projektsapatnak meg kell bizonyosodnia arról, hogy az ingatlan felújítására becsült tervekben nem rejtőznek jelentős nagyságú rejtett kockázatok, amelyek előzetes statikai vizsgálatokkal, szennyvezékek feltárásával, műemlékvédelmi szakvélemény készíttetésével tud felmérni.

Kérdés: Van valamilyen rejtett kockázata az ingatlan felújításának?

Ha Igen: **stop**

Ha nem: **tovább**

5.

4.

AZ INGATLAN HÁTTÉRÉNEK MÉLYEBB VIZSGÁLATA

A projektsapatnak meg kell vizsgálnia, hogy az ingatlan tulajdonviszonyaiban, használati, jelzálog, vagy egyéb jogi korlátozásaiban nincsenek-e olyan tényezők, amelyek miatt az elképzelt hasznosítás meghiúsulhat.

Kérdés: Az ingatlan háttere megfelelő?

Ha nem: **vissza az 1. ponthoz**

Ha Igen: **tovább**

AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK RENDELKEZÉSRE ÁLLÁSÁNAK VIZSGÁLATA

A projektsapatnak meg kell tudnia ítélni, hogy a helyi lakosság, a civil közösségek, a helyi intézmények és vállalkozók megfelelő nagyságrendben fogják biztosítani a szükséges emberi erőforrásokat a fejlesztéshez és üzemeltetéshez is.

Kérdés: A projekt megvalósításához szükséges emberi erőforrások biztosíthatóak lesznek-e?

1.

Ha nem: **vissza az 1. ponthoz**

Ha Igen: **tovább**

6.

AZ FEJLESZTÉS FINANSZÍROZHATÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

A projektsapatnak át kell gondolnia, hogy a tervezett ingatlan-felújítási és fejlesztési költségvetés nagyságrendjében képesek lesz-e forrásokat biztosítani, támogatásokból, közösségi adakozásból és saját erőből.

Kérdés: Az elképzelt fejlesztés finanszírozható?

1.

Ha nem: **vissza az 1. ponthoz**

Ha Igen: **tovább**

8.

A FENNTARTHATÓSÁG VIZSGÁLATA

A projektsapatnak meg kell becsülnie azt, hogy a megvalósult fejlesztés után az épület működtetésével elérhető bevételekből biztosíthatóak sok, javítások és fejlesztések.

Kérdés: Az épületet az elképzelt fejlesztés után fenntarthatóan lehet működtetni?

1.

Ha nem: **vissza az 1. ponthoz**

Ha Igen: **START**



NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A KÖZÖSSÉGI BEVONÁSRÓL A KUTATÁS ÉS TERVEZÉS SORÁN

A műemléki kutatók több napot töltöttek a plébánia kutatásával. Ezalatt az idő alatt főleg informálisan érintkeztek a helyi lakosokkal, az arra járó érdeklődőkkel váltottak pár szót. Szervezetten csak a falkutatás végén volt egy épületbejárás a Forster projektcsapata és a helyi projektmag számára. Ekkor a vezető kutató helyiségről helyiségre bemutatta az épületben talált értékeket és a levéltári kutatásokból valamint a falkutatásból következtethető építéstörténetet. A tágabb helyi közösség számára csak később, a nyitórendezvényen kerültek bemutatásra a kutatás eredményei, ám addigra már javában zajlottak a tervezői műhelyek is. Célszerűbb lett volna a kutatást folyamatában bemutatni, akár „látvány kutatás”-ként is meghirdetni és meghívni az érdeklődő helyi közösséget. Nehézséget jelentett, hogy a projektmagon túl a helyi közösség nem lett időben és strukturáltan összeszervezve.

Elsődleges szempont volt a projektmag és az elérhető helyi közösség bevonása a tervezés folyamatába, melynek a műemléki kutatók és az építész tervezők jelenlétével zajló tervezői műhelyek adtak teret. Ezek részletes emlékeztetővel, a megállapodottak írásos rögzítésével lettek dokumentálva. Sajnos a balatoncsicsói plébániához a jogszabályi kötelezettséget teljesítő bonyolult és nehezen kommunikálható értékleltáron túl nem készült a fentiek szerinti értékvédelmi és fejlesztési koncepció, sem beavatkozási terv. Ezek hiánya számos, a használati értéket és műemléki értéket ütköztető vitának lett táptalaja, melyek nagy része elkerülhető lett volna, ha az épület értékei és az ebből fakadó korlátok tisztán, érthetően és értékelhetően, időben és vizuálisan lettek volna kommunikálva.

■ KIVITELEZÉS



A műszaki kivitelezés viszonylag önálló és részben elkülönül a projekt többi szakaszától és lépésétől, a helyi közösség közvetlenül nem vesz benne részt. Azonban fontos kiemelni, hogy a szakmai szabályok, elvárások, munkavédelmi kötelezettségek betartása mellett a projekt céljait támogatja, ha egyes munkafázisok a közösség vagy a célcsoportok részvételével valósulnak meg. Ilyen lehet egy-egy jól körvonalazott feladat önkéntes munkában való megvalósítása (pl. kertrendezés.) A beruházás közbeszerzésekor fontos, hogy fővállalkozót szerezzünk be. Amennyiben mégis több vállalkozó végzi a tevékenységet, akkor együttműködésüket a projektvezetéshez kötődő műszaki projektmenedzser koordinálja. A közbeszerzési eljárást lezáró szerződéskötés után felvonul a kivitelező és elindul a beruházás. A tervezést és a beruházást szintén a műszaki projektmenedzser ellenőrzi. Mivel ezekben a projekteknél műemlék épületek felújításáról beszélünk, előfordulhat, hogy a felújítási munkák közben derülnek ki új információk a műemlék épületről. Ha az új információk érintik a tervezett ingatlan kialakítást, a funkciókat, vagy szolgáltatásokat, a módosítás elfogadásába be kell vonni a helyi közösséget és a célcsoportokat. Ez szintén időigényes lehet, érdemes kialakítani az ilyen egyeztetések menetét, a helyi közösség által elfogadott néhány képviselő bevonásával. A beruházási folyamat közben az egyes munkafázisokról egyébként is folyamatosan tájékoztatni kell a közösséget, a célcsoportokat. Célszerű az egész beruházást dokumentálni, egyrészt a műszaki tartalom rögzítése, másrészt a közösség tájékoztatása céljából. A munkálatok folyamatáról érdemes folyamatosan tájékoztatni a közösséget, a megfelelő biztonsági intézkedések betartása mellett időszakosan munkaterület-bejárást is tarthatunk, elmagyarázva, hogy hogyan épülnek egymásra a munkafázisok és bemutatva a műemlék-helyreállítás érdekesebb részeit. Ez különösen érdekes lehet a látványosabb restaurátori munkák szemléltetésénél. Mindenképp kerüendő az az állapot, hogy az elkészült műemlék épület és a közösség által készített tervek között lényeges, funkcionális eltérés jön létre, amelyről a közösség tagjai csak a beruházás végén kapnak tájékoztatást, vagy rosszabb esetben a műemlék épület átadásakor veszik észre. Ezzel az egész addigi közösségi tervezés kérdőjeleződik meg és hiteltelenné válik a folyamat, a várt eredmények elmaradásával.

