

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Hargitainé Solymosi Beatrix

Pécs, 2019

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Hargitainé Solymosi Beatrix

Kulturális projektek fenntarthatósága
Magyarországon

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Bélyácz Iván

Pécs, 2019

TARTALOMJEGYZÉK

Táblázatok jegyzéke	1
Ábrák jegyzéke	3
Függelékek jegyzéke	4
ABSZTRAKT	5
BEVEZETÉS	7
1. KULTÚRA, GAZDASÁG, TAN	10
1.1 A kulturális ipar és a gazdaság	14
1.1.1 <i>A kultúra fogalma és a kulturális szféra</i>	14
1.1.2 <i>A kulturális iparágak gazdasági értékelése</i>	17
1.1.3 <i>A kultúra mint külső gazdasági hatás</i>	25
1.2 Kultúra-gazdaságtan	27
1.2.1 <i>Makroökonómiai jellemzők</i>	28
1.2.2 <i>Mikroökonómiai jellemzők</i>	32
1.3 Kultúra az Európai Unióban	36
1.3.1 <i>Az EU kultúra politikája</i>	39
1.3.2 <i>A kultúra támogatása az EU-ban</i>	42
1.3.3 <i>Könyvtárak az EU-ban</i>	47
1.4 Kultúra Magyarországon	49
1.4.1 <i>A kultúra magyar jellemzői</i>	51
1.4.2 <i>Az állam szerepe a kulturális fejlesztésekben</i>	57
1.4.2.1 <i>Az Első Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT I.)</i>	58
1.4.2.2 <i>Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT)</i>	59
1.4.2.3 <i>Széchenyi Terv 2020</i>	60
1.4.2.4 <i>Az EGT Alap és a Norvég Alap</i>	61
1.4.3 <i>Könyvtárak Magyarországon</i>	62
1.4.4 <i>Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa</i>	64
1.5 A kulturális turizmus	67
1.5.1 <i>A kulturális turizmus fogalma</i>	68
1.5.2 <i>A kulturális turizmus kínálata</i>	69

1.5.3	<i>A kulturális turizmus kereslete</i>	71
1.5.4	<i>A kulturális turizmus piaca</i>	72
1.5.5	<i>A kulturális turizmus Magyarországon</i>	73
2.	A PROGRAM- ÉS PROJEKTÉRTÉKELÉS ESZKÖZEI	77
2.1	A program és projekt fogalma	77
2.2	A program- és projektértékelés	77
2.3	Az értékelés helye és szerepe a projekt ciklusában	81
2.4	Az értékelés típusai és módszerei	84
2.5	Kulturális fejlesztések fenntarthatósága	93
2.5.1	<i>A fenntartható fejlődés</i>	94
2.5.2	<i>A projektek fenntarthatósága</i>	96
2.6.	Monitoring és értékelés	101
2.7	Az Állami Számvevőszék vizsgálatai	102
3.	A KUTATÁS ISMERTETÉSE	106
3.1	A kutatás célja	106
3.2	Kutatási módszerek	107
4.	DÉL-DUNÁNTÚLI REGIONÁLIS KÖNYVTÁR ÉS TUDÁSKÖZPONT	111
4.1	A projekt előkészítése	111
4.2	A projekt értékelése	119
4.2.1	<i>A projekt kvalitatív értékelése</i>	119
4.2.1.1	A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont szakmai tevékenysége	120
4.2.1.2	A Csorba Győző Könyvtár szakmai tevékenysége	126
4.2.2	<i>A projekt kvantitatív értékelése</i>	133
4.2.2.1	Könyvtárhasználati adatok	133
4.2.2.2	Az intézmények gazdálkodása	136
4.2.2.3	A projekt számszerű értékelése	142
4.3	Összegzés	154
5.	PÉCSI KONFERENCIA- ÉS KONCERTKÖZPONT	156
5..1	A projekt előkészítése	156

5.2	A projekt értékelése	161
5.2.1	<i>A projekt kvalitatív értékelése</i>	161
5.2.2	<i>A projekt kvantitatív értékelése</i>	163
5.2.2.1	A Kodály Központ szakmai működésének értékelése	163
5.2.2.2	A gazdálkodás értékelése	166
5.2.2.3	A projekt számszerű értékelése	169
5.3	Összegzés	174
6.	A PÉCS 2010 EURÓPA KULTURÁLIS FŐVÁROSA PROGRAM ÉRTÉKELÉSE	177
7.	KULTURÁLIS PROJEKTEK KÉRDŐÍVES FELMÉRÉSE	183
7.1	Az adatbázis forrása és a projektek jellemzői	183
7.2	A válaszok összegzése	185
7.3	Következtetések	190
8.	HIPOTÉZISEK, KÖVETKEZTETÉSEK	194
8.1	Hipotézisek	194
8.2	A dolgozat eredményeinek összefoglalása	200
8.3	Javaslatok, további kutatási irányok	201
	Felhasznált irodalom	203
	Publikációs jegyzék	214
	Függelékek	215

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat:	A kulturális iparágak (KI) gazdasági méret és strukturális analízis modellje	18
2. táblázat:	Multiplikátor modell a kulturális iparágakban (KI)	20
3. táblázat:	Modell a kulturális iparágak (KI) gazdasági hozzájárulásának mérésére	24
4. táblázat:	A kultúrafinanszírozás modelljei	31
5. táblázat:	A NUTS kategóriái Magyarországon	43
6. táblázat:	Transznacionális források és a strukturális alapok	44
7. táblázat:	A kultúra támogatása az Európai Unióban	44
8. táblázat:	Az állam szerepe a fejlesztésekben	58
9. táblázat:	Eredményesség és hatékonyság	79
10. táblázat:	Kvalitatív és kvantitatív megközelítések az értékelő kutatásban.....	84
11. táblázat:	Értékelési ciklus	90
12. táblázat:	Értékelés eszközei az értékelés időpontjához viszonyítva	91
13. táblázat:	Az értékelési szempontok közötti szinergia	92
14. táblázat:	Az értékelés helye és célja	96
15. táblázat:	Projekt pénzügyi elemzése	97
16. táblázat:	Monitoring és evalváció összevetése	101
17. táblázat:	A DDRKTK projekt értékelési alternatívái	114
18. táblázat:	A DDRKTK használati és tulajdoni arányai	115
19. táblázat:	DRKTK projekt összehasonlító táblázat	117
20. táblázat:	A DDRKTK projekt forrásösszetétele	118
21. táblázat:	Könyvtári szolgáltatások – az Egyetemi Könyvtár teljes hálózatára	121
22. táblázat:	Az Egyetemi Könyv ár SWOT analízise	124
23. táblázat:	A Csorba Győző Könyvtár SWOT analízise	130
24. táblázat:	A lakosság és a hallgatók számának alakulása	133

25. táblázat:	Tudásközpont könyvtárhasználati adatai	135
26. táblázat:	A könyvtárhasználat arányai	135
27. táblázat:	Az Egyetemi Könyvtár bevételei és kiadásai	138
28. táblázat:	Az Egyetemi Könyvtár bevételeinek felhasználása	138
29. táblázat:	A Csorba Győző Könyvtár bevételei és kiadásai	140
30. táblázat:	A Tudásközpont Kft. főbb mérlegadatai	141
31. táblázat:	A DDRKTK projekt legfontosabb eredmény indikátorai a megvalósíthatósági tanulmányban	142
32. táblázat:	A DDRKTK projekt monitoring mutatói a megvalósíthatósági tanulmányban	144
33. táblázat:	A DDRKTK projekt számszerűsíthető eredményei – adatszolgáltatás alá eső indikátorok a támogatási szerződésben	146
34. táblázat:	A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont fő építészeti paraméterei	158
35. táblázat:	A beruházás döntési összegének meghatározása	160
36. táblázat:	A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont projekt forrásösszetétele	160
37. táblázat:	A Kodály Központ látogatóinak és rendezvényeinek alakulása...	163
38. táblázat:	A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont működési egyenlegének tervezett alakulása	166
39. táblázat:	A ZSÖK és a PFZ állami és önkormányzati támogatásai	168
40. táblázat:	A PKK projekt monitoring mutatói	170
41. táblázat:	A PKK projekt indikátorai	171

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra:	Sportra, kultúrára és vallásra fordított állami kiadások a GDP százalékában	38
2. ábra:	A kulturális iparágak aránya a finn nemzetgazdaságban	38
3. ábra:	Kulturális értékek kétdimenziós térben	50
4. ábra:	Kulturális passzivitás mérés	52
5. ábra:	Sportra, kultúrára és vallásra fordított állami kiadások a GDP százalékában és a háztartások kiadásai Magyarországon	53
6. ábra:	Az értékelés jellege a projektciklus során	83
7. ábra:	Logikai keretmátrix	86
8. ábra:	A fenntarthatóság Tripla-P koncepciója	95
9. ábra:	Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont helyszíne ...	112
10. ábra:	Egyetemi Könyvtár környezete	124
11. ábra:	A lakosság és hallgatók számának alakulása	134
12. ábra:	A könyvtárhasználat alakulása	135
13. ábra:	Könyvtárhasználat és a használók aránya	136
14. ábra:	Elégedettség a CSGYK rendezvényeivel, programjaival	152
15. ábra:	Pécsi Konferencia- és Koncertközpont homlokzati képe	159
16. ábra:	A Kodály Központ látogatóinak alakulása	164
17. ábra:	Elégedettségmérés a Kodály Központban	165
18. ábra:	Értékelés	187
19. ábra:	A projektek fenntarthatósága és hatásai	191

FÜGGELÉKEK JEGYZÉKE

1. függelék:	Módszerek a kulturális iparágak (KI) gazdasági hozzájárulásának mérésére	215
2. függelék:	Néhány ország kulturális iparági mérési keretei	218
3. függelék:	Amszterdami Szerződés 151. cikk	219
4. függelék	DDRKTK - bevételek összesítése	220
5. függelék:	DDRKTK - kiadások összesítése	221
6. függelék:	Kérdőív	222

Absztrakt

Az Európai Unió és Magyarország költségvetéséből jelentős összegeket fordítanak fejlesztésekre, beruházásokra, kulturális projektek megvalósítására. A támogatók minden esetben elvárják, hogy a projektek értékelése mérhető eredményeken alapuljon, és számokban tükrözze vissza, hogy eredményei hosszú távon is fenntarthatóak.

A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a fenntarthatóságot, a fenntarthatósági követelményeket miképp kezelik a kulturális célú projektek projektciklusának folyamatában, a tervezés során és a fejlesztés fizikai megvalósulását követően, a projekt pozitív eredményei a külső finanszírozás megszűnése is folytatódna-e.

A következő hipotézisekkel kapcsolatos kutatásra került sor:

- 1. A projekt tervezésekor komplex módon vizsgálták a fejlesztés fenntarthatóságát és a fenntarthatóság követelményét a projekttel szembeni elvárásokban, a számszerűsített mutatókban is rögzítették. A számszerűsített mutatók alkalmasak arra, hogy igazolják a fenntarthatósági követelmények teljesülését és a fejlesztés befejezését követően sor kerül a fenntarthatóság értékelésére.*
- 2. A megvalósult kulturális fejlesztések fenntartása, üzemeltetése a tervezetthez képest nem igényel többlet közpénzt. Az egyéb bevételek biztosítják, hogy a fenntartáshoz nem szükséges többlet közpénzt adni.*
- 3. A kulturális projektek céljai, indikátorai részben, egészben teljesültek. A projektek kedvező hatással voltak az életminőségre, a kulturális turizmusra és a munkahelyek alakulására.*
- 4. A külső feltételek rapid változásai miatt az eredeti célok nem elérhetőek, vagy elérésük nem igazolható.*

Két konkrét, a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa projekt keretében megvalósított kulturális infrastruktúrális fejlesztés részletes, kvalitatív és kvantitatív értékelésre került sor, valamint a projektek számszerű mutatóinak ex post értékelésére.

Bár a projektekkel szembeni elvárás és a támogatás feltétele a fenntarthatóság bemutatása a tervezési szakaszban, a támogatói okiratban rögzített mutatók közé többnyire olyan indikátorok kerülnek be, mely a projekt fenntarthatóságának igazolására nem vagy csak

nagyon közvetetten alkalmasak. Az indikátorok meg nem felelőssége azért fontos probléma, mert a projektek számszerű értékelése csak ezek alapján történik, és nem mondanak el mindent a projekt teljesítményéről.

A projekt lezárást követően a fenntarthatóság számszerű ex post értékelésére csak közvetetten nem kerül sor, komplex értékelésére és a működtetésnek a megvalósíthatósági tanulmányban foglaltakkal történő összevetésére.

Amennyiben a fenntarthatóság súlyának megfelelően és nemcsak közvetett módon megjelenik a számszerű mutatók között, az utólagos értékelése nem megkerülhető, Éppen ezért a legfontosabb következtetés, hogy az indikátorok között szerepeltetni kell a fenntarthatóság közvetlen ellenőrzésére alkalmas mutatókat, a kedvezményezettekől elvárni a mutató értékelését megalapozó adatgyűjtést.

Tárgyszavak: kultúra-gazdaságtan, kultúra, gazdasági értékelése, projektelemzés, projekt értékelés, fenntarthatóság

Jel-kód: C19, H43, O22, O56, Z1, Z19

Bevezetés

Európa legdinamikusabban fejlődő ágazatai közé tartoznak a kultúra és a kreatív ágazatok. A 2013-ban zárult fejlesztési ciklusban Magyarország az Európai Unió költségvetéséből mintegy 7 ezer milliárd forintot fordíthatott fejlesztésekre, beruházásokra. A források egy részét kulturális projektek megvalósítására fordították. A támogatók minden esetben elvárják, hogy a kezdeményezések hatásának értékelése mérhető eredményeken alapuljon, és tükrözze vissza a kezdeményezés társadalomra gyakorolt szélesebb, hosszú távon is fenntartható hatását. A kulturális politikák további finanszírozásához és támogatásához szükséges, hogy bizonyítható legyen a már megvalósult projektek eredménye, hatása és fenntarthatósága. A szokásos értékelési módszerek azonban a művészet és kultúra területén nem, vagy csak nehezen alkalmazhatók, állandó viták kísérik a kulturális projektek eredményeit és hosszú távú hatásait.

A kulturális projektek egzakt módszereken alapuló értékelési gyakorlatának kialakítása a speciális megközelítés és a projektalapú finanszírozás általánossá válása miatt elkerülhetetlen. Az eddig alkalmazott módszerek és technikák mind uniós, mind az azon alapuló magyar gyakorlatot tekintve két elvet és sajátosságot követnek. Egyrészt, a kultúrát együtt kezelik a turizmussal, és a turizmusra kidolgozott módszereket javasolják alkalmazni. Másrészt, az uniós értékelési módszertan útmutatót nyújt a projektek megítéléséhez, azonban a módszerek szubjektív kiválasztásának tág teret ad és a szubjektív jelleg érzékelhető a konkrét projekt értékelése során is.

A kulturális fejlesztések esetében nem megkerülhető kérdés tehát, hogyan értékeljük a kulturális projekteket.

Minden esetben az adott projekt céljaiból kell kiindulni, majd vizsgálni azok megvalósítását. A projektek esetében összetett célrendszert alakítanak ki, melyet egy logikai keretmátrixban rögzítenek. A célok között szerepelnek a fenntarthatóság társadalmi, gazdasági és pénzügyi szempontjai. A projektcél megvalósulásának számszerűsítése és szemléltetése az indikátorok feladata.

Az Új Magyarország Fejlesztési Tervhez kapcsolódóan *elméleti hatásútvonalakban* dolgozták ki a turisztikai- és kulturális beavatkozások hatásainak számszerűsítési megoldásait. Lényegében a turisztikai ágazatra kidolgozott módszereket javasolják változatlan formában alkalmazni a kultúrára is. A kulturális fejlesztéspolitika egyik

legfőbb célja a kulturális örökség és infrastruktúra fenntartható használata, ezért a beavatkozásokat a fenntarthatóság szempontjából is értékelni kell.