Az elkészült munkákat, a felújított épületet a műszaki projektmenedzser veszi át. Műemlék épületek és nagyobb beruházások esetén célszerű (bizonyos esetekben jogszabályi kötelezettség) műszaki ellenőrt bevonni, aki a teljes beruházási folyamat alatt ellenőrzi az elvégzett munka minőségét és tervszerűségét. A műszaki ellenőr segíthet az esetleges módosítások kezelésében is, támogatva a műszaki projektmenedzser munkáját.

■ BIRTOKBA ADÁS, HASZNÁLAT ELINDÍTÁSA



A műszaki átadás-átvételt követően, a használatbavételi engedély megszerzésével az épület birtokba adható a jövőbeni felhasználó számára (amennyiben az különbözik a projektet menedzselő szervezettől.) A birtokba adás jogi kereteit egy megállapodásban le kell szabályozni, pontosan és minden részletre kitérően meghatározva a használat feltételeit, a birtokba adó és használó szervezet jogait és kötelezettségeit. Amennyiben a felújításhoz kapcsolódóan készült üzleti terv, ezen a ponton már ismeretek lehetnek az épület fenntarthatóságához szükséges erőforrások. Az épülettől és funkciójától függően több modell létezhet a teherviselések és az épület működtetéséből származó bevételek kezelésére.

NIVEGY-VÖLGYI TAPASZTALAT A HASZNÁLAT ELINDÍTÁSÁRÓL

A balatoncsicsói plébánia megújulásával jött létre az ún. Nivegy ház, mely egyrészt a Nivegy-völgy közösségi háza, másrészt az idelátogatók tájékoztatását, eligazítását, illetve a környékbeli termékek, szolgáltatások bemutatását szolgálja. A projektet és a felújítást irányító Forster Központ pályázati kötelezettsége az épületet 5 évig fenntartani. Ezt a kötelezettségét az épület használati jogával együtt egy megállapodás keretében ruházta át a Nivegy-völgyi Római Katolikus Egyházközségért Alapítványnak. A ház működésének elindítását az Alapítvány képzésén, a működtetéshez szükséges tudások és képességek átadásán túl a Forster Központ számos indító rendezvény, kiállítás, valamint fundraising programok megszervezésével támogatta.

Mellékletek

1. SZ. MELLÉKLET

INTERJÚFONALAK

Tekinthető inkább egy téma gyűjteménynek, mint interjúvázlatnak. Szabad beszélgetésre törekszünk, melynek célja nemcsak az informálódás, hanem az információ adás és a kapcsolatfelvétel is.

SZÁLLÁSADÓK

Vállalkozás

- Milyen a szállás? (minőség, férőhely stb.)
- Ad-e enni (reggeli, ebéd, vacsora?)
- Van-e bármilyen más szolgáltatás? (program stb.)
- Kik a vendégek?
- Milyen a kihasználtság?
- Milyen marketingtevékenységet végez?

HELYI TERMÉKESEK

Vállalkozás

- Mit termel, milyen módon dolgozza fel a megtermelteket?
- Mit szerez be máshonnan, más termelőtől?
- Milyen termékei vannak, milyen hozzáadott értéket képviselnek?
- Van-e bármilyen más szolgáltatás? (program, vendéglátás stb.)
- Hol, hogyan értékesíti a termékeit? Van-e feleslege, értékesítési nehézsége?
- Milyen marketingtevékenységet végez?

BORÁSZOK

Vállalkozás, Gazdaság

- Mennyi földön gazdálkodnak, mit termesztenek,
- milyen feldolgozott termékeik vannak?

Értékesítés

- Hova, hogyan adják el a termékeket? (háztól, üzletekben, piacokon stb.)
- Kik a vásárlók jellemzően?
- Milyen marketing tevékenységet végeznek?

Vendéglátás

- Foglalkoznak-e vendéglátással, milyen módon?
- Van-e főtt kaja, szállás stb.
- Van-e bármilyen más szolgáltatás? (program stb.)

CIVIL SZERVEZETEK

A szervezetről

- Milyen szervezetben tag, miért? Hogyan jött létre? Hány éve alakult?
- Fő tevékenység, kiegészítő tevékenységeik,
- Jelenlegi meghatározó forrásaik: tagdíj, SZJA 1%, magánadományok, tevékenységek térítési díjai, NEA pályázatok, egyéb pályázatok
- Mire elég ez? Mire szeretnének forrásokat?
- A szervezet jövővel kapcsolatos elképzelései
- Ha ez a szervezet nem csinálná amit csinál, milyen hiány keletkezne a tevékenységek palettáján?
- Miért szűnőgetnek meg a szervezetek?

MINDEN CÉLCSOPORT

Együtműködés, tudásfejlesztés

- Kikkel van együttműködésük? (borászok, más szállásadók, vendéglátók, szervezetek stb.)
- Milyen más együttműködésekről tud?
- Milyen példákat tud mondani sikerekre és kudarcokra?
- Milyen problémák vannak? miért olyan nehéz?
- Milyen tudás, képzés lehetne értékes?
- Milyen képzésre menne el szívesen?
- Milyen képzésre lenne szüksége a többieknek?
- Mi hiányzik ahhoz, hogy jobban menjen 'az üzlet'?
- Milyen együttműködést tudna elképzelni?
- Érdekelne-e a védjegy?
- Milyen szolgáltatással tudna a projekt, a projektcsapat segíteni?
- Mi hiányzik a legjobban a völgy turizmusából?

Részvétel a plébánia projektben

- Mivel tudna hozzájárulni a plébánia + a társadalmi vállalkozás sikeréhez/fenntartásához?

2. SZ. MELLÉKLET

KÖZÖSSÉGI TERVEZŐI WORKSHOP – MINTA AGENDA

BEVEZETÉS

A workshop 3 fő célja:

1. A legfontosabb szereplők bevonása, a közös gondolkodás elindítása
2. Első input a tervezéshez
3. Belső projektcsapat szélesítése

Berendezés:

- Székek körben
- + három asztal székekkel (a kiscsoport – beszélgetésekhez)
- Épület alaprajza a falon
- Büfé külön asztalon, vagy a körülülhető asztalokon
- Max. 30 főre számolva – max. 10 fő asztalonként

Műhelymunka terv – minta

Témakör	Idő	Fő témák	Kellék, megjegyzés	Felelős
A résztvevők köszöntése,	5 perc	Köszöntés Miért vagyunk itt A szervezők bemutatása	Megírt nagypapír: köszöntés	
Mai program + Szabályok	5	Bevezetés – elmeséljük a projektet + kérdések Elkezdjük kitalálni, hogy milyen funkciók legyenek az épületben Elkezdjük kitalálni a nyitó rendezvényt Következő lépések, lezárás Szabályok Beszélgetés, bármit lehet kérdezni, mondani (sokan most kapcsolódnak be, lehet, hogy nem érthető, ahogy elmondjuk a dolgokat) Közös munka, mindenkire számítunk, mindenkit meghallgatunk, bevonunk Minél nagyobb nyilvánosság kell, meséljétek el mindenkinek... Facebook oldal, facebook csoport Memó készül, közzétesszük, lehet még hozzátenni		
A projekt és a projekt szervezet bemutatása + mi történt eddig	10	Finanszírozás, keretek Kapacitásépítés Épület felújítása Nonprofit vállalkozás – bevétel a fenntartáshoz Mi történt eddig belső projekt mag bemutatása		
Keretek, lehetőségek, korlátok	10-15	A műemléki szakértők véleményének bemutatása Az építész/statikus vélemény bemutatása		
Bemutatkozás + Kérdések, beszélgetés a projektről	20-30 perc	Bemutatkozáshoz: Név, kit-mit képviselsz (ha valakit) hogyan kapcsolódsz a projekthez Egy kérdés amit nem értesz, nem világos, amiről többet szeretnél tudni Egy személyes vagy/és szervezeti cél a projekttel kapcsolatban, amit szeretnél elérni (miért jöttél el most ide?)	A bematkozáshoz egy megírt nagypapír a kérdésekkel!!!	
INPUT A TERVEZÉSHEZ 1. funkciók gyűjtése	30 perc	Alaprajz, helyszínrajz bemutatása röviden 3 féle tér: Közösségi, Nonprofit szolgáltatói, Nonprofit vállalkozási Ezek összefüggnek egymással, átfedések vannak, de azért némileg külön is vannak egymástól. A létszámtól függően egy vagy több csoportban: A különböző terekhez funkciókat gyűjtünk és felragasztjuk őket a nagypapírokra Ha több csoportban vagyunk, akkor előadják + hozzá lehet tenni a többieknek.	A résztvevők kisebb, 6-10 fős csoportokban beszélgetnek 3 nagypapír megcímkézve a terek nevével Cetlik, filctollak	
Szünet + látogatás?	20 perc	Ha úgy alakul és olyan a hangulat és van rá idő, akkor átmegyünk a plébániára és körbesétálunk		

INPUT A TERVEZÉSHEZ 2. Funkciók elhelyezése az épületben és a telken	30 perc	A funkciókat csoportosítjuk, esetleg új cetliket írunk A cetliket felrakjuk a tervrajzra Beszélgetés...	Tervrajzok feltéve Cetlik, filctollak	
További lépések	15	Tennivalók összegyűjtése Kapcsolat más projektekkel, kezdeményezésekkel Kiket kellene még bevonni Felajánlások Facebook csoport, kommunikáció	Nagypapír megírva felajánlásokhoz (kicsoda, kontakt, mit ajánl)	
Zárás	5	Ki mit visz haza magával		

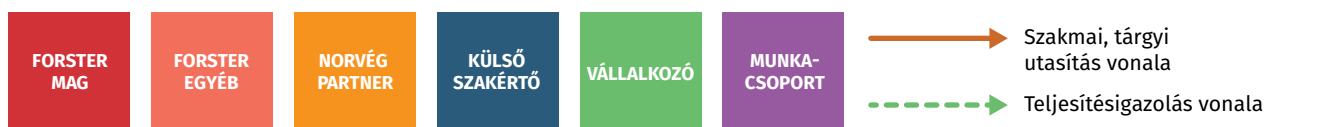
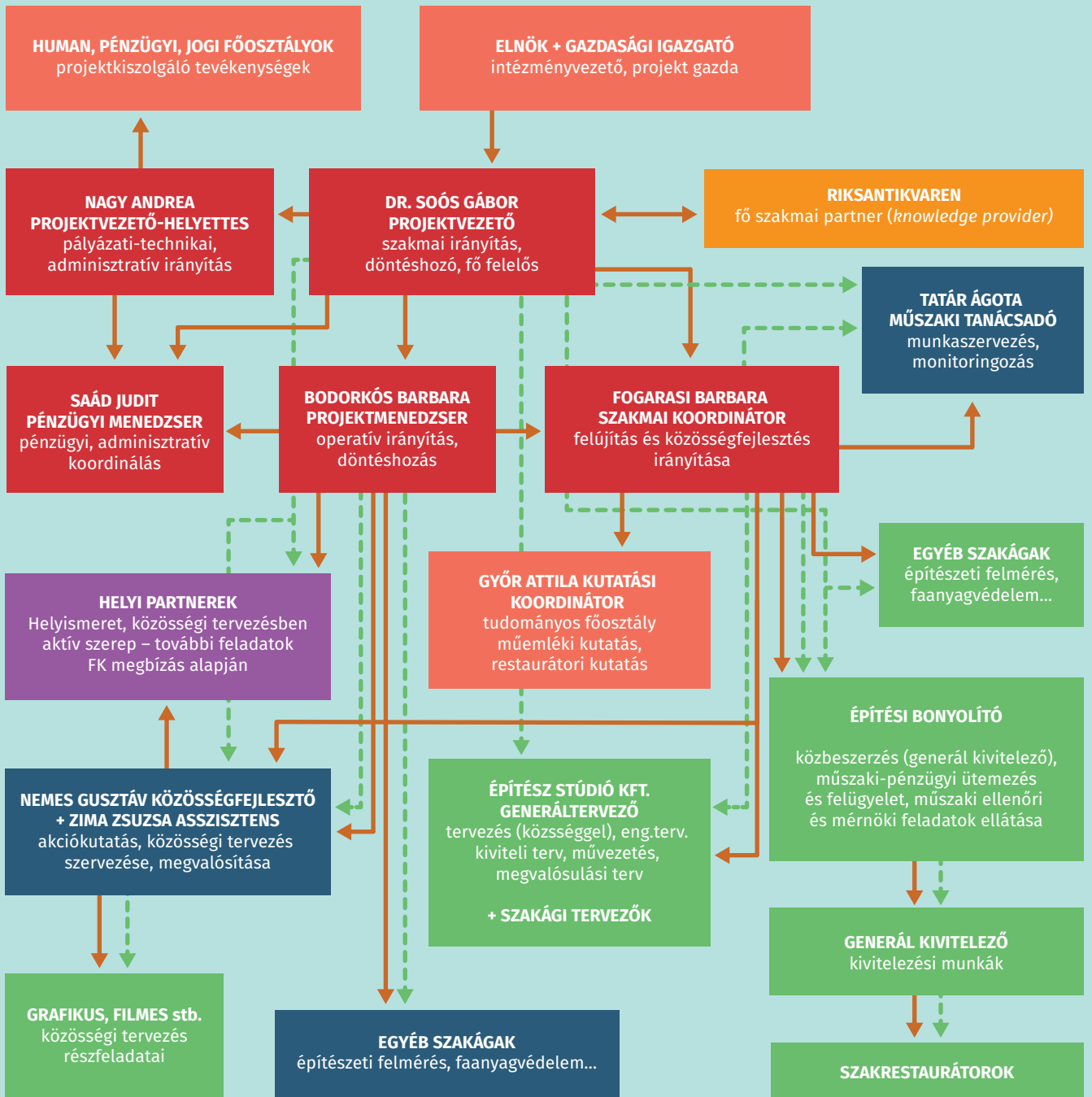
3. SZ. MELLÉKLET

PROJEKTMENEDZSMENT SZERVEZETI ÁBRA

Norvég beavatkozási (B) módszertan

Projekt szervezeti ábra

2014.06.20.