A hogyan értékeljük problematikáján túl konkrét projektek esetében is indokolt vizsgálni, mi az adott fejlesztés lényege, alapvető céljai, és igazolható-e a célok, elvárások teljesülése.

Kutatásom során alapvetően négy módszert alkalmaztam, statisztikai adatok összehasonlító elemzését, dokumentumelemzést, empirikus adatfelvételt és a kapott adatok értékelését. Célzott kutatást is folytattam a két megvalósult kulturális fejlesztésre vonatkozó szekunder adatok felhasználásával, illetve primer kutatással. Sor került egy kérdőíves felmérésre kulturális fejlesztéseket (is) megvalósító projektek körében.

A vizsgált projektek a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program két, talán legsikeresebb projektje, a Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont (DDRKTK) és a Pécsi Konferencia- és Koncertközpont (PKK). A projektek ex post értékelésének alapját a pályázatban tett számszerű vállalások jelentették.

A kulturális fővárosi program keretében a koncepció többszöri változását követően végül egy megyei-városi-egyetemi könyvtár és tudásközpont megvalósítására került sor. A változó célok és ennek köszönhetően még a beruházás átadásakor sem teljesen kidolgozott üzemeltetési struktúra miatt a későbbi fenntartás szempontjai a beruházás során nem kaphattak kellő figyelmet, a működtetés sok szempontból nem volt előkészítve. A működtetés nehézségét fokozza, hogy az épületben két szervezetenként elkülönült könyvtár és egy önálló üzemeltető cég működik.

A projekt átfogó célja volt a régió társadalmi-gazdasági modernizációs folyamatának erősítése, a könyvtári és tudásközponti funkciók integrálása, a kutatások infrastruktúrájának biztosítása, egy modern könyvtár kialakítása. A célok teljesülést többek között a következő mutatók alapján kellene igazolni: a fejlesztéssel érintett épületek száma, az érintett lakosság száma, a kulturális programokon fizető résztvevők számának növekedése, a kulturális szolgáltatásokkal való elégedettség. A fejlesztés fenntarthatósága a támogatás elnyerésének feltétele volt és a projekt céljai között is szerepel *a fenntartható működés biztosítása*, azonban a számszerűsíthető célok és indikátorok között közvetlenül a fenntartáshoz kapcsolható indikátor nem szerepelt.

A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont projekt célkitűzése egy olyan multifunkcionális, reprezentatív épület létrehozása volt, amely a 2010-es Európa Kulturális Fővárosa program eseményeinek méltó helyszíne lehet, hosszú távon is hozzájárul Pécs kulturális és gazdasági életének sikeréhez. Minőségi kulturális szolgáltatásokkal kívánták

megnyerni a helyi, térségi és nemzetközi lakosságot, és az igényes hivatásturisztikai vendégkört. A fenntarthatósági szempontok érvényesülését elsősorban a hivatásturisztikai rendezvények befogadása és bevételei igazolták. Az elképzelések szerint a turizmus multiplikátor hatásának köszönhetően pozitív gazdasági, társadalmi hasznok realizálódnak.

A kulturális fejlesztések kérdőíves kutatását azzal a céllal végeztem, hogy gyakorlati információkat szerezzek arról, miképp kezelik a fenntarthatósági követelményeket a kulturális célú projektek projektciklusának folyamatában. Az nem volt kétséges, hogy a fejlesztés előkészítésekor törekednek annak bemutatására, hogy biztosítják a fenntarthatóság elveit és szempontjait, arról azonban kevés ismerettel rendelkezünk, miképp értékelik azokat a fejlesztés fizikai megvalósulását követően.

A kutatás alkalmas volt arra, hogy a hipotézisekre választ kapjak és kijelölhető volt a kutatás folytatásának iránya.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Dr. Bélyácz Iván segítő támogatása nélkül kutatómunkámat nem tudtam volna elvégezni. Egyszerű köszönetnyilvánítás nem fejezi ki azt, amivel tartozom megingathatatlan hitéért, hogy a doktori értekezésem egyszer elkészül.

Köszönöm Dr. Fischerné Dr. Dárdai Ágnesnek és dr. Merza Péternek közreműködésüket és minden segítségüket.

És végül, de természetesen nem utolsósorban meg kell köszönnöm családom, mindenekelőtt férjem, Hargitai Ferenc támogatását.

1. Kultúra, gazdaság, tan

A világméretű globalizációt a világgazdaság integrációs folyamatainak felgyorsulása jellemzi, mely a gazdasági folyamatok mellett a kulturális folyamatokban is megjelenik. Az elmúlt évezredek során mindenekelőtt a nemzetközi kereskedelem kiterjedése nyomán került sor a világ kulturális és gazdasági egységesedésére, a gazdasági és kulturális kapcsolatok bővülésére és elmélyülésére (Konczosné, 2003).

A globalizáció fogalmán többnyire az egész bolygóra kiterjedő folyamatot értenek, amely idővel valamilyen integrált, egységes földi kultúrát hozhat létre. E folyamatnak kulturális, gazdasági és szociális komponensei vannak, és ezek komplex rendszert alkotnak (Csányi, 2002). Ahhoz, hogy a globalizálódás valóban az egész Földre kiterjedően végbe menjen, mindhárom tényezőnek egy irányba kell mutatnia, nagyobb időbeli eltérés nélkül.

A kulturális értékek, a nemzeti, regionális és a helyi kultúra azonban a globalizációs törekvések akadályai lehetnek. Bízom abban, hogy a kulturális identitáshoz való ragaszkodás legalábbis lassítja a kultúra globalizálódását.

A kultúra és a gazdaság elvi összefüggéseit Koncz a következőkben foglalja össze:

- A gazdaság a tágabb kultúra része.
- A gazdaság globálisan meghatározott, ám a lokális kultúrában működik.
- Rövid távon a gazdaságtól függ a szűkebb kultúra.
- Hosszabb távon a gazdaságot és a tágabb kultúrát a szűkebb kultúra határozza meg (Koncz, 2004).

A **kultúra és a gazdaság kapcsolatát** ellentmondásos, koronként változó viszony jellemzi. A gazdasági fejlődés és a kultúra szerepét vizsgálva a 19. századtól kezdődően három korszak különböztethető meg.

Az első korszak az 1890 és 1920 közötti időszakra tehető, amikor elsősorban arra az alapvető kérdésre keresték a választ, hogy mi a gazdaság szerepe a társadalom működésében, vagy fordítva, milyen hatással van a társadalom, annak kultúrája, normái és értékei a gazdaság fejlődésének folyamatára. Az elsősorban weberi hagyományokra építő kulturális magyarázatok egészen az 1950-es évekig meghatározóak maradtak a gazdasági fejlődéssel foglalkozó irodalomban.

A második korszak a második világháborút követően megjelenő és elsősorban Amerikában népszerűvé váló modernizációs elméletek kora, amikor leginkább a kultúrát, pontosabban a kulturális elmaradottságot tekintették a fejlődés akadályának, és az

elmaradott tradicionális kultúrákat állították szembe a politikai és gazdasági intézményrendszer és a társadalmi értékek nyugati fejlődési modelljével (Ságvári, 2009). Ezek az elméletek etnocentrikus nézőpontjuk miatt veszítettek népszerűségükből és mert a Nyugat kulturális értékeit felsőbbrendűnek tartották. A kulturális- és értékparadigma a másik támadást azért szenvedte el, mert modelljeibe nehezen voltak beilleszthetők a nem igazán megbízhatóan, vagy éppen sehogyan sem mérhető kulturális faktorok. Való igaz, hogy a kultúrából kiinduló elméletek empirikus bizonyítása igen nehézkes. A kulturális magyarázatok második feltámadása az 1980-as és 1990-es évektől kezdődően tapasztalható, amikor a kultúra ismét meghatározóvá kezdett válni a gazdasági fejlődéssel kapcsolatos vitákban (Ságvári, 2009). A közgazdaságtanon belüli átrendeződés és annak a társadalomtudományok többi szférájára gyakorolt hatása azt eredményezte, hogy az **új intézményi közgazdaságtan** iskolája elismerte a normák szerepét a gazdasági életben és jóval érzékenyebbé vált a történelem, a kultúra és a hagyományok szerepére. Elismerte az útfüggőség, illetve az ebből fakadó kulturális különbségek jelentőségét a gazdaság működésében (Fukuyama, 2001).

Az 1980-as évek globális politikai és gazdasági történései, többek között a kelet-közép-európai rendszerváltások rámutattak arra, hogy a szabályozási környezet és az intézményrendszer univerzális receptek alapján történő megváltoztatása nem jár azonos eredményekkel. A kultúra és az útfüggőség jelentőségének felismerése nem csak a tudományos paradigmákban, hanem az ezek eredményeit hasznosító globális intézmények stratégiájában is éreztette hatását: például a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank hivatalosan is beemelte a kultúrát szempontrendszerébe. Eljutottunk az elmúlt egy-két évtized kulturális és értékközpontú paradigmaváltásához (Ságvári, 2009).

Az átrendeződésre és hangsúlyeltolódásra, mely a társadalomtudományok, a szociológia és a közgazdaságtan szféráin belül zajlott, nem kellett sokat várni. E korszak az interdiszciplináris megközelítések előtérbe kerüléséről szólt. Közben az 1980-as évek elején a világpolitikában is jelentős átrendeződés következett be az ideológiai főáramba kerülő neoliberalizmus révén. A gazdaság és társadalom szétválasztása nem maradhatott fenn sokáig. Egyre erősebbé vált az igény arra, hogy valamilyen módon meghaladottá váljon a közgazdaságtannak az a monolitikus irányzata, amely radikális módon a társadalomtól függetlenül kezelte a gazdaságról való elméleti és empirikus gondolkodást. Ennek eredményeképpen a közgazdaságtan és a közgazdászok szerepe nagymértékben megerősödött, ami azzal is együtt járt, hogy egyre több olyan kísérlet történt, amely során

a közgazdaságtan átlépte a tudományoknak az addig kialakult hagyományos választóvonalait (Ságvári, 2009).

A kultúra és a gazdaság viszonyára vonatkozóan alapvetően két felfogás létezik. Az elsőben a kultúra, a másodikban a gazdaság a tágabb fogalom. Ennek megfelelően az elsőben a gazdaság válik szubkultúrává, a másodikban a kultúra jelentkezik a gazdaság egy sajátos ágazataként (Magyari Beck, 2007).

- A tágabb halmaz a kultúráé, azaz mindent, ami nem természeti síkon determinált, kultúrának tekintünk. A gazdaság ebben a felfogásban szintén kultúra, de annak csak egy sajátos alelete.
- A másik felfogásban a gazdaság a kultúra helyére lép és a kultúrát egyfajta gazdasági ágazatként rendeli maga alá, melyben fogyasztásra szánt élmény- és szenvedély-jószágok termelése és főként fogyasztása zajlik. A kultúra ebben a modellben alapvetően deviáns jelenség, mivel nem mérhető úgy, mint a többi gazdasági tény (Magyari Beck, 2007).

A fenti koncepció alapvető gyengesége a kulturális tények gazdasági mérhetőségével áll kapcsolatban, amit a közgazdaságtan elengedhetetlennek tekint.

A korai hatvanas évekig nem tulajdonítottak különösebb jelentőséget a kulturális szektorral összefüggő statisztikai adatok hiányának, a mérési nehézségeknek, a kulturális javak közösségi és egyéni fogyasztásának. Baumol és Bowen műveiben (Baumol-Bowen, 1966) jelentek meg először a kultúra és gazdaság kapcsolatát tekintve alapvető megállapítások. Az 1980-as évektől egyre több elemzés foglalkozott a kulturális ipar és gazdaság kapcsolatával, gazdasági hatásaival. A fejlett országokban folyó kutatások révén felismerték a kultúrának a társadalom és a gazdaság fejlődésében betöltött kulcsszerepét, olyan elméleti és gyakorlati kérdésekkel szembesítettek, mint a kulturális szektor definíciói és osztályozása, módszertani kérdések, a gazdasági hozzájárulás mennyiségi meghatározása. A fordulathoz a kulturális ipar érdekeinek növekedése, a kultúrában megjelenő vállalkozások, a kreativitás és innováció fejlődésre gyakorolt hatása vezetett. Vizsgálták a rövid távú, a látogatók és a helyben lakók pénzköltésében megjelenő hatást, és a hosszú távú, a kulturális környezetre irányuló hatást, mely az emberekre, a cégekre és a befektetésekre gyakorolt vonzásban nyilvánul meg (Heilbrun-Grey, 2001).

Napjainkban az új megközelítések a termelési szerkezettől a kreatív humán erőforrásig terjednek. A kreatív osztályt új, gazdasági növekedést eredményező tényezőként kezelik.

A 3Ts elmélet a kreatív osztályon, a tehetség, tolerancia és a technológia fogalmán alapul. Vizsgálják a kölcsönhatást és kapcsolatot a kulturális és más iparágak között, a tudás transzfert és az externáliák hálózatát. Eközben változik a termelési tényezők szerepe és a növekedés meghatározó tényezőjévé válik a tudás, az eredetiség és a szakértelem, változik a gazdasági struktúra, valamint a növekedést és fejlődést érintő koncepciók is. Növekszik a kulturális szektor gazdasági fejlődésben betöltött szerepe, a GDP-hez való hozzájárulása (Howkins, 2004).

Howkins állítása a kulturális szektor GDP-hez való hozzájárulásának növekedéséről 2004 előtt igaz volt, azonban a 2008-a válságot követően nem, a válság kezelésének egyik áldozatává a kulturális szektor vált. Az Európai Unió országai esetében hasonló megállapítások tehetők. Az egyes országok eltérően reagáltak a gazdasági válságra (Almeda, 2015). Az Eurostat közlése szerinti megoszlásban az állami kiadásokat. A sporttal, kultúrával és vallással kapcsolatos kiadások az EU-28 országokban és az euróövezetben 2010-ben a GDP 1,2 százalékával egyeztek meg, amely 2011-től lényegében változatlan, a GDP 1,1 százaléka.

Finnország a kultúra szatellit számlái révén pontos statisztikai adatokkal rendelkezik a kultúra gazdasági részesedéséről. A 2010 óta tapasztalható folyamatos csökkenés 2016-ban állt meg, amikor a bruttó hazai termék 3,0 százaléka volt a finn kultúra gazdasági részesedése, míg 2015-ben 2,9 százalék (Statistics Finland, 2018).

Kanada esetében - szintén kultúra szatellit számlákkal alátámasztottan - 2016-ban 2010-hez képest nőtt a kultúra kibocsátása, de közben a GDP-ből való részesedése 3,1 százalékról 2,8 százalékra csökkent (Statistics Canada, 2018).

A **kulturális ipar** kifejezést eredetileg azoknak a művészeti és kulturális javaknak a leírására használták, melyeket iparilag sokszorosítottak (Throsby, 2010). A kreatív iparágak koncepciója az ausztrál *Kreatív nemzet: A Nemzetközösség kulturális politikája* című jelentésben 1994-ben fogalmazódott meg, Több erőfeszítés történt a kulturális szektor gazdasági jelentőségének és a kulturális iparágaknak a meghatározására, figyelembe véve azokat a sajátosságokat, hogy miközben termékeket gyártanak és szolgáltatnak, kapcsolatban vannak kulturális értékekkel, szórakoztatással és a kreativitással. Kidolgozták a kulturális iparágak koncentrikus kör modelljét a kulturális és kreatív iparágak jellemzőinek bemutatására (Throsby, 2011) és a kreatív trident modellt a kulturális és kreatív iparágaknak a közvetlen és közvetett mérésére (Higgs-Cunningham, 2007).

1.1. A kultúra, a kulturális ipar és a gazdaság

1.1.1. A kultúra fogalma és a kulturális szféra

A kultúra egyszerre jelent azonosságot és különbözőséget, egyfelől kifejezi a minden emberben rejlő közöset, ami az embert megkülönbözteti más élőlényektől. Másfelől kifejezi a másságot is, azt a különbséget, amelyik az emberek egyik csoportját megkülönbözteti a másiktól.