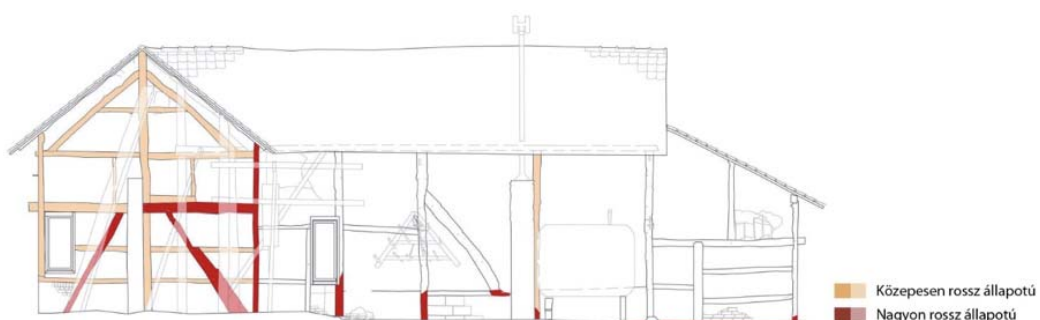


4. SZ. MELLÉKLET

ÉRTÉKVIZSGÁLAT, ÁLLAPOTFELMÉRÉS, BEAVATKOZÁSI TERV PÉLDÁK



Értékvizsgálat



Állapotfelmérés



Beavatkozási terv

5. SZ. MELLÉKLET

GENERÁL TERVEZŐ ÉRTÉKELÉSE

Az ajánlatok bírálása során a következő bírálati szempontokat vettük figyelembe:

- a) az ajánlat ellenértéke;
- b) az ajánlathoz mellékelte, *rövid szöveges leírással ellátott, a projektbe bevonni kívánt tervezők* referenciamunkái az alábbiak szerint:
 - i. széles és sokféle érintett kör bevonásával közösségi igények alapján folytatott tervezés (a leírásban kérjük részletezni az egyeztetések folyamatát a résztvevő szereplők ismertetésével és a tervezési tapasztalatok összegzésével, kiemelve azt, hogy a közösségi igények hogyan hatottak a tervezésre)
 - ii. elkészített érték-alapú, értékelemző módszertan, tanulmány (a leírásban kérjük részletezni a tanulmány körülményeit, a megközelítés elveit, a készítés folyamatát és az anyag hasznosulását)
- c) a projektbe bevonni kívánt tervező(k) tapasztalata az építészet, műemlékvédelem, örökségmenedzsment területére vonatkozó felsőoktatásban vagy szakképzésben (jelezve a projektbe bevonni kívánt, oktatási tapasztalattal rendelkező tervező, az oktatási intézmény és a képzés nevét, az oktatásban eltöltött évek számát)
- d) a projektbe bevonni kívánt tervezők által tervezett munkák szakmai elismertségét igazoló díjak (a díj és az díjazott épület megnevezésével.)

A fenti bírálati szempontok az alábbi pontrendszer alapján kerülnek kiértékelésre. Az így kapott eredmény adja az ajánlat pontértékét, maximum 100 pont értékben. A nyertes a legmagasabb pontértéket elérő ajánlattevő lesz.

Szempont	Pontérték
a) az ajánlat ellenértéke P: a vizsgált ajánlat adott alszempontra vonatkozó pontszáma P_{max} : a pontskála felső határa (50) P_{min} : a pontskála alsó határa (1) $A_{legjobb}$: az ajánlatokban szereplő legelőnyösebb tartalmi értéke $A_{vizsgált}$: a vizsgált ajánlat tartalmi értéke.	legalacsonyabb ár = 50 pont a többi ajánlat pontszáma az alábbi képlettel kerül kiszámolásra: $P = \left(\frac{A_{legalacsonyabb}}{A_{vizsgalt}} \right) \times \left(P_{max} - P_{min} \right) + P_{min}$
b-i) széles és sokféle érintett kör bevonásával közösségi igények alapján folytatott tervezés	0 – 15 pont között (nincs=0 pont, legtöbb=15 pont, a többi sorba rendezett pontozással)
b-ii) elkészített érték-alapú, értékelemző módszertan, tanulmány	0 – 15 pont között (nincs=0 pont, legtöbb=15 pont, a többi sorba rendezett pontozással)
c) szerinti oktatási tapasztalat	nincs = 0 pont, van = 10 pont
d) szerinti díjak száma	0 – 10 pont között (nincs=0 pont, legtöbb=10 pont, a többi sorba rendezett pontozással)

6. SZ. MELLÉKLET

EMLÉKEZTETŐ MINTA



Emlékeztető

Projekt

Időpont

Helyszín

Tárgya

Név

Beosztás

Szervezet

Elérhetőség

Tárgyalási pontok

1. _____
2. _____
3. _____

Megállapodások, javaslatok

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Feladatok

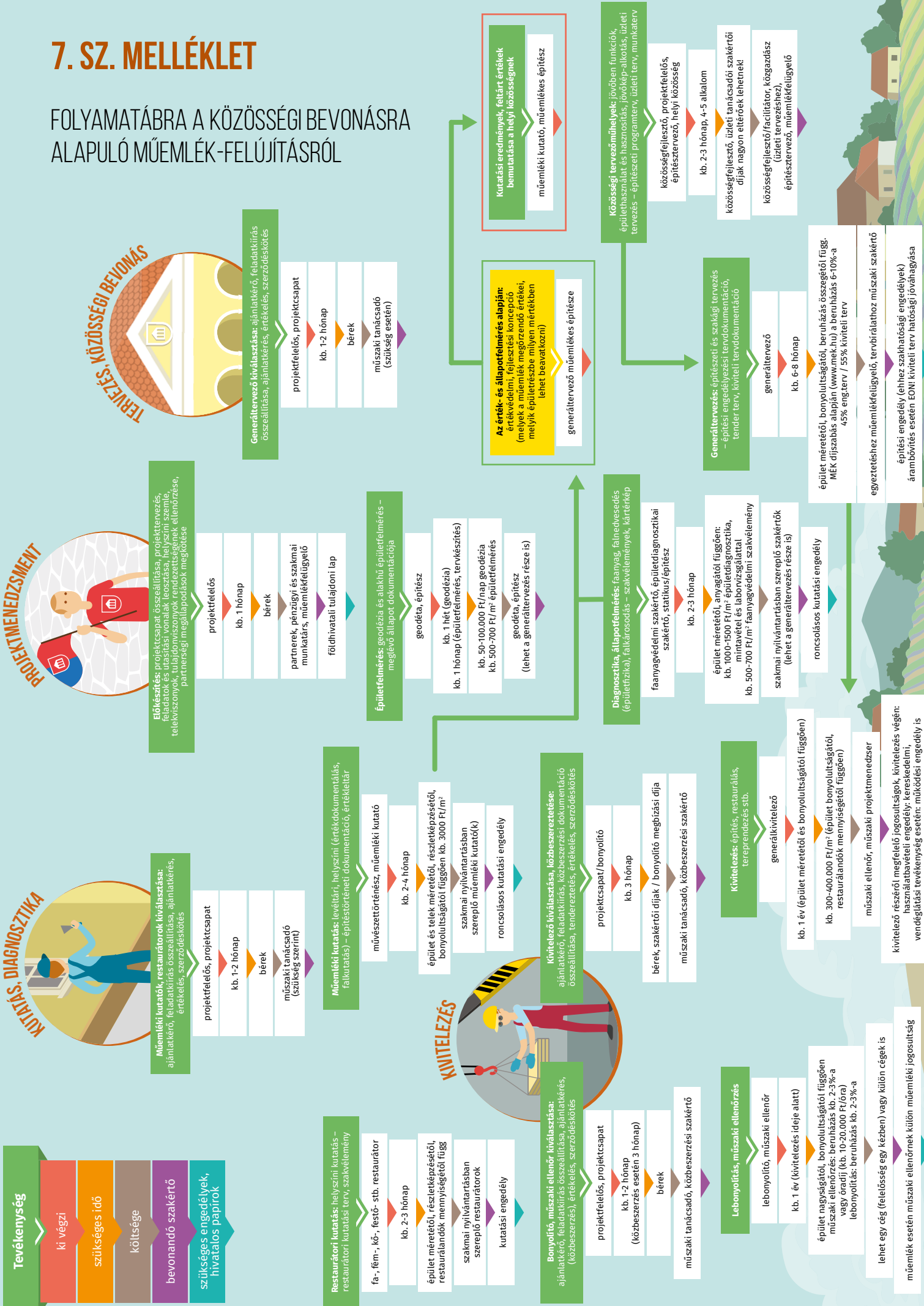
Feladat

Felelős

Határidő

7. SZ. MELLÉKLET

FOLYAMATÁBRA A KÖZÖSSÉGI BEVONÁSRA ALAPULÓ MŰEMLÉK-FELÚJÍTÁS RÓL



8. SZ. MELLÉKLET

ÖRÖKSÉGVÉDELMI FOGALMAK

A műemlék épület felújításához kapcsolódóan számos új, az örökségvédelemhez köthető fogalom merül fel, melyek egy része jogszabályi megfogalmazás, más része a gyakorlatban használt szakmai kifejezés. Ezek megértésében az alábbi fogalomtár segíthet:

A 2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről alapján

Fenntartható használat – a védett kulturális örökség olyan módon történő használata – ideértve a kármegelőző és kár-csökkentő tevékenységeket is –, amely nem haladja meg a szakmailag indokolt mértéket és nem vezet az örökség elemeinek állapotromlásához, így biztosított fennmaradásuk a jelen és jövő nemzedékek számára.

A kulturális örökség elemei – a régészeti örökség, a hadtörténelmi örökség régészeti módszerekkel kutatható elemei, a műemléki értékek, valamint a kulturális javak.

A kulturális örökség elemeinek kutatása – a kulturális örökség elemeire vonatkozó, annak pótolhatatlan forrásértékét feltáró, tudományos módszereket alkalmazó, roncsolásmentes vagy roncsolásos beavatkozással járó eljárás.

Műemléki érték – minden olyan építmény, kert, temető, temetkezési hely vagy sírjel, terület (illetve ezek maradványa), valamint azok rendeltetészerűen összetartozó együttese, rendszere, amely hazánk múltja és a közösségi hovatartozás-tudat szempontjából kiemelkedő jelentőségű történelmi, művészeti, tudományos és műszaki emlék, alkotórészeivel, tartozékaival és berendezési tárgyaival együtt.

Műemlék – olyan nyilvántartott műemléki érték, amelyet jogszabállyal védetté nyilvánítottak.

Műemléki helyreállítás – a jókarbantartási, fenntartási feladatokon túlmenő, a műemlék egészét vagy részét érintő felújítás, meghatározott állapotba való visszaállítást célzó építészeti, képző- és iparművészeti beavatkozás.

Műemléki jelentőségű terület – területi védelem egyik kategóriája, a település azon részeit helyezik ilyen védelem alá, amelynek jellegzetes szerkezete, beépítésének módja, összképe, a tájjal való kapcsolata, terei és utcaképei, építményeinek együttese összefüggő rendszert alkotva történelmi jelentőségű és ezért műemléki védelemre érdemes.

Műemléki környezet – területi védelem másik kategóriája, a műemlék jogszabályban meghatározott környezete. A műemléki környezet a védetté nyilvánított műemlékkel közvetlenül határos ingatlanokat, valamint a közterületrészek és a közterületrészekkel határos ingatlanokat jelenti, de ez nem automatikus. Az egyes védett épületek konkrét környezetét a műemléket védetté nyilvánító rendelet írja le, ha nincs erre utalás a rendeletben, akkor műemléki környezet sincs.

Örökségvédelmi többletköltség – a kulturális örökség védett elemein végzett kutatási, restaurálási vagy helyreállítási munkák olyan – az értéknövekedéssel csökkentett – költségei, amelyeket a hatóság írt elő vagy rendelt el, valamint amit a tulajdonos kezdeményezésére a hatóság annak elismer, és amelyek a védelem hiányában a fenntartással kapcsolatban egyébként nem merültek volna fel.