Horváth Sándor a kultúra-gazdaságtani tanulmányok bevezetőjében a következő kérdéseket tesz fel: „*Mi a kultúra, és hogyan definiálhatók a kulturális javak és szolgáltatások? ... Ha a kultúrát a legszélesebb értelemben mint emberi civilizálódást, anyagi-intellektuális fejlődést tekintjük, vajon tud-e a közgazdaságtan bármit is kezdeni egy ilyen, mondjuk az étkezési kultúrát is magában foglaló meghatározással?*” (Horváth, 2002).

A kultúra *tágabb értelmében* egy adott emberi közösség sajátos, egyedi látásmódja, amely magában foglalja a társadalom szellemi és anyagi létkifejezését, magatartásmintáit és hitrendszerét, míg *szűkebb értelemben* a művészetek köre, művelődés, ezek létrehozása, megőrzése, közvetítése és befogadása.

A Magyar Értelmező Kéziszótár (Juhász et al., 2003) a kultúrát mint az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összességét, a művelődésnek valamely területét, illetve valamely korszakban, valamely népnél való megnyilvánulását határozza meg.

Az értelmezési skála a magas kultúrát valamely civilizációból értékalapon kiemelő szűk (német) értelmezéstől a kultúrát a civilizációval azonosító (francia) felfogáson át az értéksemleges, leíró jellegű angolszász kultúra-fogalomig terjed (Mátrai, 1977).

A kultúra meghatározásának két alapvető megközelítése az *antropológiai* és az *objektívációs* kultúra-értelmezés. Az *antropológiai kultúra-értelmezésben* a vizsgálat tárgya a kultúrát hordozó embercsoport, s a fő cél a kultúra segítségével feltárni a különböző embercsoportok közötti különbségeket. *Hagyományos* válfaja a kultúrát megváltoztathatatlan adottságnak tekinti, melyben az emberek születésüktől fogva ugyanannak a meghatározott kultúrának tagjai. A *modern* kultúra értelmezésekben a kultúra nem homogén egység, hanem állandóan változó folyamat, termelő és újratermelő szimbólumrendszer. Az *objektívációs kultúra-értelmezések* esetében a kultúrát alkotó objektíváció formáját öltött emberi teljesítmények képezik a vizsgálat közvetlen tárgyát (Rostoványi, 2005), melyek differenciálják és csoportba rendezik az embereket. Tág értelmezésben mindenfajta emberi objektíváció, szűkebb értelmezésben

az értékesebb, értékteremtő teljesítmények, míg a legszűkebb értelmezés szerint csak a művészetek és a tudományok számítanak kultúrának.

A kultúra legfontosabb összetevői az értékek, a normák, a jelentések, reprezentációk és szimbólumok rendszere, valamint az adott közösség „tudáskészlete” (Rostoványi, 2005). A kultúra fogalmáról számtalan publikációban olvashatunk, melyek két ponton egyeznek. Az egyik, hogy számos kultúra meghatározás létezik. A téma két specialistája, nem kevesebb, mint 157 kultúra-definícióra bukkant (Jánossy, 2010), azóta pedig egész biztosan jelentős mértékben tovább gyarapodott a meghatározások száma. A másik egyezőség, hogy nincs mindenki által elfogadott kultúra meghatározás.

A kultúra meghatározások három válfaját különböztethető meg:

- *Eszményi:* kultúra=emberi tökéletesedés, tehát az egyetemes értékek gyűjtőfogalma,
- *Dokumentumként való meghatározás:* emberi értelem és képzelet műveinek összege,
- *Társadalmi meghatározás:* sajátos életmód, értékeket és jelentéseket fejez ki, tudományokat, művészeteket, intézményeket, a mindennapi viselkedést is magába foglalja (Rostoványi, 2005).

Különbséget kell tenni a **kultúra és a kreativitás** között. Míg a kultúra alatt általában a művészi és tudományos fejlődés ismereteinek és gyakorlatának egy adott korban és adott társadalmi csoporton belüli összességét értik, a kreativitás az innovatív módon való gondolkodást, olyan új elgondolások kidolgozásának képességét jelenti, amelyek a valóság elemeit addig nem létező módon kombinálják. Az innováció ettől eltérően olyan eljárásokra és termékekre utal, amelyek keletkezése ismereteken, technikákon és eszközökön alapul. Mindez nyilvánvalóvá teszi a kultúra, a kreativitás és az innováció szoros összefonódását (EC EGSZB, 2010). A kultúra és a kreativitás természete nehezzé teszi az egységes megközelítést: az egyik véglet szerint a kreativitás kizárólag a kulturális tevékenységek körébe tartozik, a másik véglet szerint természetéből fakadóan valamennyi iparág kreatív (Borsi-Viszt, 2010).

A **közkultúra** fogalmát az UNESCO 1993. évi kultúra meghatározásából lehet levezetni (NMI, 2019). A hosszabb változat szerint:

- a közkultúra a kulturális értékek *létrehozásával, megőrzésével, terjesztésével és művelésével* kapcsolatos *közösségi tevékenységek és javak* összessége, melyeket *közvetítő rendszereken* keresztül mindenki számára hozzáférhetővé kell tenni;
- a közkultúra magában foglalja a közművelődési alapellátás mellett a művészeti értékek megőrzését és közismertté tételét, a nyilvános könyvtári ellátást, a muzeális értékek hozzáféréseinek a biztosítását;
- a közkultúra fejlesztéséhez közérdek kapcsolódik, mely elősegíti a különböző társadalmi csoportokban az életesélyek javítását és a versenyképességet;
- a kulturális közérdekből vezethetők le a kulturális politika prioritásai, amelyek meghatározzák a kulturális alapellátás állami, önkormányzati súlypontjait.

A kultúraterületek: 1. a helyi kultúra (kulturális örökség), 2. a helyi társadalom kultúrája, 3. a létkultúra, 4. az önkifejezés és kreativitás kultúrája, 5. az ünnepi és elit kultúra, 6. az együtt élő másságok kultúrája, 7. a közhasznú szolgáltatások kultúrája.

A kulturális ágazatba, a társadalmi újratermelés kulturális szférája körébe soroljuk azokat a tevékenységeket, amelyek elsődlegesen és közvetlenül az emberi alkotóképesség fejlesztésére, az információk, a tudás az ismeretek előállítására, megőrzésére, létrehozására és közvetítésére irányulnak. *Jánossy* ezzel szemben azokat a tevékenységeket, amelyek elsődlegesen és közvetlenül anyagi javakat és anyagi jellegű szolgáltatásokat hoznak létre, a gazdasági szféra körébe sorolja (*Jánossy, 2010*).

Koncz Gábor a kulturális szférát ugyancsak a társadalmi lét, a kultúra intézményesült dimenziójaként határozza meg, mely az alábbiakat foglalja magában (*Koncz, 2010*):

1. a tudás megőrzésének, termelésének, elosztásának és fogyasztásának speciális szervezet- vagy intézményrendszerét;
2. ezen intézményrendszer elsődleges tevékenységeit és az ezek nyomán létrejövő produktumokat és produkciókat (kulturális cikkek és szolgáltatások);
3. az intézmény- és tevékenységrendszer közvetlen, erre irányuló társadalmi szabályozását;
4. az előzőek által együttesen meghatározott kulturális viszonyokat és folyamatokat.

A kulturális iparágakat az UNESCO definíciója szerint a gazdasági tevékenységek olyan csoportjaként definiálják, melyek kulturális javakat és szolgáltatásokat állítanak elő és

terjesztenek, specifikus jellemzőjük, hogy kulturális jelentést hordoznak, használnak vagy közvetítenek, függetlenül azok lehetséges kereskedelmi értékétől (UNESCO, 2005). A hagyományos művészeti ágazatok mellett (előadóművészet, képzőművészetek, kulturális örökség stb.) ide tartozik a film, a DVD és a videó, a televízió és a rádió, a videojátékok, az új média, a zene, a könyvek és a sajtó is. A kulturális iparággal együtt emlegetett *kreatív iparág* olyan ágazat, amely a kultúrát használja alapanyagként (input), és kulturális dimenzióval bír, jóllehet, az általa előállított eredmény (output) gyakran funkcionális. Ide tartozik az építészet és a dizájn, valamint az olyan alágazatok is, mint a tervezőgrafika, a divattervezés vagy a reklámszakma.

A kulturális szektor kétfajta, gazdasági és nem gazdasági hatást generál. A nem gazdasági hatás során a kulturális iparágak befolyással vannak a társadalmi fejlődésre; egy új értékrend kialakulására; a kreativitás és a tehetség erősítésére, és az innováció elősegítésére. A kulturális iparágak gazdasági fontossága egyre nagyobb figyelmet kap, hatással van a GDP növekedésére, a foglalkoztatásra, javíthatja az ország külkereskedelmi pozícióját és versenyképességét, vonzza a vállalkozásokat és a fejlesztéseket. A kulturális szektor egyike azoknak, melyektől a jövőben erőteljes fejlődést várnak. Ezek a trendek jelentik a gazdaság kulturalizációját (Ellmeier, 2003).

Tisztázandó a művelődés és a kultúra viszonya. A *művelődés* az embereknek a társadalmi újratermelés folyamatába, a társadalom teljes viszonyrendszerébe való bekapcsolódáshoz, az abban való eligazodáshoz szükséges tudás speciális feltételekhez kötődő megszerzési folyamata. A művelődés és kultúra fogalma olyan módon kapcsolható össze, hogy a művelődés a kulturális avagy művelődési szféra intézményeiben létrehozott és intézményei által közvetített produktumok, kulturális javak elsajátítási folyamata (NMI, 2019).

1.1.2. A kulturális iparágak gazdasági értékelése

A kultúra jelentőségének megítéléshez fontos, hogy nyomon követhető legyen részesedése a társadalmi össztermékből és hatása a gazdasági fejlődésre. Növekszik az üzleti döntések megalapozásának igénye kultúra és a kreatív ágazatokat érintően.

A kultúra gazdasági fontossága különböző módszerekkel mérhető és értékelhető. A mérés fontosságának legfőbb oka nemcsak a kulturális politika gazdasági hatásainak ex-post, hanem a kulturális iparágak fejlődési potenciáljának ex-ante értékelése is. A módszertan két iránya:

- a kulturális ipar gazdasági hozzájárulásának mérése - gazdasági méret és strukturális analízis, szatellit számlák,
- a kulturális iparágak hatásának mérése - multiplikátor analízis, termelési függvény, egyensúlytalansági modell.

Az erőfeszítések nemzetközi szinten egyszerű és alapmérésekkel kezdődnek, moduláris tervezéssel folytatódnak és a jövőben egy komplex modellhez vezethetnek.

A gazdasági méret és strukturális analízis célja a kulturális iparral összefüggésben lévő gazdasági aktivitás nagyságának meghatározása. A modellt összefoglalóan az *1. táblázat* tartalmazza.

1. táblázat: A kulturális iparágak (KI) gazdasági méret és strukturális analízis modellje

Indikátor	Mérték	Leírás
Bruttó hozzáadott érték (GVA)	A KI és alágazatainak GVA/GDP-je	A KI és alágazatai GVA/GDP-je abszolút értékben
	A KI és alágazatainak GVA/GDP-je relatív értelemben	A KI GVA/GDP részesedése a teljes gazdaság GVA/GDP-jében (%)
	GVA/GDP megoszlása alágazatonként	A KI és alágazatainak GVA/GDP részesedése a KI GVA/GDP-jében abszolút és relatív értelemben
Foglalkoztatás	A KI foglalkoztatásának hozzájárulása a teljes foglalkoztatáshoz	A KI alkalmazottainak megoszlása a teljes foglalkoztatottságon belül (%)
	KI alágazatainak megoszlása	A KI alszektorai alkalmazottainak megoszlása a KI teljes foglalkoztatottságán belül
	Az önfoglalkoztatás mennyisége és megoszlása	Az önfoglalkoztatás munkahelyeinek száma/az önfoglalkoztatottság részaránya a teljes önfoglalkoztatottságon belül
	A munkaerő termelékenysége a KI-ban	Egy munkaerőre jutó GVA a KI-ban
Üzleti aktivitás	Vállalkozások állománya	A vállalkozások száma méret szerint a KI-ban
	Vállalkozások megoszlása alszektoronként	A vállalkozások száma méret szerint a KI alágazataiban
	Startup vállalkozások	A 10000 emberre jutó új KI vállalkozások száma
	Vállalkozások mortalitása	A 10000 emberre jutó megszűnő KI vállalkozások száma
	Startup vállalkozások megoszlása alszektoronként	A 10000 emberre jutó új KI alágazati vállalkozások száma
	Vállalkozások mortalitásának megoszlása	A 10000 emberre jutó megszűnő KI alágazati vállalkozások száma

Forrás: (UNESCO, 2009)

A nemzeti számlarendszerekből nyert adatokat használva becsülik meg a kulturális ipar direkt hozzájárulását az alapvető makroökonómiai aggregátumokhoz alágazatonként,

vagy az érdekhordozók csoportjaiban. A hozzájárulás becslésekor kiszámítják a kulturális szektor különböző makroökonómiai aggregátumai százalékát, majd hasonlítják össze más szektorok méretével.

A gazdasági méret analízis hosszú távú gazdasági hatásokra koncentrál és általános képet ad a kulturális iparágak gazdaságban betöltött szerepéről és illeszkedéséről a tágabb gazdasági környezethez. A strukturális analízis során különböző elemzési technikákkal tanulmányozható a kulturális iparágak struktúrája és vizsgálható a makroökonómiai aggregátumok alágazonkénti megoszlása, meghatározható a kulturális iparágak gazdasági értéke és elvégezhető az üzleti teljesítményének rövid távú értékelése is .

A szatellit számlarendszer a nemzeti számlák rendszerének kiterjesztése (System of National Accounts - SNA) speciális iparágak gazdasági hozzájárulásának és fontosságának mérésére, melyre a hagyományos számlarendszer nem képes. Ezek a speciális iparágak lehetnek a turizmus, sport, nonprofit szektor, stb. A kulturális szatellit számlák (Cultural Satellit Accounts - CSA) a kulturális iparágak gazdasági hozzájárulásának a mérésére alkalmasak, képesek a kulturális gazdaság keresleti és kínálati oldalának integrálására. Változatai a nemzeti számlarendszerből készített input-output mátrixon alapulnak. Fontos jellemzői, hogy nagyszámú statisztikai adatot képesek rendszerezni, melyek nemcsak a kulturális ipar gazdasági értékének mérését teszik lehetővé, hanem a kulturális jelenségek elemzésére is alkalmasak. A CSA rendszert különböző elemeken keresztül fejlesztik ki (célelemzés, output modul stb.). A kulturális szatellit számlákra nincs nemzetközi szabályozás, kifejlesztésük nemzeti sajátosságoktól függ. Az alapot jelentő input-output mátrix egy szinkronizált táblázat, ahol a kereslet és kínálat egyensúlyban van, és az ipart a szerint kell osztályozni, hogy melyik termék teszi ki az output nagyobb részét. Az iparágak és termékek száma az adott ország ipari fejlettségétől és diverzifikációjától függ, a CSA végső minősége pedig a rendelkezésre álló információktól (UNESCO, 2015).

A multiplikátor analízis alapjait az input-output modell képezi, mely megmutatja a kapcsolatot a különböző ipari tevékenységek között és mérhetővé teszi a kulturális iparágak direkt, indirekt és gerjesztett hatását:

- direkt hatás: a generált foglalkoztatottság és jövedelem,
- indirekt hatás: tartalmaz minden javat és szolgáltatást, melyeket a direkt input támogatására kell előállítani,

- gerjesztett hatás: a fogyasztói kiadásokban megjelenő változás, melyet a munkajövedelem változása generál a kulturális iparágak közös, direkt és indirekt hatásának eredményeképpen.