A hatóság elrendelheti a nyilvántartott műemléki értékek, a műemlékek, jókarbantartására vonatkozó kötelezettség teljesítését. A hatóságot terheli az elrendelt munkálatok örökségvédelmi többletköltsége. [67. § (1), 68. § (2)]

A 39/2015. (III. 11.) Korm. rendelet a régészeti örökség és a műemléki érték védelmével kapcsolatos szabályokról alapján

Építéstörténelmi tudományos dokumentáció – Egy objektum kutatását (lásd lejjebb **Kutatás (épületen) műemléken**) lezáró dokumentáció, amelynek az alábbiakat kell tartalmaznia:

1. a vonatkozó szakirodalom jegyzetekkel kiegészített ismertetése,
2. forráskutatás (releváns írott források, térképek, tervek, fényképek, ábrázolások, szóbeli visszaemlékezések),
3. részletes külső és belső építészeti leírás,

4. értékleltár az alábbi tartalmi elemekkel: a műemléki érték tömeg- és térkapcsolatainak, homlokzatainak, a felszínen látható értéket képviselő összes szerkezeti elemének, tartozékának, díszének, berendezési tárgyának, továbbá az elpusztult vagy elbontott elemekre utaló nyomok tételes, leltárszerű leírása, datálása és fotódokumentációja, rejtett szerkezetekre, takart díszítésekre, másodlagosan felhasznált elemekre utaló látható nyomok rögzítése, a megfigyelt jelenségek alapján a feltárható műemléki értékek meghatározása, építéstörténeti szempontú rendszerezése,
5. építéstörténet és telektörténet összefoglalása a korábbi állapotok változásainak leírásával,
6. felhasznált irodalom és források jegyzéke,
7. a releváns felhasznált (különösen az ábrázolásos és a levéltári) források másolatai,
8. javaslat a további tudományos vagy roncsolásos kutatásra, kutatói megfigyelésre,
9. összefoglaló értékelés,
10. a védett műemléki érték megőrzésére és fenntartására vonatkozó szakértői javaslat.

A Magyar Építész Kamara Műemlékvédelmi, Restaurátori Tagozata által 2009-ben összeállított Örökségvédelmi fogalomtár: II. GYAKORLATI FOGALMAK AZ ÖRÖKSÉGVÉDELEMBEN alapján

Állagmegóvás műemléken – Az épület teljességén, vagy épületszerkezeti részletein végzendő olyan beavatkozások, amelyek a meglévő (fellelhető) állapoton csak a szükséges változtatásokat hajtja végre a fenntarthatóság érdekében, sem értékbeli, sem művészi, sem funkcionális értelemben nem történik változtatás. Az állagmegóvás rövid, közép- vagy hosszútávon biztosíthatja az épület fenntarthatóságát.

Jellegzetes tevékenységek: Statikai megerősítés, vízvezetések biztosítása (pl.: tetőjavítás) laza épületrészek rögzítése stb. Rokonértelmű tevékenység a konzerválás. Az állagvédelem tartalmazhat felújítási tevékenységet.

Épületdiagnosztika műemléken – Műemlék épület észlelt vagy rejtett károsodásainak több szakterület szempontjából (tartószerkezeti, építészeti, természettudományos, restaurátori stb.) való vizsgálata és a károsodások okainak feltárása, amely együtt jár a károk kijavításának, károsodási okok megszüntetésének javaslatával. A diagnosztika részletességének fokai:

- szemrevételezéses
- műszeres (mintavétellel)
- feltárásos
- fentiek kombinációi

Jellegzetes tevékenységek: A helyes következtetés eredménye szempontjából fontos a mintavétel helyének megválasztása és módja, szükség esetén háttér laborvizsgálat elvégzése. Diagnosztikai szakvélemény rögzíti a tevékenység eredményeit, következtetéseit és javaslatát. Hiteles diagnosztikai szakvéleményt a szakterületen jogosultsággal rendelkező vagy szakirányú szakképesítéssel rendelkező személy, szakosodott intézmény adhat. Műemléki kutatás esetén a kutatási engedély részeként kell meghatározni a diagnosztikai vizsgálat elvégzését. Kutatási engedélyt kell kérni műemléki védelem alatt álló építmények fizikai beavatkozással, mintavétellel, roncsolással járó vizsgálatához (elemzéséhez), restaurátori kutatási engedélyt kell kérni a műemlék tartozékát (alkotórészét) képező műemlékként védett képző- és iparművészeti alkotás roncsolásos vizsgálatához.

Épület, műemlék felmérés – A műemlék rajzi feldolgozása, amely a tervrajzok készítéséhez hasonló megfeleléssel tartalmazza a meglévő – fellelt – állapot összes alaprajzát, jellemző metszeteit, részleteinek mérési adatok alapján léptékkel pontosan felszerkesztett rajzi dokumentációját. A felmérési dokumentációt műszaki leírás egészíti ki. A felmérés többféle részletességgel és méretarányban (léptékkel) készülhet a felhasználási célnak megfelelően, jellemzően:

- vázlatos (1:500, 1:200),
- áttekintő jellegű, engedélyezési dokumentáció (1:100),
- összesítő, tervezési alapküldetés jellegű, pallérterv (1:100, 1:50),
- részletes, alakhű (1:20, 1:25 vagy ennél nagyobb),
- részlettervek (1:10, 1:5, 1:2, 1:1).

Jellegzetes tevékenységek: A felmérés helyszíni munkán alapul, készülhet manuálén való adatrögzítés alapján vagy helyszíni azonnali felszerkesztéssel, kézi eszközök, műszerek (kitűző, távmérési, mérőállomás) alkalmazásával. Legkorszerűbb az épülettől független – bár adottságaihoz igazított – geodéziai hálózathoz való illesztéses felmérési dokumentáció.

Épület, műemlék falkutatás – Az építmény – épület – falazatát, egyéb szerkezetét érintő olyan roncsolásos kutatási tevékenység, amely az építés történetére mutató adatokat az objektumból, mint dokumentumból nyeri. Cél a különféle építési periódusok, az épület történetében bekövetkezett változtatások, elfalazott, elrejtett értékek feltárása.

Jellegzetes tevékenységek: A kutatás érintheti a fal felületeinek vizsgálatát, de gyakran a falazat struktúrájának, a falszövet vizsgálatára irányul. A módszer legtöbbször feltárás, kibontás. Mivel a falkutatás roncsolásos jellegű, legszükségesebb pusztítással kell a várható eredményt megcélózni. A célirányos falkutatás ésszerűen előzetes szondázásos kutatással tervezhető. Nagymértékben segíti a szondázó helyek tervezését az épület alakhű, részletes építészeti felmérési rajzdokumentációja (szemléletesen pl. falvastagságok elvágólagos változása, vagy falvonulat törése, földem szerkezeti váltása árulkodik a végbement átalakítások, hozzáépítések mivoltáról).

Épület, műemlék festés kutatása – Az épület belső tereinek, homlokzati felületeinek restaurátori felügyelettel ill. irányítással végzett vizsgálata abból a szempontból, hogy fennmaradtak-e a falsíkokon történeti díszítő jellegű festett felületek. A festés díszítőfestés, vagy figurális festés, ill. ezek kombinációja.

Jellegzetes tevékenység: A kutatás módszerei: szemrevételezés, fényképezés, súroló fényben készített fénykép, különféle szintartományokban (ultraibolya, infravörös) készített felvételek, mintavétel és speciális laborvizsgálat.

Épület, műemlék festés kutatása szondázással – Az épület festés kutatása során eltakart (átfestett, lemeszelt, átvakolt) felület alatti réteg feltárása kisméretű ablak megnyitásával. Az ablak széleinek bontása során az egyes rétegek megmutatását biztosítani kell.

Épület, műemlék felújítás – Az építmény – épület – elöregedése során elavult vagy elhasználódott épületrészek, szerkezeti részek, felszerelési részeinek felújítása (pl. új felületkezelése), vagy cseréje, karbantartása. A felújítási tevékenységnek nem célja az átalakítás, a rendeltetésszerű használat megváltoztatása.

Fajtái/rétegei: teljes felújítás, részleges felújítás.

Jellegzetes tevékenységek: A tevékenység tartalmazhat szerkezeti elemek, épületgépészeti elemek, beépített tartozékok, bútorok részleges vagy teljes cseréjét korszerű, a helyszínhez adaptálható termékekkel. A felújítás során történhetnek olyan beavatkozások, amelyek érintik a műemléki értéket, annak eredetiségét, hitelességét. A szakszerű felújítás előfeltételei az épületdiagnosztika, épület falkutatás, restaurátori vizsgálat legalább szakvélemény szintű figyelembe vétele. Több esetben lehetséges az eredetivel azonos anyagú és technológiával előállított, de új termék alkalmazása, mint pl. a tetőhéjazat égetett agyagcserép, vagy ugyanolyan minőségű és fajtájú valamint keresztmetszetű faanyag alkalmazása. Leggyakoribb felújítási tevékenység a homlokzati felújítás, amely nem azonos az átfestéssel! Műemléken a meglévő rétegek (a vakolat és festés) anyagának és egymás szerinti viszonyának (rétegződésének), esetleges festett rétegek (l. épület festés kutatása), nedvesség- és sótartalmának vizsgálata előzetesen szükséges! (A felújítás a szakmai nyelvhasználatban gyakran több rétegűen vagy a helyreállítás szinonimájaként használt fogalom. Ugyanakkor jól körülírható, tehát a fogalom meghatározása fontos.)

Épület, műemlék funkcióváltás – Építmény – épület –, vagy részének használati céljának, hasznosításának megváltoztatása. Az épület történetében legtöbbször kétféle változást jelent: egyrészről az épület átalakítását, másrészről lehetséges tulajdonosváltást.

Jellegzetes tevékenységek: A műemlék konzerválását mindig elősegíti a társadalom számára való hasznos felhasználásuk: az ilyen tehát kívánatos, de az nem változtathatja meg az épületek eredeti elrendezését és díszítését. E határok között kell tehát elképzelni és megengedni a szokások és rendeltetések fejlődés által megkövetelt új átalakításokat. (Velencei Karta 1964. 5. pont.) Az örökség építészeti és történeti adottságainak messzemenő figyelembevételével támogatható a védett létesítmények hasznosítása a mai igények kielégítésének szem előtt tartásával, a régi épületek korszerű igényeinek megfelelő átalakítása, amennyiben ez szükségesnek látszik. (*Európa Tanács Granadai egyezményében, 11. cikk.*)

Értékvédelmi koncepció – Olyan dokumentum, amely az értékek megőrzésének információ-kezelési módszere, amelyet megalapozott, érthető és átlátható pozitív válaszokat adjon a műemléket érintő kihívásokra. A dokumentum feltárja a helyszín jelentőségét, megjelölve a veszélyeztető tényezőket. Az értékvédelmi koncepció irányvonalakat tűz ki a jelentőség, értékek megtartásának érdekében bármely új használat, kezelőváltozás vagy átépítés esetére. Kiemelt szerepe van a helyszín adottságainak bemutatásának. (*Angol szakkifejezés: Conservation Plan, kidolgozója Kate Clark, UK*)

Kiegészítés – Hiányzó, vagy hiányos épületrészek, szerkezeti, díszítő részletek pótlása, vagy funkcionálisan szükséges épület, építmény hozzátoldás.

Az örökségvédelem szempontjából követelmény a megkülönböztethetőség, ajánlott a visszafordíthatóság-visszabonthatóság igénye.

Jellegzetes tevékenységek: Hiteles, rekonstrukciós, megkülönböztethető, kortárs építészeti megoldásokkal történő kiegészítések. (*A Velencei Karta az utóbbi kettőt ajánlja műemlékek esetén.*)

Korszerűsítés – meglévő építmény, építményrész, önálló rendeltetési egység, helyiség rendeltetésszerű és biztonságos használatra alkalmasságának javítása, használati értékének, teljesítőképességének, üzembiztonságának növelése érdekében végzett építési tevékenység. (253/1997. XII.20. Korm. rendelet, fogalom meghatározások 63.)

Kutatás (épületen) műemléken – A tevékenység az építmény – épület –, különösen műemlék dokumentatív (írott, térképi és képi dokumentumok) és fizikai információk (falkutatás, épületrégészet, restaurátori feltárás stb.) szerzésére és tudományos feldolgozására irányul, amely a műemlék történetét, szerkezeteit, anyagait, művészeti kiképzését az időbeli folyamatban (fejlődésben) képes a legteljesebb módon feltárni. A kutatás eredményét a tudományos dokumentáció rögzíti. A kutatás a hitelességre törekvő helyreállítás alapja.

Jellegzetes tevékenységek: A dokumentatív kutatás főként szakirodalmi, tervtári, levéltári, gyűjteményi, múzeum-képes, térképi és írásos adatok feldolgozását foglalja magába.

A fizikai információk megszerzése – Az épület, mint dokumentum értelmezése szempontjából a pontos és alakhű felmérés elkészítése, a megfigyelések helyiségkönyvi feldolgozása. A felmérések előzetes elemzése alapján a mintavételi helyek (szondázás) és falkutatás megtervezése, majd elvégzése, folyamatos fotó és rajzi dokumentálással (amely a felmérésre és helyiségkönyvre épül). A kutatás alapján az épület periodizációjának elkülönítése, az egyes periódusok elméleti rekonstrukcióinak felvázolása (rajzi formában). *(Német szakszó, magyar gyakorlat alkalmazza: Bauforschung.)*

Örökségvédelmi értékvizsgálat (egyedi objektum, területi) – Szakmai szempontrendszer szerint a kulturális örökség elemeinek, ezen belül különösen a műemléki értékek esetében építészeti értékek, települési értékek számbavételét, helyszíni vizsgálatát és előzetes kutatását rögzítő tudományos dokumentáció.