A gazdasági hatásvizsgálatok különböző tematikus kulturális területeken (pl: kulturális örökség, előadóművészetek), különböző területi szinteken (pl: helyi közösségek, régiók, vagy városok), vagy egyszeri eseményeken (pl: fesztiválok, projektek) folyhatnak. A multiplikátor hatás vizsgálatának célja a GDP-re gyakorolt hatás mérése, a kereslet és az exogén hatás növekedésének kimutatása. A módszer erőssége, hogy információt szolgáltat a kulturális tendenciákról, a kereslet és kínálat pénzügyi hatásairól, a strukturális változásokról, a köztes fogyasztásról.

A multiplikátor modell összefoglalóan a 2. táblázatban követhető.

2. táblázat: Multiplikátor modell a kulturális iparágakban (KI)

Koefficiens	Mérés	Leírás
Output multiplikátor	Az outputban bekövetkező változás aránya/ teljes ipari termelés, melyet egységnyi KI output/termelés növekedést eredményez	A KI-ből származó output/termelés kezdeti növekedése és teljes ipar összes növekedése között pénzben kifejezett kapcsolat
Foglalkoztatás multiplikátor	A KI output következtében a teljes munkaidővel egyenértékű időben foglalkoztatottak száma a teljes gazdaságban (per 1 millió)	A többlet (teljes munkaidővel egyenértékű) foglalkoztatottak száma a KI outputjának kezdeti kiadásaiból
GVA multiplikátor	A KI GVA egységnyi növekedésének hatására a teljes ipar GVA- jában bekövetkező változás aránya	A KI-ből származó bruttó output kezdeti növekedése és a teljes ipar GVA növekedése közötti pénzben kifejezett kapcsolat
Adóbevétel multiplikátor	A KI költség egységnyi növekedésének hatására a teljes ipar adóbevétel változásának aránya	A KI fogyasztás és az új adóbevételek közötti kapcsolat

Forrás: (UNESCO, 2009)

A gazdasági hozzájárulásnak Chartrand (1984) szerint: négy külön szintje létezik

- elsődleges hatás direkt és számszerűsíthető: a szektor által generált munkahelyek, hozzáadott érték és tőke,
- másodlagos hatás indirekt és számszerűsíthető: a más szektorokra ható multiplikátor hatás,
- harmadlagos és negyedleges hatás direkt és nem számszerűsíthető: találmányok, innováció, életminőség fejlesztése.

A kulturális tevékenységek gazdasági modellje a Cobb-Douglas **termelési függvényt** alkalmazza, mely a kulturális ipari területek termelési eredményei és a termelési tényezők közötti mennyiségi kapcsolatot magyarázza, és közvetve a kultúra és más gazdasági területek között - fejlődési szempontból fennálló - lehetséges kapcsolatot elemzi. Gyakran azzal a feltételezéssel alkalmazzák, hogy a munkaerő és a tőke rugalmasságának outputja időben állandó, és meghatározza a rendelkezésre álló technológia. Módosított változata a Tinbergen termelési függvény, mely az időtől exponenciálisan függő technológia következtében bekövetkező termelékenység növekedését reprezentáló tényezőket alkalmazza. A Cobb-Douglas termelési függvény használható a vállalkozások és globális gazdasági elemzések esetében is, valamint a gazdasági kapacitások mérésére. Korlátai abban lehetnek fel, hogy csak a tőke és a munka mennyiségi változásainak mérésére alkalmas. Használható a kulturális tervezés, a monitoring és az evaluáció, valamint a döntés előkészítő folyamat során.

Az egyensúlytalansági gazdasági modellek olyan elméleti-analitikus modellek, melyek makroökonómiai szintű allokációs döntések tesztelésére, mérésére és számszerűsítésére alkalmazhatóak, olyan gazdasági szituációk formalizálására, melyek nem tükrözik egyensúlyi állapotot. Használhatóak gazdasági és társadalmi veszteségek előrejelzésére. Tervezéskor az egyensúlytalansági modell feltételezi, hogy a gazdaság egyensúlytalan állapotban van, valamint hogy a gazdasági növekedés része az erőforrások újraelosztása, mely a kevésbé produktív szektorból a produktívabb szektorba áramlik.

A hagyományos egyensúlytalansági modellt fejlesztették tovább a kreatív és kulturális iparágak hozzájárulásának mérésére, becslésére és előrejelzésére, és annak bemutatására, hogy a kreatív szektorba jutó erőforrások a gazdasági növekedés fontos forrásai. A modell korlátait a rendelkezésre álló adatokkal kapcsolatos kétségek képezik, valamint hogy a fejlődő országokban kevésbé alkalmazható.

Az *1. függelékben* táblázat foglalja össze a kulturális iparágak mérési módszereinek leírását, a módszerek erősségeit és gyengeségeit. Ugyancsak tanulságos nyomon követni, hogy egyes országok miképpen törekednek a kulturális iparágak gazdasági súlyának a mérésére. A *2. függelék* négy ország által alkalmazott modelleket és a mérési módszereket mutatja be.

A kulturális és kreatív ipar gazdasági hozzájárulásának mérése, a mérési módszerek alkalmazása viszonylag új téma az EU napirendjében. Fontos mérföldkő a 2010-es *Zöld könyv a kulturális és kreatív iparágak potenciáljának felszabadításáról*, mely kiemeli a kulturális és kreatív ipar fontosságát az EU versenyképességének alakulásában. Az European Statistical System (EC-Eurostat, 2012) projekt keretében dolgoznak módszertani és kulturális statisztikai témákon. Ajánlásaik a következők:

- A kulturális iparágakra az 50%-os kritériumot alkalmazni (azok a szervezetek, vállalkozások, melyek legalább jövedelmük 50%-át kulturális javak és szolgáltatások értékesítéséből szerzik);
- A kulturális szektor gazdasági jellemzőihez és foglalkoztatásához kapcsolódó fogalmakat pontosan meghatározni;
- Kidolgozni a bizonyítékokon alapuló kulturális iparági kereteket, melyek alkalmazzák a kulturális iparágak standardizált definícióit;
- A kulturális iparágak osztályozása az Eurostat's Structural Business Statistics ajánlásaival összhangban;
- Indikátorok kidolgozása, melyek közül a kulcs indikátorok a kultúra gazdaságát, vagy annak a gazdaságra gyakorolt direkt hatását, a spill-over indikátorok a kulturális szektor más gazdasági szektorokra gyakorolt indirekt hatásait írják le;
- A kulturális szatellit számlák kifejlesztéséhez szükséges feltételek meghatározása és a standardok definiálása.

A kulturális iparágak osztályozásában és a gazdasági hatás mérésében megjelenő hiányosságok nehezé teszik a kulturális ipar átfogó gyakorlati és tudományos keretének felépítését. A kulturális statisztika fejlesztése során figyelembe kell venni, hogy a kulturális iparágak nem homogének, sokféle tevékenységet foglalnak magukban, nehéz szisztematikusan megfelelő adatokat összegyűjteni. A másik sajátosság, hogy a társadalom különböző szegmenseit érinti: a köz- és magánszféra érdekhordozóit, a profit- és non-profit szervezeteket. Van, ahol a fogalmi következetlenségek okoznak gondot, máshol az adatok hiánya. A minőségi adatok hiánya és a rendelkezésre álló adatok pontatlansága miatt fejleszteni szükséges az elsődleges adatgyűjtések módszertanát, az alágazatok elemzését, az összehasonlítható és valós adatok gyűjtését.

A kulturális iparágak mérését szolgáló nemzetközi standard kidolgozásának koncepciói a klasszifikációs kritérium és az értéklánc struktúra alkalmazásának függvényében változnak.

Általános jellemzői:

- alapvető erőforrás a humán tőke - az emberi intellektus, tehetség és szakértelem;
- a gazdasági érték az egyéni inspirációból és kreativitásból származik;
- a kreativitást a legtágabb értelemben termelési tényezőként kezelik;
- az intellektuális vagyron védelme és a szerzői jogok kulcstényezők;
- a kulturális és kreatív ipar területeinek a meghatározása elsősorban a termelés, ipar, és foglalkoztatás alapú megközelítésen alapul;
- a kreatív és kulturális ipar csoportosítása az értéklánc modellen és gazdasági tevékenységeken alapul;
- a kulturális ipar hagyományos meghatározása kulturális javak tömegreprodukcióján és elosztásán alapul, a kreatív ipar terminológiája a kreativitást használja;
- néhány esetben a kulturális ipart tekintik a kreatív ipar vagy szektor részének, míg más esetekben világosan elhatárolódik a kulturális és a kreatív ipar.

Cél az érthető módszerek kidolgozása és a jellemző fő indikátorok alkalmazása a kulturális iparágak gazdasági hozzájárulásának mérésére, továbbá statisztikájának összehangolása és az egyedileg is alkalmazható módszerek kidolgozása.

Az alszektor elemzéssel fejleszthető a kereslet, kínálat, fogyasztói minták és más tényezők kulturális ipar fejlesztésére gyakorolt hatásának mérése. Hatékony mutatók alkalmazhatók a kulturális iparágakban meglévő hajtóerők és a gazdasági növekedésben betöltött szerepük elemzésében. Igény van az összehasonlítható és valóságos adatok gyűjtésére és elemzésére, ezért érdemes fejleszteni, tesztelni és alkalmazni az UNESCO kézikönyvet a releváns módszerek elterjesztésére. A tevékenység első szakasza az iránymutatás kidolgozása a hozzájárulás mérésére, alternatív megoldásokkal a meglévő metodológiai problémákra. A második a pilot szakasz annak vizsgálatára, mennyire megfelelőek a javasolt koncepciók, eszközök és technikák a különböző tagállamokban. Végül az iránymutatások javítása és véglegesítése, melyek révén létrejöhet egy kiindulási adatbázis. Számos indikátor, mint a kulturális iparágak piaci részesedése, forgalom, árbevétel, és más gazdasági indikátorok a nemzeti és az üzleti statisztikák alapján számíthatóak.

Az alapmodellt az 3. táblázat összegzi.

3. táblázat: Modell a kulturális iparágak (KI) gazdasági hozzájárulásának mérésére

Indikátor	Mérték	Leírás	Értelmezés
GVA	GVA/KI és alágazatai GDP-je	GVA/KI és alágazatai GDP-je abszolút értelemben (és per tőke)	A KI gazdasági értékének és aktivitás szintjének mérésére használható, vizsgálható a KI szerepe az általános gazdasági makro aggregátumokban: meghatározhatóak a KI és a teljes gazdaság és a kulturális fejlődési modell közötti kapcsolat, valamint a kreatív gazdaság felé irányuló strukturális változások.
	GVA/KI GDP-je relatív értelemben	A KI hozzáadott értékének részesedése /teljes gazdaság GDP – je (%)	
	GVA megoszlása/GDP alágazatok szerint	A KI alszektorainak részesedése a kulturális ipar GVA/GDP-jében abszolút és relatív értelemben	
Forgalom	A KI és az alágazatok forgalma	A KI és az alszektorok forgalma abszolút értelemben	Használható a KI gazdasági értékének és a KI aktivitási szintjének, környezetének, a piaci penetrációjának, gazdasági erősségeinek jelzésére és a KI fejlődéshez történő gazdasági hozzájárulásának értékelésére.
	A KI forgalma relatív értelemben	A KI forgalmának megoszlása a teljes gazdaság forgalmában	
	A KI alágazatainak forgalmi megoszlása	A KI alágazatai forgalmának megoszlása a KI teljes forgalmában abszolút és relatív értelemben	
Foglalkoztatás	A KI foglalkoztatásának hozzájárulása a teljes foglalkoztatottséghez	A KI munkavállalóinak megoszlása a teljes foglalkoztatáson belül (%)	Használható a kulturális foglalkoztatottság teljes foglalkoztatottságon belüli fontosságának, munkahely-teremtési potenciáljának a mérésére, stb.
	A foglalkoztatottság megoszlása a KI alágazataiban	A KI alágazatai foglalkoztatásának megoszlása KI teljes foglalkoztatásán belül abszolút és relatív értelemben	
	Az önfoglalkoztatás volumene és aránya	Az önfoglalkoztatású munkahelyek száma és aránya a gazdaság önfoglalkoztatású munkahelyein belül	
	A munka termelékenysége a KI-ban	GVA KI/munkavállalók	
Üzleti aktivitás	Vállalkozások állománya	A vállalkozások száma méret szerint a KI-ban	Használható a kulturális sokféleség, a kulturális javak és szolgáltatások pótlási szintje jelzésére, az induló és megszűnő vállalkozások indikátora alkalmas a vállalkozások életciklusa turbulenciájának, az alágazatok érettségének mérésére, a KI-t támogató programok modellezésére, az üzleti struktúra, a koncentráció és diverzifikáció jelzésére; a KI és a gazdaság többi része közötti hasonlóságok és különbségek elemzésére.
	A vállalkozások megoszlása a KI alágazatai között	A vállalkozások száma méret szerint a KI alágazataiban	
	Induló vállalkozások	Az új vállalkozások száma KI/10000 lakos	
	Vállalkozások mortalitása	A megszűnt vállalkozások száma KI/10000 lakos	
	Induló vállalkozások megoszlása az alágazatokban	Az új vállalkozások száma a KI alágazataiban/10000 lakos	
	Vállalkozások mortalitásának megoszlása	A megszűnt vállalkozások száma a KI alágazataiban/10000 lakos	

Forrás: (UNESCO, 2009)

A Cultural Industries Development Index (CIDI) kialakítása a jövő feladata. Összetett indexként, és az egyszerű indexek kombinációjaként lehet kialakítani, Kifejlesztésének első szakasza az elméleti alapok kidolgozása. A következő lépés az index alkotmenseinek vizsgálata egy országcsoportban. Az indexeket két módon lehet felépíteni: az index alkotmensei pontszámának egyszerű számtani átlaga, vagy a változók/indikátorok értékének normalizálása.

A CIDI kialakításakor az első klaszter a kulturális ipar gazdasági dimenziójának alap információit tartalmazza (vállalkozások száma, a vállalkozások száma méret szerint, stb.); a második klaszter tartalmazhatja a kulturális ipar gazdasági aktivitásának információit (GVA/VA, forgalom, árbevétel, stb.); a harmadik klaszter a foglalkoztatás információit (a munkavállalók száma, az önfoglalkoztatottak száma, átlagjövedelem stb.). A CIDI alap módozatai az elemzési célok függvényében alakíthatók.

A kulturális ipar gazdasági hozzájárulása mérésének fő célja a kulturális politika ex-post értékelése, a fejlődési lehetőségek, a kulturális iparágak lehetséges fejlesztési hatásainak előzetes, ex-ante értékelése és becslése. A nemzetközi szintű erőfeszítések lehetővé teszik majd a kulturális ipar fejlődési potenciáljának becslését, a kultúrát és a kulturális iparágakat érintő megalapozott döntéshozatalt.

1.1.3. A kultúra mint külső gazdasági hatás

A kultúra és a kulturális terület felfogható egyfajta külső gazdasági hatásnak is, azaz a kulturális terület tevékenységének létezik olyan vetülete, amely közvetlen ellentételezés nélkül befolyásolja más gazdasági szereplők helyzetét.

A neoklasszikus értelmezés szerint *külső gazdasági hatás*, ha „*egy tevékenység előnyös vagy hátrányos következménye mások (tranzakción kívüli felek) számára anélkül, hogy az előnyt élvezők fizetnének, illetve a hátrányt elszenvedők kártérítést kapnának ezért*”. Külső gazdasági hatásra utal, „*ha az egyéni költségek és egyéni hasznok nem azonosak a társadalmi költségekkel, illetve társadalmi haszonnal*” (Samuelson-Nordhaus, 2000). A pozitív külső hatás mások számára előnyt, a negatív külső hatás hátrányt okoz.

Külső gazdasági hatások döntő vonása, hogy vannak olyan javak, amelyeket az emberek értékelnek ugyan, de nem piaci adásvétel tárgyai. A piac hiánya az, ami a problémát okozza. Piaci mechanizmusok képesek a Pareto-hatékony elosztások elérésére, ha nincsenek jelen külső gazdasági hatások. Ha külső gazdasági hatások is jelen vannak, akkor a piac nem szükségképpen Pareto-hatékony módon oldja meg az erőforrásokkal való ellátást. Egyes társadalmi intézmények, mint a jogrendszer vagy a kormányzati beavatkozások bizonyos fokig utánozzák a piaci mechanizmusokat, és azáltal a Pareto-hatékony elérés elérhető (Varian, 1995).

A termék előállításának költsége nem feltétlenül egyezik meg azzal az összeggel, amennyibe a társadalom egészének ténylegesen kerül. A *társadalmi határköltség* (*marginal social cost, MSC*) a termelés és fogyasztás egységnyi változására jutó összes költségváltozás, azaz az egységnyi többletermék megtermelésekor felmerülő pótlólagos

input felhasználás költsége. Beletartozik egyrészt egy adott termék termelőinek határköltsége, az ágazati/magán határköltség (marginal cost, MC), másrészt a külső gazdasági hatás által érintett gazdasági szereplők ugyanazon termékre vonatkozó többlet költsége vagy éppen költségmegtakarítása, a külső határköltség (marginal external cost, MEC)

$$MSC = MC + MEC$$

társadalmi határköltség = magán határköltség + külső határköltség

ahol negatív externália esetén a társadalmi határköltség az ágazati határköltségnél magasabb ($MEC > 0$), míg pozitív externália esetén alacsonyabb lesz ($MEC < 0$).

Egy termék előállítás nemcsak költséggel, hanem haszonnal is jár a társadalom számára. A kérdés, hogy a társadalom tagjai pénzben kifejezve mennyire értékelik egy termék fogyasztásának egységnyi emelkedését, azaz mennyi a termék társadalmi határhaszna (marginal social benefit, MSB). A társadalmi határhaszon a piacon egyrészt úgy jelenik meg, mint a termék keresleti ára (P_d), azaz amennyit a fogyasztók hajlandók megfizetni érte, másrészt összetevője az a pénzben kifejezett összeg, amelyre a fogyasztó a külső gazdasági hatás által érintett termék egységnyi többlettermelését értékeli (marginal external benefit, MEB).

$$MSB = P_d + MEB$$

társadalmi határhaszon = keresleti ár + külső határhaszon

A társadalmi termelés optimumát a gazdaságban az a mennyiség adja, ahol a társadalmi határhaszon megegyezik a társadalmi határköltséggel.

Ha $MSB > MSC$, akkor a termelés és fogyasztás növelése javítja a jólétet, ha $MSB < MSC$, a termelés és fogyasztás visszafogása javítja a társadalmi jólétet.

Alapprobléma, hogy a kulturális tevékenységgel kapcsolatos bevétel jelentős része nem a kulturális szektorban jelenik meg, hanem a gazdaság más ágazataiban. A haszonélvező gazdasági szereplők szempontjából a kultúra külső gazdasági hatásnak tekinthető.

A külső gazdasági hatás kiküszöbölésének módja Varian alapján (Varian, 1995):

- a belsővé tétel, az incertzálás, amikor a kultúra, a kulturális esemény mint gazdasági hatás már nem a külső felet éri, hanem része a tranzakciónak,
- árak/árbevételek kiigazítása: a külső hatás haszonélvezőjére közterheket vetnek ki, vagy a hatás előidézője támogatásban részesül. A Pigou-adó – jövedelem elvonó eszköz. Probléma a külső hatás mennyiségének meghatározása.

A kulturális javak piacának elégtelen működését magyarázó egyik elmélet a *piaci kudarcok* elmélete. E szerint a kulturális javak fogyasztása pozitív külső hatásokkal jár, mert a fogyasztás nemcsak azoknak hasznos, akik fogyasztják, hanem olyanok számára is, akik élvezhetik a mások fogyasztásából származó előnyöket, bár azért nem fizetnek. Másfelől a kulturális javak, illetve azok egy köre közjószágoknak tekinthető, mert nem mindig valósítható meg a fogyasztásból való kizárás, és a fogyasztók között nincs rivalizálás. A szakirodalomban leginkább emlegetett pozitív externáliák a következők:

- A kulturális rendezvények, események vagy általában egy régió, ország kulturális fejlettsége, öröksége olyan vonzerőt jelent, amiből – a termékeik, szolgáltatásaik iránti kereslet, így a bevétel növekedése következtében – más gazdasági ágazatok is előnyökre tehetnek szert (például a kereskedelem, vendéglátóipar, turizmus, stb.): Ez esetben a pozitív külső hatások *más termelőknél* jelentkeznek.
- A kultúra nemzeti identitást generáló, egy nemzet presztízsét befolyásoló szerepe révén azok számára is hasznossággal bír, akik saját maguk nem is fogyasztói a kultúrának, így ezekért az előnyökért nem is fizetnek. Ezek az extern hatások *más fogyasztóknál* jelentkeznek (Petró, 2002a).

1.2. Kultúra-gazdaságtan

A hagyományos közgazdaságtan éles határvonalat húz a piac és az állam világa között, tranzakció csak e kettő valamelyikében valósulhat meg. A piaci cserét az ármechanizmus irányítja, míg az állami tranzakciókat a politikai folyamatok határozzák meg és bürokratikus módon bonyolítódnak. A kultúra-gazdaságtan egyik központi kérdése az az ellentét, ami a kulturális javak árának piaci alakulása, valamint a művészet kollektív forrásból történő finanszírozása között húzódik. A kormányzat által felügyelt ügyletek során az ármechanizmus helyett bürokratikus koordináció révén megy végbe az allokáció, a kormányzat határozza meg, ki mit kap. Míg a piaci koordinációt az ár és a hatékonyság szabályozza, addig a bürokratikus koordináció vezérlő elveinek a szabályozottságon, igazságosságon és a szolidaritáson kell alapulniuk. (Klamer-Zuidhof, 2002)

A kultúra kiegészítő ellentéte a piacvezérelt gazdasági ágazatoknak. Az az érték, ami itt gazdát cserél, nincs explicit módon mérve. Míg a piacvezérelt gazdasági ágazatokat a termelés progresszív termelékenységére, termékeinek fogyasztását viszont romló hatások jellemzi, a kultúra épp ellentétesen, stagnáló vagy romló előállítási, viszont progresszív fogyasztási hatásokkal írható le. Ebből következően a kultúra fenntartható hidat képezhet

a jövőbe azért, hogy javítsa a fogyasztás határfokát. A kultúrát ezért a fenntartható fejlődés fontos tényezőjének tekintik (Jánossy, 2010). Piacgazdasági viszonyok között azonban semmiféle tevékenység nem vonhatja ki magát teljesen azok hatása alól (Daubner, 2002).

A kultúra gazdaságtanban a domináns megközelítés az, hogy miként lehet a modern makro- és mikroökonómia eszköztárat, elemzési technikát alkalmazni a kulturális szféra, művészeti ágak gazdasági jelenségeire, összefüggéseire. A kultúra-gasdáságtan tárgya nem a kultúra társadalmi-gazdasági beágyazottsága és az ebből levonható következtetések, hanem a saját helyzetüket optimalizálni kívánó kultúra-gazdasági szereplők és viszonyaik (Horváth, 2002). Más megközelítésben a kultúra-gazdaságtan a kultúra és a gazdaság közös érintkezési pontjaival, a kultúra és a piacgazdaság összefüggéseivel foglalkozik. A kulturális szféra lehatárolásának nehézségeiből is következően nagyon heterogén területeket fog át.

A kultúra-gazdaságtan, mint interdiszciplináris terület, a fejlett piacgazdaságokban, alapvetően az angolszász országokból kiindulva, az elmúlt négy évtizedben alakult ki. Első, ma már klasszikusként számon tartott munkája Baumol és Bowen *Performing Arts: The Economic Dilemma* című 1966-ban megjelent könyve. Művelőinek nemzetközi szervezete 1973-ban jött létre (Association for Cultural Economies), és 1977 óta önálló szakmai folyóirattal is rendelkezik (Journal of Cultural Economics). A szakterület fontos munkái Ruth Towse, Klammer, Throsby és mások nevéhez fűződnek.

1.2.1 Makroökonómiai jellemzők

A kulturális szféra makrogazdasági jellemzőinek a leírásakor szembesülni kell azzal, hogy az alkalmazható terminológia nehezen használható a folyamatok leírására. Nehezíti az átfogó értékelést, hogy a kultúra forrásai, támogatásai több helyen és jogcímen található meg a költségvetésben, miközben a támogatások egy része nem is pénzben kifejezhető (Harsányi, 2002). Ráadásul a közvetett támogatás formái és mértéke évről-évre változnak.

A kultúra makrogazdasági megközelítését nehezíti, hogy a szereplők, a finanszírozás és felhasználás tekintetében gyakoriak a hosszabb távú tervezést nehezítő változások.

A kultúra és a kulturális szektor támogatásának szükségessége számos módon közelíthető. Közgazdasági megközelítésben a kultúra támogatása a kulturális javak és piacuk sajátosságaival és speciális jellemzőivel magyarázható. Más elméletek a

kultúrának a gazdasági és társadalmi élet egyéb szegmenseire gyakorolt hatásait emelik ki (Koponiczné, 2012).

A kultúra támogatásának két formája létezik: direkt és indirekt. Maga a támogatási rendszer eltérő lehet attól függően, hogy mely művészeti ágat támogatja. Lehet kedvezményes kölcsön, adókedvezmény, társadalombiztosítási kedvezmény, a kulturális költségvetést direkt vagy indirekt módon növelő kedvezményrendszer. Ehhez nagyobb méretű állami szerepvállalásra van szükség. A támogatás eszközei sokfélék lehetnek (Nádor-Nikitits – Nagy, 2004). Az európai modellben a támogatás nagyrészt az államra és a kormányra hárul. *Az állam szerepe* a kultúrában hármas, egyrészt tulajdonos, másrészt megrendelő, harmadrészt támogató szerepet tölt be (Jánossy, 2010).

A legfontosabb három dimenzió, amelynek mentén a nemzeti kultúrafinanszírozási rendszerek típusai elkülöníthetők:

1. az állami beavatkozás mértéke, illetve az állami kultúrafinanszírozás súlya a teljes kultúrafinanszírozáson belül.
2. az állami beavatkozás aktív, menedzser-jellegű, vagy inkább passzív, mecénás jellegű részvétele a kultúrafinanszírozásban.
3. az állami beavatkozás centralizált vagy decentralizált szervezeti kerete.

E három dimenzió mentén több különböző kultúrafinanszírozási rendszertípust lehetne előállítani. A legfontosabb viszonyítási pontot a két „szélsőség” szolgáltatja. Az egyik szélsőség az az etatista modell, melyet Európában a francia kultúrafinanszírozási rendszer testesíti meg leginkább, s melyre az a jellemző, hogy az állami finanszírozás viszonylagos túlsúlya párosul az állami kultúrapolitika meglehetősen centralizált jellegével. Egy másik típus esetében, melyet a liberális brit modell testesít meg, a viszonylag szerényebb állami finanszírozás együtt jár a finanszírozás passzív, nem beavatkozó decentralizált jellegével, s melyben helyi szinten szétosztott források értéke jócskán meghaladja a központilag allokált pénzek nagyságát (Matheika-Sági-Wessely, 2009).

A szakirodalom alapján az állami kulturális politikáknak négy alapvető modellje különböztethető meg, amelyek a szigorúbbtól a liberálisabb felé haladva a következők: a művezetői, szovjet típusú kulturális politika, valamint a német típusú menedzser állam, az angol típusú mecénás állam és az amerikai típusú, liberális rásegítő állam modellje (Kuti, 1990).

1. A művezetői, szovjet típusú kulturális politikai (state-administrative) modellben az állam igyekszik a kulturális folyamatok minden fázisát ellenőrizni és irányítani, az

irányítás pedig meghatározó módon politika- és ideológiavezérelt. A kulturális szolgáltatások működtetéséhez szükséges valamennyi eszköz állami tulajdonban van, a források elosztásáról a politikai hatalom dönt. A Szovjetunió összeomlása véget vetett az államszocialista kulturális hagyomány történetének, de azért vannak országok, melyek vezetői számára a szovjet példa vonzóak lehet.

2. *A menedzser állami (decentralised) modellben* az állam tiszteletben tartja a kultúra autonómiáját és a művészetek szabadságát, de tulajdonosként fenntart kulturális intézményeket. A Németországra jellemző modellben az állam meghatározó szereplője a kulturális piacnak: intézmények fenntartójaként, programok finanszírozójaként, művészek támogatójaként a legfontosabb megrendelő. Meghatározó igény, hogy a kultúrát minden társadalmi réteg és korosztály számára elérhetővé tegyék. A jóléti állam azonban ma már nem képes minden egyes kulturális formációt támogatni, ezért az egyre szélesedő kulturális ipar a befektetői segítségre és a vállalkozói kedvre alapoz, és fontos szerepet kapnak az államtól független alapítványok.

3. *A mecénás állam – az Egyesült Királyság (arm's length) modelljében* az állami magatartás lényege, hogy a kultúra finanszírozásában létezik ugyan közvetlen állami támogatás, ez azonban szigorúan a kormányzattól független szervezeteken keresztül valósul meg. Ebben a modellben az állam maga nem tart fenn kulturális intézményeket, az állami támogatások elosztására független fél-állami, fél-civil testületeket hoz létre (Marschall, 2003). Az államnak részt kell vállalnia a kultúra és a kulturális örökség finanszírozásában, ennek során azonban a politikai befolyás döntéshozatalból történő kizárása érdekében karnyújtásnyi távolságot kell tartania a kulturális tevékenységet végző jogalanyoktól (Chartrand-McCaughey, 1989). Az angol rendszerben független testületek, közintézmények részére ítélik oda a kultúra támogatására szánt költségvetési forrásokat. E közintézmények nem részei az államapparátusnak és a kulturális politika stratégiai célkitűzéseit továbbra is az állam határozza meg. A kockázatok ellenére a piacépítés, a versenyképesség és a kreativitás elősegítése szempontjából a mecénás állami szerepvállalás bizonyul a legeredményesebbnek.

4. *A rásegítő állam, az Amerikai Egyesült Államok (liberal) modelljének* alapja, hogy az állam közvetlenül nagyon kis mértékben vesz részt a kulturális intézmények működtetésében. E modellben a kultúra finanszírozásának legmeghatározóbb eszköze a non-profit szervezeteknek és magánadományoknak nyújtott adókedvezmény (Tóth, 2007). A kultúra a magánkezdeményezések világa, ahol az államnak csak közvetett szerepe van: adókedvezmények révén segíti a magánkezdeményezéseket. A legnagyobb

mértékben maga a piac biztosítja a kultúra finanszírozásához szükséges anyagi hátteret. A non-profit kulturális intézmények belépőjegyeire és szolgáltatásaira az általános forgalmi adónál lényegesen alacsonyabb adókulcs vonatkozik. A magánadományok esetében az adomány értékét leírhatják a jövedelem- és/vagy vagyonadójukból. Az Amerikai Egyesült Államokban a kultúra támogatása kapcsán meghatározó a szponzorálás szerepe.

A kultúrafinanszírozás modelljeinek összehasonlítását könnyíti meg az 5. táblázat.

4. táblázat: A kultúrafinanszírozás modelljei

Modell	Művezető	Menedzser	Mecénás	Rásegítő
Lényege	- a kulturális folyamatok minden fázisát az állam ellenőrzi és irányítja - a források elosztásáról az állam dönt - a kulturális intézmények állami tulajdonában	- az állam tiszteletben tartja a kultúra autonómiáját, de maga is fenntart kulturális intézményeket - a kulturális ágazat az államháztartás része	- az állam a kormányzattól független szervezeteken keresztül, „karnyújtásnyi” távolságot tartva támogatja a kultúrát	- közvetett támogatások, magánkezdemenyvezések, adókedvezmények, piac meghatározó szerepe - nincs állami kulturális politika és állami kulturális intézmények
Ki játszik meghatározó szerepet	- állami kulturális intézmények	- régiók, tartományok, városok	- kormányzattól független szakértői testületek	- piac, kulturális ipar

Forrás: (Koncz, 2005)

Arra a kérdésre, milyen a *kultúra mai finanszírozási rendszere Magyarországon*, a kultúrát *kik finanszírozzák*, Koncz Gábor ad részletes és összefoglaló választ. Finanszíroz mindenekelőtt az állam, rendelkezésre állnak források a központi költségvetésben, az önkormányzatokon és kulturális alapokon keresztül, normatív és pályázati úton. A profit és nonprofit szektor ugyancsak juttat forrásokat kulturális célokra, illetve fogyasztóként is megjelennek. Kultúrafogyasztók továbbá a háztartások. A hazai forrásokon túl megjelennek a külföldi források és a külföldi fogyasztók is (Koncz, 2005).

Önálló fejezet tartalmazza az Európai Unió kultúrapolitikáját és finanszírozási rendszerét. *A kulturális intézmények szűk értelmezésben* az előadóművészetekkel, a vizuális művészetekkel és a kulturális örökség megőrzésével foglalkozó intézmények, *tág értelmezésben* a közvetítő eszközöket ellátó vállalkozások pl. kiadó, filmstúdió.

A kulturális javak közösségi támogatását sokféleképpen lehet közelíteni és indokolni, az alátámasztó érvek Towse és Petró munkái alapján a következőkben foglalhatók össze:

1. Opcionális kereslet, azaz azok az emberek, akik maguk nem vásárolnak kulturális javakat, fenn akarják tartani a jogukat bármikori fogyasztásra.
2. A jövő generáció érdekei, azaz a kultúrát a jövő generációk, a kulturális örökség fennmaradása érdekében kell támogatni.
3. Nemzeti presztízs és öntudat, a kulturális javak, események vonzzák a külföldieket, jó hírért keltik az országnak.
4. Tovagyűrűző hatások: a kulturális fogyasztás humán tőkévé válva a munkaerő műveltségét, kreativitását fejleszti.
5. Kockázat és bizonytalanság: az alkotás bizonytalansága és tőkeigénye visszatartja az új belépőket. Az előzetes információk hiánya miatti kockázat csökkenti a keresletet.
6. Ízlésformálás (Towse, 1994; Petró, 2002a).

A kulturális ráfordítások a nemzetgazdaságban, a lakosság kulturális kiadásainak változása Európában és Magyarországon a következő fejezetekben kerül kifejtésre.

1.2.2. Mikroökonómiai jellemzők

A mikroökonómiai jellemzők leírására is igaz, hogy az elfogadott közgazdasági terminológiák nehezen alkalmazhatók a kultúra állapotának és változásainak bemutatására. Nincs ugyanis megegyezés a kulturális szféra közgazdasági folyamatainak és jellemzőinek leírására is érvényes terminológia és fogalmi apparátus meghatározásában. (Harsányi, 2002)

Ugyanakkor a kulturális termékek és szolgáltatások is gazdasági javak előállítására és fogyasztásra a nemzetgazdaság részét képezik, közgazdasági értelmezésük már csak ezért is indokolt. A kulturális javak gazdasági jellemzői, hogy *információs termékek*, mivel minden egyes kulturális termék valamilyen üzenetet, mondanivalót hordoz magában, de egyben, mint sajátos gazdasági javak szenvedély jóságok és élmény jóságok is. A kulturális termék vagy szolgáltatás kibocsátása, outputja helyett inkább az átadás, azaz a throughput terminológiát használják.

A szenvedély jóságok fogyasztása növeli a jövőbeli éhséget irántuk és ezáltal a jövőbeni fogyasztásukat is, ezért kivételt képeznek a csökkenő határhaszon szabálya alól. A

kulturális javak szenvedély jóság jellegéből adódóan a Stigler-Becker modell azt a szabályt fogalmazza meg, hogy egy kulturális jóság fogyasztásával nő kulturális tőkénk, így tanulás révén egységnyi idő alatt egyre nagyobb élvezetben lesz részünk, azaz ugyanazt a hasznosságot kisebb időráfordítással érzük el. Így tehát változatlan árak és jövedelem esetén is többet fogyasztunk kulturális javakból. Ennek pedig nem megváltozott preferenciánk a magyarázata, hanem az a tény, hogy a tanulásból adódóan, relatíve olcsóbbak lettek az általunk fogyasztott javak, azaz a jelenbeli fogyasztás - a fogyasztó kulturális tőkéje révén - növeli a jövőbeni fogyasztást.

A kulturális javakat *élményjóságnak vagy tapasztalati javaknak* is tekintik, melyek jellemzője, hogy hasznosságuk megítélése csak utólag, ex-post lehetséges (Tirole, 1988). Ezért ezeknek a javaknak a fogyasztása és támogatása egyaránt kockázatot rejt magában. Minél nagyobb az említett bizonytalanság mind a fogyasztó, mind a kulturális termék vagy szolgáltatás előállítója számára, a kereslet annál inkább elmarad ettől a szinttől. Az élmény jóság jellegéből adódó bizonytalanság a keresletét csökkenti, a kisebb kereslet pedig fontos tényező a kulturális esemény megtérülése és hasznosulása szempontjából. A kockázat csökkenthető az előzetes (ex ante) információk révén.

Az élményjóságok jellemzője, hogy hasznosságuk előzetes műveltségtől, már korábban megszerzett tudástól is függ (Petró, 2002a), mely szintén az értékelés bizonytalanságát támasztja alá. Az élmény, élvezet mennyisége és minősége függ a felhalmozott kulturális tőkéjétől. A kultúra fogyasztása egyben a kulturális tőke felhalmozása, és befolyásolja a jövőbeli fogyasztást.

A kulturális javak fontos jellemzője továbbá, hogy úgynevezett *érdemi vagy kívánatos javak*, melyeknek fogyasztása, jellegénél fogva kívánatos, így azt kívülről ösztönözni kell. Ennek az az oka, hogy a fogyasztók nem rendelkeznek a megfelelő információkkal az adott javakról, így esetleg azok hasznosságát alá-, vagy túlbecsülik. Ez magában hordozza a fogyasztók preferenciáinak és ízlésének alakítását, külső beavatkozások révén annak formálását. Az elégtelen kereslet kiküszöbölése szükségszerűen a fogyasztók szuverenitásának korlátozásával jár (Petró, 2002a). Kérdés, ha nem a fogyasztó, akkor kik és hogyan határozzák meg a kívánatos javak körét? Az európai modellben nagyrészt a kormány és az állam.

A kulturális javak **keresletét** részben azok a tényezők alakítják, melyek általában a kereslet meghatározó tényezői: az árak, a jövedelem és a fogyasztói preferenciák. A kulturális javak sajátosságainak megfelelően a kereslet elemzésekor figyelembe kell

venni a szabadidő szerepét, a kulturális javak heterogenitását, a minőségét meghatározó sajátos jellemzőket, valamint a tapasztalati és szenvedély jóság jellegéből következően az aktív és passzív tapasztalatok szerepét.

A kulturális javak kereslete általában ár rugalmatlan (Petró, 2002b), azaz az ár változásánál kisebb mértékben változik a keresett mennyiség. Oka, hogy az ár nem a legfontosabb összetevője a kulturális termék fogyasztásának, továbbá hogy a kulturális javak iránti keresletnek fontos tényezői a fogyasztók preferenciái és értékrendje, a kulturális javak szenvedély jóság jellege és a fogyasztó kulturális tőkéje.

A kulturális javak keresleti függvénye:

$$Q = f(pA, pS, pC, pL, F, T)$$

Q: látogatók száma (előadóművészet) vagy termékek mennyisége (könyv, CD)

pA: belépőjegy, ill. termék ára

pS: helyettesítő termékek szolgáltatások ára (más szabadidős tevékenységek)

pC: kiegészítő termékek ára (utazás, információ megszerzése)

pL: teljes jövedelem (szabadidő + munkajövedelem + egyéb jövedelem)

F: szabadidő ára

T: preferenciák, minőségi jellemzők

f: függvénykapcsolat

A kulturális javak a normál javak körébe tartoznak, mert jövedelemrugalmasságuk pozitív, azaz a jövedelem növekedésével a fogyasztás nő. A jövedelem növekedése egyfelől növeli a kulturális javak fogyasztását, mert nő a szabadon felhasználható jövedelem, másfelől csökkenti, mert nő a szabadidő ára. Ha nő az egyének szabad rendelkezésű jövedelme, lehetővé teszi a Maslow-féle piramis magasabb fokain álló szükségletek kielégítését. A kulturális termékek jövedelemrugalmasságának alakulására negatív hatással van a helyettesítési hatás (Petró, 2002b).

A kulturális költségfüggvények vizsgálatakor azt állapították meg, hogy az összköltségben belül a fix költségek aránya viszonylag nagy és a változó költségek aránya kicsi. *A költség szerkezet jellemzője* ezért a viszonylag alacsony határköltség (Daruka, 2002). Az átlagköltség csökkenése növekvő skáláhozadékat jelez, ezért érdekeltség alakul ki a kínálat növelésére.

A költség-kór elméletét Baumol és Bowen az előadó művészetek példáján dolgozták ki (Baumol, 1966). Felfigyeltek arra, hogy nem képes nőni az egységnyi inputra eső output, az élőmunkát is tartalmazó költségek viszont együtt nőnek a progresszív szektorokéval. Az inflációt meghaladó költség-nyomás szorítaná a jegyárakat fölfelé, a felnyomott jegyárak viszont csökkentenék a keresletet, ami kihasználatlansághoz, újabb átlagköltség növekedéshez vezetne, amit nemigen lehet tőkével, technikával enyhíteni. Folyamatosan tárguló rés keletkezik a jegybevétel és a költségek között egyre *szélesebbre nyílik az olló a munkaérték felől levezetett ár, illetve a realizálható ár között* (Jánossy, 2010). A kultúrára fordított összegek növekedése nem feltétlenül mutatja az output növekedését és önmagában semmiképpen sem jelenti a hatékonyság javulását. Ez a Baumol-Bowen-tétel, mellyel először derült bizonyítottan fény arra, hogy *az előadóművészetek terén valóban érvényesülnek speciális gazdasági összefüggések* (Koncz, 2011).

„Nem megkérdőjelezhetetlen evidencia többé, hogy a kultúrát támogatni kell. Sokunk számára persze az, de ez ma már kevés. Meg kell indokolni költség-haszon elemzésekkel, hogy miért a kultúrára költsük az adóforintokat és ne másra. Ki kell számolni, be kell mutatni a kultúra hasznát.” (Marschall, 2003).

Összegezve: a kultúra és a gazdaság viszonya koronként változó hangsúlyokat kap. A kultúra jelentősége és szerepe ma nem vitatott, azonban mégis sokszor válik áldozatává az aktuális politikai és gazdasági helyzetnek.

Az empirikus bizonyítás nehézkessége, a kulturális tények mérhetőségének problematikája vissza-visszatérően megjelenik a kultúrával foglalkozó, véleményem szerint sajnálatosan kevés kutatásnak és tanulmánynak. A nem nélkülözhető stabil állami finanszírozási rendszer mellett alapvető a piac szabályozó hatása, a fogyasztók szerepe. Akár tágabb, akár szűkebb értelemben közelítjük a kultúrát, mégiscsak ők a legfontosabbak.

Az értékelési modellek azt mutatják, hogy van szándék arra, hogy bemutassák a kultúra gazdasági szerepét, az azonban nem véletlen, hogy még kevés jól alkalmazható modell áll rendelkezésre. A kultúra gazdasági súlyának alakulását vizsgálva azonban mind makró, mind mikroszinten beleütközünk az koherens és a modelleknek jó alapot szolgáltató adatok hiányába.

Kiindulópontnak, és ezért az első széles körben elterjeszhető módszernek a kulturális szatellit számlákat lehet tekinteni. A kulturális szatellit számlákat bevezető országok eddigi tapasztalatai azt mutatják, hogy nem lehetetlen a

statisztikailag megalapozott adatgyűjtés és azokból a megfelelő következtetések levonása.

Az adatok hiányába projektszinten is beleütközünk, mert hiába fogalmazzuk meg egyébként helyes elveket és elvárásokat, ha azokat nem tudjuk bemutatni és kontrolálni. Éppen ezért a projektek esetében már a tervezéskor meg kell jelennie egy olyan adatszolgáltatási elvárásnak, mely megalapozza a megvalósult projekt ellenőrzését és értékelését.

1.3. Kultúra az Európai Unióban

Európa kulturális egységét a sokféleség egységének nevezi Lothar Spath, mely „nem valami jogilag vagy szervezetileg összefogott pluralizmust jelent, hanem a sokféleség maga képezi az egységet, és csak a különböző kultúrák kölcsönös egymásba hatolása teremti meg a teljes kulturális egységet.” (Spath, 1991). A kulturális egységhez vezető út azonban rögsnek ígérkezik.

Az elmúlt évtizedekben Európa-szerte megváltoztak a kultúra finansális feltételei. A 2008-as válságot megelőző időszak jellemzője, hogy a nemzetek össztermékében nőtt a szabadidős termékek és szolgáltatások részaránya. A lakosság kiadásaiban a kulturális természetű költségek növekedési üteme meghaladta a létfenntartást biztosító ráfordítások rátáját. A kultúra iránti növekvő kereslettel lépést tartott a kínálat is.

Az azóta eltelt közel egy évtizedet inkább a stagnálás jellemezte, mind az állami kulturális kiadások, mind a lakossági fogyasztás tekintetében. Míg Magyarországon kiugróan emelkedtek a kultúrára fordított állami kiadások, az Európai Unió többi országában inkább változatlan a költségvetési kultúra kiadások nagyságrendje.

A közösségi ráfordítások átrendeződése jellemzi az Európa-szerte zajló közigazgatási decentralizálást, a jogosultságok alsóbb szintre delegálását és a régiók erősödését. Megjelentek és bővültek a nemzetek fölötti uniós források is. Az állam azonban nem vonulhat ki a kultúra finanszírozásából és nő az állami döntéshozó felelőssége: hogyan válassza ki, hogy mit támogasson. Ma a tisztán állami és önkormányzati finanszírozás helyett a több szektorú vegyes finanszírozás az elfogadott gyakorlat.

A kultúra társadalmi szerepe is változik, a kulturális élet diverzifikálódása az egyszerűtől és statikustól a soktényezős, dinamikus feltételrendszer irányába halad. Fontos a fennálló értékrend és erkölcs érvényesülése, a mítosz-építő, a társadalomkritikus szerep, valamint

a kultúra szórakoztató funkciója, konfliktus-megelőző és utókezelő szerepe. A kulturális politika fő terepei: a munkahelyteremtés, a kulturális turizmus szövetsége, városfejlesztő, regionális fölzárkóztató szerepe, az előtérbe kerülő kreatív iparok és árutermelő ágak.

A mai európai közfelfogás elutasítja, hogy a kultúra valamilyen politikai törekvés eszközévé váljon, gyakrabban esik szó a kultúra küldetéséről és a kultúrára fordított közpénzek társadalmi hasznáról, mint esztétikai és közérzetjavító szerepéről (Inkei, 2011).

A kultúrára fordított közpénzek hasznának problematikája megjelenik az uniós projektek megvalósítása során, amikor valamifajta mérhető haszon kimutatására törekednek akkor is, amikor annak semmiféle racionalitása nincs. Nehéz esztétikai vagy éppen közérzetjavító hatással indokolni egy fejlesztést, miközben nagyon is fontosak a kultúra extern hatásai, melyek révén a kultúra fogyasztása a társadalom egészére, ezen belül más gazdasági ágazatokra is kihat.

Meglepően nagy a kulturális szektor részesedése az EU gazdaságában, mind a GDP-hez való hozzájárulását, mind a foglalkoztatottak számát illetően. A kultúra az uniós GDP 2,6 százalékát adta 2003-ban, ami nagyobb arány, mint a vegyi, gumi- és műanyag ipar együttevén (2,3 %). 2004-ben EU-ban 5,8 millió főnek adott munkát (EC, 2007).

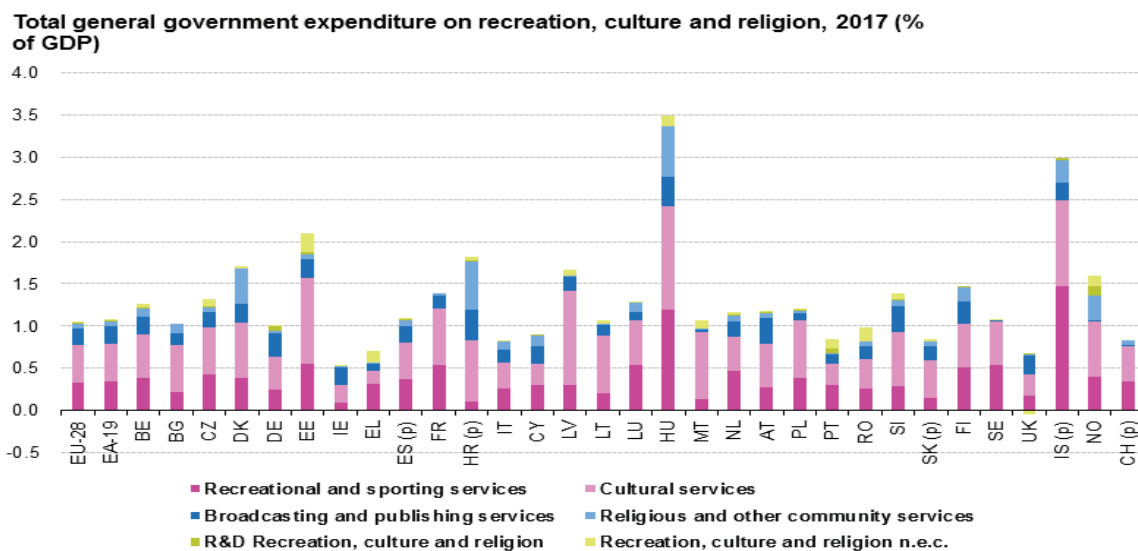
A 2011-es adatok alapján a kulturális és kreatív szektor az EU GDP-jének 3,3 százalékát adta és 6,7 millió embert foglalkoztatott. Más források a GDP 4,5 százalékáról és 8,5 millió munkavállalóról tesznek említést (EC, 2012).

Funkció szerinti megoszlásban vizsgálva az állami kiadások arányát, a sporttal, kultúrával és vallással kapcsolatos kiadások az EU-28 országaiban 2017-ben a GDP 1,1 százalékával egyeznek meg, 162 milliárd euró összegben. Az arány 2011 óta változatlan. Kiugróan a legmagasabbak Magyarország sporttal, kultúrával és vallással kapcsolatos kiadásai, a GDP 3,5 százaléka, mely a 2010-es 1,8 százalékról nőtt közel a duplájára.

A kulturális szolgáltatásokra fordított kiadások átlaga az Európai Unióban a GDP 1,1 százalékából 0,4 százalék. Magyarországon ez az arány a 0,4 százalékkal szemben 1,2 százalék. Az 1 százalékot is csak két ország éri el, Észtország és Lettország.

Az *1. ábra* mutatja, hogyan alakulnak az Európai Unió országaiban a sportra, kultúrára és vallásra fordított állami kiadások. Jól láthatóan a legmagasabb Magyarországon.

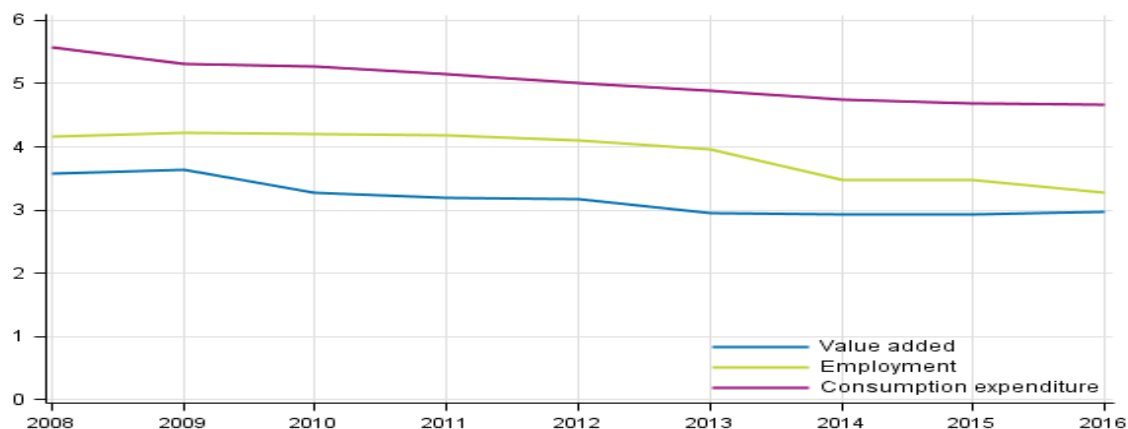
1. ábra. Sportra, kultúrára és vallásra fordított állami kiadások a GDP százalékában



Forrás: (EC-Eurostat, 2019)

Finnországban a kultúra gazdasági részesedését a kultúra szatellit számlák alapján a GDP 3,0 százalékában adták meg, míg a funkció szerinti bontásban a finn állami kiadások a GDP 1,1 százalékát teszik ki, melyen belül a kulturális szolgáltatások a GDP 0,5 százalékát (EC-Eurostat, 2019). Jól látható, hogy a 2009 óta eltelt időben a kultúra gazdasági kibocsátása, a foglalkoztatottak száma folyamatosan és lassan mérséklődik, ezen belül egyes években pedig legfeljebb stagnál.

2. ábra: A kulturális iparágak aránya a finn nemzetgazdaságban



Forrás: Statistics Finland (2018)

Több szempontból igazolható, hogy a kulturális szektor korábban tapasztalt dinamikus növekedése a 2008-as válság idején megtorpant és ma már kedvezőnek tekinthető, ha a részesedése stagnál és nem csökken tovább. Ami persze nem zárja ki azt, hogy a GDP növekedésével eközben a kulturális szektor kibocsátása is növekedjen.

A szakértők felvetették, hogy új közösségi eszközöket és politikákat lenne indokolt alkalmazni az uniós kulturális célok elérése érdekében. 2007 és 2013 között az EU költségvetésének 0,73 százalékát fordította kulturális programokra, mely a 2014 és 2020 közötti ciklusban várhatóan 0,71 százalékot. Javasolják, hogy 2020 után érje el az 1 százalékot (Almeda, 2015). Miközben az EU változatlanul elkötelezett a kultúra, a kreativitás, az innováció iránt, a fejlesztendő célkitűzések között megjelenik a tudáson alapuló intelligens gazdaság, Európa kulturális környezetét fenyegeti a költségvetési megszorítás Damoklész kardja (Almeda, 2015).

1.3.1. Az Európai Unió kultúra politikája

Az Európai Közösség 1957-es megalapításához a gazdasági együttműködés szándéka vezetett, napjainkban azonban Európa potenciálisan legdinamikusabb ágazatainak egyike a kultúra és a kreatív ágazatok. Az integráció egyik atyjaként emlegetett Jean Monnet egy gyakran idézett kijelentése szerint, ha az európai integrációt újra kezdenék, nem a gazdasággal, hanem a kultúrával kellene kezdeni (Rónai-Zongor, 2003).

Az egyetlen, a kultúrához tágan kapcsolódó terület, mely a kezdetektől jelen volt a Közösség tevékenységében, a tudományos kutatás és a műszaki fejlesztés. Viszonylag későn, csupán a hetvenes években kezdtek behatóbban foglalkozni az oktatás és a kultúra kérdéseivel. Egyre inkább felismerték, hogy egy olyan európai közösség létrehozása, amely az európaiak identitásán alapul, nemcsak gazdasági, hanem egyúttal kulturális kérdés is. *„A teljesebb európai egység a kulturális kohéziós erők nélkül nem tud kibontakozni, ... a kultúra olyan humán erőforrás, amely nélkül a gazdasági integráció is elveszítené dinamizmusát.”* (Mádl, 1995).

Az Európai Parlament 1974-ben hozta első határozatát az európai kulturális örökség védelméről. 1976-ban beindult az első közösségi akcióprogram, amely az oktatás és gazdaság világa közötti kapcsolatok erősítését célozta meg a szakképzésen keresztül. Az első, felsőoktatást érintő közös program is a felsőoktatás szakképző, illetve műszaki fejlesztéséhez kapcsolódott. Az oktatáson és a tudományos kutatáson kívül az audiovizuális szektor volt az a terület, melyről jelentősebb közösségi szabályozás született. A nyolcvanas években megszülettek az Európa Kulturális Fővárosa és más

kezdeményezések. 1987-ben a Bizottság közleményt adott ki az *Európai Közösség akcióját előmozdító új impulzusokról a kulturális területen*. Az előterjesztés lényege egy ötéves keretprogram, amelynek az európai kulturális térség megteremtését, az audiovizuális ipar támogatását kell szolgálnia, a kulturális örökség megtartását és a kulturális párbeszéd elmélyítését. 1988-at az Európai Mozi és Televízió Évének nyilvánították, majd kiadták az első irányelvet a határok nélküli televíziózás szabadságáról, és 1991-ben beindult a MEDIA-program.

Az Európai Unióról szóló maastrichti szerződés teremtette meg a jogi alapjait az EU kulturális kezdeményezéseinek és annak a felismerésnek, hogy a kultúrába történő befektetés gazdaságilag is racionális és megtérülő ráfordítás a kormányzatok részéről és koherens, uniós szintű kulturális stratégiára van szükség (Peter, 2013).

A kultúrpolitika kereteit a szubszidiaritás elve adja meg, nem létezik átfogó és kötelező erejű közösségi szabályozás, az Unió közös kulturális tevékenysége a tagállamok közötti együttműködés előmozdítására és segítség nyújtására korlátozódik. A kultúra területén a tagállamok önkéntesen vesznek részt a közösségi programokban (Zongor, 2008).

A közösségi célkitűzések közé bekerült a kultúra, mely hozzájárul a minőségi oktatáshoz és szakképzéshez, valamint a tagállamok kultúrájának virágzásához. A szerződés kulturális javakkal foglalkozó cikke szerint a közös piaccal összeegyeztethető a kultúrát és a kulturális örökség megőrzését előmozdító támogatás.

Ezek az elvi tételek alapozzák meg, vezetik be az EK-szerződésben az új Kultúra címet és emelik a közösségi politikák szintjére. Maastricht után a közösségi kulturális politika három fő programban jutott kifejezésre. A *Kaleidoscope* program a kulturális és művészeti együttműködés fejlesztését, a *Raphael* program a kulturális örökség megőrzését, az *Ariane* pedig a könyv- és olvasáskultúra támogatását célozta meg. E három programot olvasztotta egybe 2000-től a Kultúra 2000 keretprogram, mely az Unió egyetlen, kimondottan kultúrát támogató kezdeményezése. A 2000-2006 közötti időszakra tervezett programban növekedett a kultúra támogatására szánt összeg: a többéves, innovatív nemzetközi projekteket; a nagyléptékű, átfogó jellegű rendezvényeket vagy a jelentős kulturális örökségi helyszínekhez kapcsolódó nagyszabású rendezvényeket; illetve az innovatív, kísérleti jellegű projekteket támogatták. A program négy kulturális szektor kezdeményezéseinek nyújtott támogatást: előadó- és vizuális művészetek, kulturális örökség, illetve könyvek, olvasás, műfordítás. A 2004-ben megszülető EU Alkotmány sem lép túl az Amszterdami és a Maastrichti Szerződésben foglalt általános elveken, a Közösség tiszteletben tartja a tagállamok

változatos kulturális jellegét, a sokszínűség megőrzésére törekszik és a kultúrát érintő döntések továbbra is tagállami hatáskörben maradnak.

Az *Amszterdami Szerződés* kultúrával foglalkozó 151. cikkét a 3. függelék tartalmazza.

Az Európai Unió Kultúra (2007-2013) keretprogramja a Kultúra 2000 folytatása, célja az európai jelentőségű, nemzetközi együttműködésben megvalósuló programok támogatása (Zongor, 2008). Három nagy célkitűzés áll a középpontjában:

- a kulturális szektorban dolgozók nemzetközi mobilitásának elősegítése,
- a műalkotások és kulturális javak nemzetközi áramlásának ösztönzése,
- a kultúraközi párbeszéd ösztönzése a tagállamok között.

A célok elérése érdekében támogatja a kulturális együttműködések, az európai jelentőségű és méretű kulturális szervezetek, tanulmányok készítését és a kulturális együttműködéssel kapcsolatos információk gyűjtését és terjesztését (EC, 2007).

A Bizottság 2010-ben új európai kulturális programot és mechanizmusokat javasolt az Európai Unió tagállamai, a kormányzás egyéb szintjei és a civil társadalom között megvalósuló együttműködéshez, melynek **három prioritása**: a kulturális sokféleség és a kultúrák közötti párbeszéd, a kreativitás mozgósítása a növekedést és munkahelyteremtést célzó lisszaboni stratégia keretében, valamint a kultúra mint a nemzetközi kapcsolatok létfontosságú eleme (EC, 2007; 2010).

A kultúrának mint a kreativitás mozgatórugójának a támogatása érdekében számos intézkedésre került sor. Megszületett a 2010. évi zöld könyv a kulturális és kreatív iparágak potenciáljának felszabadításáról. Új lendületet vett a kultúra szerepének támogatása az EU nemzetközi kapcsolataiban: új Euromed-stratégia előkészítése a kultúra területén; a csatlakozni kívánó országokban a kulturális örökségnek minősülő értékek helyreállítására irányuló törekvések; a keleti partnerség kulturális program.

Az európai kulturális menetrend alapján készült a második, a 2011-2014. évi kulturális munkaterv, mely hat prioritást határoz meg: a kulturális sokszínűség, a kultúrák közötti párbeszéd, valamint elérhető és befogadó kultúra; a kulturális és a kreatív ágazatok; készségek és mobilitás; kulturális örökség mobilitása; a kultúra és a külkapcsolatok; továbbá a kulturális statisztikák prioritását (EC, 2007).

Ma a kultúra jelen van az EU intézményrendszerében: az Európai Parlamentben létrejött a Kulturális és Oktatási Bizottság, az Európai Bizottságban külön biztos foglalkozik a kultúrával illetve a Bizottságon belül működik az Oktatási és Kulturális Főigazgatóság. A

konkrét tevékenységek, továbbra is nemzeti hatáskörben maradnak, de európai szinten is születnek velük kapcsolatos jogszabályok (Zongor, 2008).

2012-ben jelent meg a bizottság végleges dokumentuma az 2014-2020 közötti új hétéves időszak kulturális támogatásáról. A *Kreatív Európa* program tükrözi azt az új szemléletet, amely szerint az Uniónak a növekedés és foglalkoztatás a két legfontosabb prioritása az *Európa 2020* stratégia megvalósítása érdekében. A következő időszak célja a kulturális és kreatív iparágak lehetőségeinek kihasználása és a kultúra és a gazdaság minél előbb kapcsolatának elősegítése.

Az Eurobarométer 2013-ban 27 000 uniós állampolgár megkérdezésével a kultúráról készített felmérése szerint az uniós állampolgárok alig több mint harmada, 38 százaléka vett részt tevékenyen valamilyen kulturális tevékenységben, legyen az ének, tánc, közös zenélés vagy akár fényképezés. A kultúrafogyasztás lejtmenetbe került: a rendszeres, kiállításra, színházba, moziba, koncertre járók aránya 21 százalékról 18 százalékra csökkent a válság előtti év óta. A kultúrharc egyedüli sikeres hadszíntere a film. Az európaiak több mint fele (52%) járt moziban, ami egyszázalékos emelkedés. Az európaiak fele az internethez fordul kulturális inspirációért, harmaduk heti rendszerességgel. Nagyrészt újságcikkeket olvasnak, rádiót és zenét is hallgatnak. A televíziózás és a rádióhallgatás továbbra is domináns (72%), bár csökkenő tendenciát mutat. A nem internetalapú kultúra is az északi országok kiváltsága. A svédek 43 százaléka vallja magát a kultúra rendszeres és intenzív fogyasztójának. A dánok és a hollandok 36 és 34 százaléka jár koncertre és múzeumba. A sereghajtó tagállamok, 8-7-6 százalékos részaránnyal az olaszok, magyarok, románok, ciprusiak és portugálok. A görögöknek öt százaléka intenzív kultúrarajongó csupán. A klasszikus értelemben vett kulturális kikapcsolódási formák kiveszőben vannak (EC, 2013a).

1.3.2. A kultúra támogatása az Európai Unióban

A kultúra támogatásának fő típusai áttekintve a pénzügyi segítségnek alapvetően két formája lehetséges:

- közvetlenül a Bizottság által a kedvezményezettnek folyósított pénzügyi hozzájárulás, támogatás, juttatás
- a kedvezményezettnek közvetve a közösségi tevékenységek decentralizált irányításának keretében folyósított összeg, transzfer.

A kulturális terület számára legjelentősebb támogatás volt a Kultúra 2000 keretprogram és az Oktatási és kulturális Főigazgatóság által meghirdetett programok.

A transzferkifizetések között szerepelnek a Strukturális Alapok közvetítésével folyósított összegek. A Strukturális Alapok révén hozzáférhető támogatások régiófejlesztésre használhatók fel, melynek vannak kulturális vonatkozásai is (ITM, 2008).

Az Európai Gazdasági Közösség 1975-ben indította meg regionális különbségeket kiegyenlítő fejlesztési programját. Pénzügyi alapokat állítottak fel, melyek az elmaradott régiók infrastruktúráját, a helyi gazdaság diverzifikálását, a munkaerő képzettségét, a különböző gazdasági ágazatok termelékenységének fejlesztését tűzték ki célul.

A régiók meghatározott területi egységek, melyet az adminisztráció megkönnyítése érdekében hoztak létre. A NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) kategóriáit és számukat Magyarországon a 8. táblázat tartalmazza. Léteznek ezen szint alatti terület egységek is. A Local Administrative Unit, a LAU1 szinthez sorolják Magyarországon a 198 statisztikai kistérséget és a LAU2 szinthez a 3177 települést.

A NUTS kategóriákat Magyarországon az 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat: A NUTS kategóriái Magyarországon

	Tipológia	Régiók száma	Lakosság millió fő
NUTS 1	Statisztikai nagyrégió	3	3-7
NUTS 2	Tervezési statisztikai régió	7	0,8-3
NUTS 3	Megyék	20	0,15-0,8

Forrás: (EC-Eurostat, 2013)

A közvetlen támogatások, a transznacionális források és a Strukturális Alapokból származó források összehasonlítása: mit támogat, ki nyújtja a támogatást és hol történik a döntéshozatal, a 6. táblázatban követhető.

6. táblázat: Transznacionális források és a strukturális alapok

Jellemző	Transznacionális források	Strukturális Alapok
Mit támogat	európai dimenziójú projektek	meghatározott földrajzi terület
Kit támogat	együttműködő partnerek, társszervezők	partneri együttműködés nem kell
Döntéshozatal	centrális döntéshozatal (Brüsszel)	nemzeti/regionális szint
Támogatások nagysága	kis- és közepes méretű támogatások	jelentős összegek
Megvalósítás hangsúlya	1-3 éves projektek	tőkeberuházások, munkaerőpiac

Forrás: (Rónai-Zongor, 2003)

Egy 1994-es tanulmány (Rónai-Zongor, 2003) vizsgálta, hogy az Európai Unió összes támogatását figyelembe véve mekkora összeg jut a kulturális terület támogatására. Az első csoportba a Kulturális Főigazgatóság által nyújtott transznacionális támogatások tartoznak, a második csoportba a nem a Kulturális Főigazgatóság által nyújtott kulturális jellegű transznacionális támogatások, míg a harmadik csoportba a Strukturális Alapokból kulturális vonatkozással nyújtott régiófejlesztő támogatások.

7. táblázat: A kultúra támogatása az Európai Unióban

Támogatás forrása	Kultúrára fordított összeg 1989-1993	
	millió euró/ECU	arány százalékban
Kulturális pályázatok	190	7,7
Egyéb támogatási programok	238	9,6
Strukturális Alapok	2045	82,7
Összesen	2473	100,0

Forrás: (Rónai-Zongor, 2003)

A kulturális célokra fordítható összegek több mint 80 százaléka a Strukturális Alapokból származik. Míg a kulturális keretprogram kulturális jellegű támogatási kritériumokat határoz meg, a Strukturális Alapok esetében a kultúra támogatása legtöbbször valamilyen más dimenzióval együtt jelenik meg: kultúra és foglalkoztatás, kulturális turizmus, kultúra és vidékfejlesztés, kultúra és képzések, stb. A regionális politika finanszírozása jelenleg négy alapból történik, melyek közül kettő nyújt érdemi lehetőséget a kultúra a támogatására: az Európai Regionális Alap (ERFA) és az Európai Szociális Alap (ESZA).

Az **ERFA** a jelentősebb, hiszen a regionális politikára szánt összegeknek hozzávetőleg 45%-a ezen keresztül jut el a tagállamokba. Az alap feladata a gazdasági és társadalmi kohézió elősegítése, a regionális egyenlőtlenségek felszámolása és a régiók fejlesztésében való részvétel: versenyképességet növelő termelő infrastruktúrafejlesztés, új technológiák és innovációk bevezetését támogató kutatás-fejlesztés; az információs társadalom fejlesztése; a környezet védelme és rehabilitációja; az esélyegyenlőség; és az interregionális együttműködések. Az elmaradott régiók fejlesztése és támogatása gyakran tartalmaz kulturális elemet.

A működését 1960-ban megkezdő **ESZA** a foglalkoztathatóság, az esélyegyenlőség és a humán erőforrásokba történő befektetések támogatásával célozza meg a munkanélküliség leküzdését, oktatási, képzési és munkaerőpiac fejlesztési programokkal.

Az operatív programok finanszírozása alkotja a Strukturális Alapok legjelentősebb részét, ezért a kultúra is elsősorban az operatív programokon keresztül támogatható.

A regionális politika eszközeinek működését megalapozó **négy alapelv**: az addicionalitás, a koncentráció, a partnerség és a programozás.

Addicionalitás, mivel az Unió nem felváltani, hanem kiegészíteni kívánja a tagállami támogatásokat. Nem támogat olyan programokat és célokat, melyeket a tagország nem finanszíroz.

A koncentrációnak két dimenziója van: a regionális politika rendelkezésére álló eszközök koncentrációja, és a támogatásoknak a leginkább rászorult régiókba történő összpontosítása, a különböző forrásokból származó pénzügyi eszközök koordinációjával.

A partnerség elve a regionális programok előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében szereplők együttműködésére utal, emellett jelzi, hogy a Közösség által nyújtott támogatások kiegészítik, és nem helyettesítik a nemzeti támogatásokat.

A programozás elve szerint az egyes projektek finanszírozása helyett a hosszabb távú, komplex, a fejlődést jobban segítő célkitűzéseket és prioritásokat állították a középpontba. A programkészítésnek három lépcsője van: a Nemzeti vagy Regionális Fejlesztési Terv (Development Plan), a Közösségi Támogatási Keret (Community Support Framework) és a Működési vagy Operatív Programok (Operational Programme).

A turisztikai- és kulturális jellegű beavatkozások fejlesztéspolitikai jogalapját az Európai Regionális Fejlesztési Alapról az Európai Parlament és a Tanács 1080/2006/EK rendelet (ERFA) adja meg az alábbiak szerint:

- befektetések a kultúra területén, beleértve a kulturális örökség védelmét, népszerűsítését és megőrzését; a társadalmi-gazdasági fejlődést, a fenntartható idegenforgalmat és a régiók vonzerejének javítását szolgáló kulturális infrastruktúra fejlesztését; valamint a nagyobb hozzáadott értéket képviselő szolgáltatások révén a kulturális szolgáltatások kínálatának fejlesztéséhez nyújtott támogatást,
- továbbá ugyanezen fejezet egy másik bekezdése szerint: a természeti és kulturális örökség védelme és kiemelése a társadalmi-gazdasági fejlődés támogatása érdekében, valamint a természeti és kulturális értékek népszerűsítése mint a fenntartható idegenforgalom fejlesztésének lehetősége,
- illetve: a vállalkozói szellem ösztönzése, különösen a KKV-k, az idegenforgalom, a kultúra és a határokon átnyúló kereskedelem fejlesztése (NFÜ, 2007a).

A Társadalmi Megújulás Operatív Program és a Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program prioritásai alapján a kulturális beavatkozások két nagy csoportja különíthető el:

- Kulturális szolgáltatások fejlesztése,
- Kulturális-infrastruktúra fejlesztés (NFÜ, 2007a)

A növekedési képesség és termelékenység fokozása, valamint a társadalmi kohézió megerősítése érdekében a fő hangsúlyt a tudásra, az innovációra és a humán erőforrás jobbá tételére helyezi. A tudáson alapuló gazdaság és társadalom megvalósítása nem lehetséges a kultúra tevékeny hozzájárulása nélkül. *„A versenyképességnek az objektív feltételek mellett fontos szubjektív feltételei is vannak. E szubjektív feltételeket rendszerint nemzeti-szervezeti kultúra, vagy társadalmi kultúra néven szokták összefoglalni. Annak érdekében, hogy társadalmi kultúránk fejlődjön, a fenti célkitűzésekkel szoros összhangban biztosítanunk kell a népesség számára az intellektuális állapotukat érintő döntésekben a társadalmi részvétel lehetőségét, az értékek megismeréséhez és élvezetéhez szükséges képességek fejlesztését, valamint megfelelő alkalmakat, az értékekhez való hozzáféréshez. E célok eléréséhez a kulturális ágazat fejlesztési céljai tudnak a legszélesebb területen hozzájárulni.”* (NFÜ, 2007a)

A kulturális ágazat fejlesztési céljai a szerzői jogi alapú tevékenységeket, a szocio-kulturális szolgáltatásokat, valamint a kulturális örökséget, illetve az épített környezetet érintik.

1.3.3. Könyvtárak az Európai Unióban

A könyvtárak a társadalom leggyakrabban használt intézményei; a művelődési, szórakozási, tudományos és általános információigényeket egyaránt kielégítik. Szerepüket elismerik az egész életen át tartó tanulásban és az oktatási folyamatban. A könyvtárak fontos szereplői az információs társadalomnak. Ezt ismerte el az ún. *Morgan-jelentés* is az információs társadalomról, a kultúráról és az oktatásról (Morgan, 1997).

Az *Európai Bizottság könyvtárakkal kapcsolatos tevékenysége* főként az Európai Unió 3. és 4. Kutatás-Fejlesztési, azon belül Telematikai Keretprogramja keretében zajlott. Az Európai Parlament először 1984-ben hívta fel a figyelmet a könyvtárak fontosságára. Felmérték, mekkora a könyvtári szektor és annak hatóköre; mely területeken okoz gondot a könyvtáraknak az információs társadalomhoz való alkalmazkodás; és mely területeken tenné lehetővé az európai együttműködés az erőforrások jobb felhasználását.

Az *első könyvtári program* 1990-ben indult és négy egymást kiegészítő területre összpontosított: *számítógépes bibliográfiák és katalógusok* létrehozása és összehangolása, *könyvtári hálózati szolgáltatások* létrehozása; *újszerű, gazdaságos könyvtári szolgáltatások* kifejlesztése; a kereskedelemben értékesíthető *technológia-alapú könyvtári termékek, szolgáltatások és eszközök* kialakítása.

Közvetlen célja az volt, hogy olyan változásokat indítson el, amelyek ráébresztenek az európai együttműködés előnyeire és hatásaira. Ez illeszkedett a korszerű szolgáltatások elterjesztésére, a technika gazdaságos felhasználására, szabványok kidolgozására és összehangolt könyvtárpolitika kidolgozására irányuló hosszú távú tervek közé.

A *második könyvtári program* 1995 és 1998 között zajlott a 4. Keretprogramon belül. A program kiemelte a könyvtáraknak az elektronikus információs infrastruktúrára való áttérésben játszott kulcsszerepét. Világossá vált, hogy a könyvtárak a társadalom számára nagyobb értéket képviselnek, ha egy összeurópai könyvtári infrastruktúrába illeszkedve működnek. A program ezért a könyvtári hálózatok fejlesztését ösztönözte, a források optimális megosztását, a kevésbé fejlett könyvtárak hozzákapcsolását a fejlettebbekhez és azok szolgáltatásaihoz; egyben elő kívánta mozdítani a könyvtárak piacközpontú szemléletét és a közszolgálati területen működő könyvtárak gyakorlatának összehangolását a magánszektorban működő információszolgáltatókkal.

Az ambiciózus és integrált program struktúrája a könyvtárak környezetének egymásba kapcsolódó szintjeit tükrözte, melyben maga a könyvtár a hagyományos információs lánc, és a hálózati információ világa. Az újonnan induló projektek nagy része már a közép- és kelet-európai országok részvételével zajlott.

A program három akcióiránya a következő volt:

- hálózatra orientált belső (helyi) könyvtári rendszerek és hatékony eszközök kifejlesztése a magánszektorral együttműködve,
- a könyvtárak közötti és a hálózati együttműködés telematikai rendszereinek korszerűsítése
- a könyvtári szolgáltatások biztosítása a hálózati tájékoztatási források elérésére.

Az eredmények megmutatkoztak a *technológiai fejlődésben, az európai együttműködésben, a partneri kapcsolatban, a szabványok fejlesztésében, a szerzői jog területén és új szolgáltatásokban.*

1998-ban indult az **5. Kutatás-Fejlesztési Keretprogram**, amelynek elnevezése: „Felhasználóbarát információs társadalom létrehozása”. A program egyik fő célja a széles körben hozzáférhető multimédiás szolgáltatások kifejlesztése volt (Iljon, 1998).

A jövőbeni szolgáltatások integrálni fogják a nyomtatott és digitális információkat. A hosszú távú cél mellett az elkövetkező néhány évben új üzleti és gazdasági modellek kifejlesztésére lesz szükség a digitális gyűjtemények területén. A hagyományos szereplők, a kiadók, könyvtárak, múzeumok, levéltárak, oktatási intézmények együttműködnek majd a szoftver-, távközlési és médiaiparral.

Egyre fontosabbá válik a könyvtárak szerepe az információs társadalomban a következő területeken: a kulturális identitás, az egész életen át tartó tanulás, a szerzői jog, az írástudás, a szolgáltatások költségei, végül az információgazdagok és -szegények kérdése.

Összegzésképpen megállapítható, hogy kulturális területen nem létezik átfogó és kötelező erejű közösségi szabályozás, a konkrét kulturális tevékenységek nemzeti hatáskörben maradnak. A közösségi célkitűzések közé bekerült a kultúra, az Unió közös kulturális tevékenysége azonban a tagállamok közötti együttműködés előmozdítására és segítség nyújtására korlátozódik, valamint közösségi kulturális programok finanszírozására. Ennek jelentősége azonban véleményem szerint nem elhanyagolható.

Az egyes országok eltérő mértékben támogatják és eltérő módon szabályozzák a kulturális tevékenységeket. Az elmúlt évtizedben a kultúra finanszírozása az Európai Unión belül lényegében változatlan. Alapvető kérdés, hogy ezt a céloknak megfelelően és eredményesen teszik-e.

Legalább addig el kellene jutni, hogy tisztán követhető legyen a kultúra hatása a társadalom egészére, egyértelmű legyen a kulturális szektor gazdasági szerepe és világosan láthatóvá váljanak a tendenciák. Ebben a tekintetben is rengeteg még a teendő.

A kulturális infrastrukturális fejlesztések általában nem önálló kulturális fejlesztési programok, hanem egyéb fejlesztési programok keretében valósulnak meg.

1.4. A kultúra Magyarországon

A magyar kultúra utolsó három évtizedét a rendszerváltás, az Európai Unióhoz történő csatlakozás, a gazdaság és a tulajdonviszonyok változásai, a kultúrafinanszírozás és az intézményrendszer átalakulása formálta.