Jellemző tevékenységek: Értékfelvételi helyszíni munka, előzetes adatlapok felhasználásával (Intersave módszer, karaktervizsgálat, milióvizsgálat, környezetminták – patterns – gyűjtése stb.). Érték(védelmi) atlasz összeállítása, szerkesztett változatának közreadása. Az értékvizsgálat az örökségvédelmi hatástanulmány részeként, megalapozását képző tevékenység és dokumentációként hasznosul.

Rekonstrukció – Az idők során megváltoztatott, részben megsemmisített épületek, építmények, szobrok, kertek, valamint épületekhez tartozó elemek maradványai, töredékei felhasználásával a hiteles adatok (fotók, rajzok) alapján romos, roncsolt állapotból való kiegészítés és az eredetivel megegyező állapotba való visszaépítés.

Revitalizáció – A különösen értékes, elsősorban számos műemléki értékkel rendelkező, de elavult élettelen településrész újraélesztése a történeti érték megtartásával, minimális kiegészítő, nagyrészt helyreállító beavatkozással. Ez a használatát, funkcióját, gazdasági szerepét tevékenységét veszített épület vagy település, településrész gazdasági értékgazdálkodásának visszaállítása, régi, vagy új funkcióra való alkalmassá tétele.

A 66/1999. (VIII. 13.) FVM rendelet az építészeti örökség helyi védelméről alapján

Helyi védelem – az építészeti örökség mindazon elemeire kiterjed, amely külön jogszabályok alapján nem áll védelem alatt, és amelyet önkormányzati rendelet helyi települési, táji, természeti, építészeti, néprajzi, képző- vagy iparművészeti, ipartörténeti, régészeti értékneként védetté nyilvánít. A helyi védelem a település és környezetének egészére vagy összefüggő részére (*helyi területi védelem*), valamint egyes építményeire, ezek részleteire (*helyi egyedi védelem*) terjedhet ki.

Közlemény a műemléki érték meghatározásának, nyilvántartásba vételének és műemlékké nyilvánításának szakmai szempontjairól (a Miniszterelnökség Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 1/2014. (VII. 23.) MvM utasítás 31. §-a szerinti feladatok ellátása keretében, Kulturális Örökségvédelmi Felelős Helyettes Államtitkárság, 2015.10.07.)

Kulturális örökségünk egyedi, nem pótolható, nem újratermelődő érték, ezért megismerése és az információk korszerű és megfelelő módon való rögzítése alapvető kötelesség, amelyet a jövő generációk iránti felelősség nyomatékosít.

Az Európa Tanácsnak a kulturális örökség társadalmi értékéről szóló, Faróban, 2005. év október 27. napján elfogadott keretegyezménye alapján

Kulturális örökség – azon múltból örökölt érték hordozó források együttese, amelyeket az emberek – függetlenül a tulajdonviszonyoktól – a saját állandóan fejlődő értékeik, hiedelmeik, hitük, tudásuk és hagyományaik tükröződéseként és kifejeződéseként határoznak meg, magában foglalja a környezet mindazon vonatkozásait is, amelyeket az idők folyamán az ember és az egyes helyszínek közötti kölcsönhatás eredményezett.

Örökségközösség – azon személyek összessége, akik valamely kulturális örökség bizonyos aspektusait értéknek tekintik és közösségi cselekvés keretében kívánják fenntartani és a következő nemzedékeknek továbbadni.

9. SZ. MELLÉKLET

RELEVÁNS JOGSZABÁLYOK, HASZNOS DOKUMENTUMOK, LINKEK, SZAKÉRTŐK

A műemlék felújítás és közösségi bevonás folyamatát az alábbi források megismerése segítheti:

Építési, örökségvédelmi törvények és rendeletek

1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről

2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről

39/2015. (III. 11.) Korm. rendelet a régészeti örökség és a műemléki érték védelmével kapcsolatos szabályokról

66/1999. (VIII. 13.) FVM rendelet az építészeti örökség helyi védelmének szakmai szabályairól

19/2010. (IV. 23.) OKM rendelet a kulturális szakértői tevékenység folytatásának feltételeiről és a kulturális szakértői nyilvántartás vezetéséről

www.njt.hu

Nemzetközi egyezmények

2012. évi CX. törvény az Európa Tanácsnak a kulturális örökség társadalmi értékéről szóló, Faróban, 2005. év október 27. napján elfogadott keretegyezményének kihirdetéséről

www.njt.hu

Segédletek építésügyi és örökségvédelmi eljárásokhoz, közösségi tervezéshez

www.e-epitesugy.hu

<https://epitesijog.hu/>

<http://www.kormanyhivatal.hu/hu/szakigazgatasi-szervek/epitesugyi-hivatal-es-oroksegvedelmi-hivatal>

Sain Mátyás, szerk.: *Területfejlesztési füzetek 1: Segédlet a közösségi tervezéshez*, Budapest 2010.

http://videkstrategia.kormany.hu/download/b/f2/a0000/TF_fuzet_%281%29_segedlet_a_kozossegi_tervezeshez.pdf

Sain Mátyás: *Mini segédlet a közösségi tervezéshez*, Budapest 2014.

http://www.melyszegenyseg.hu/dokumentumok/dokumentumtar_tartalma/TAMOP513_minisegedlet_kozossegitervezes_edok.pdf

Örökségvédelmi, műemléki érték fogalomtárak

A fenti fogalmakon túl, számos hasznos műemléki fogalom magyarázata található meg a Magyar Építész Kamara Műemlékvédelmi, Restaurátori Tagozata által 2009-ben összeállított *Örökségvédelmi fogalomtárban*:

<https://www.e-epites.hu/527>

További hasznos leírások műemléki érték kategóriákról, műemlékek gazdasági-fejlesztési potenciáljáról, nyilvántartásról, védelemről megtalálható az alábbi, a *Kulturális Örökségvédelemért Felelős Helyettes Államtitkárság* által kiadott közleményben: *Közlemény a műemléki érték meghatározásának, nyilvántartásba vételének és műemlékké nyilvánításának szakmai szempontjairól* (a Miniszterelnökség Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 1/2014. (VII. 23.) MVM utasítás 31. §-a szerinti feladatok ellátása keretében, 2015.10.07.)

http://www.kormany.hu/download/2/ee/70000/1_szempontrendszer_-_MueMLEKI_ertEK_vEdEs_20150910_Kozlemeny_v.pdf

Szakértői névjegyzékek

A miniszterelnökség által nyilvántartott régészeti és műemléki szakértői névjegyzék, az alábbi szakterületeken:

- műemléki épületdiagnosztika
- műemléki épületkutatás (falkutatás)
- műemléki érték dokumentálás
- műemléki restaurátor
- történeti kertek
- orgona-hangszer helyreállítás

<http://www.kormany.hu/hu/miniszterelnokseg/parlament-allamtitkar/regeszeti-es-muemleki-szakertoi-nevjegyzek/muemlekvedelem>

A Magyar Építész Kamara által nyilván tartott építésztervezők névjegyzéke

www.mek.hu



Ha kérdése van, írjon nekünk:

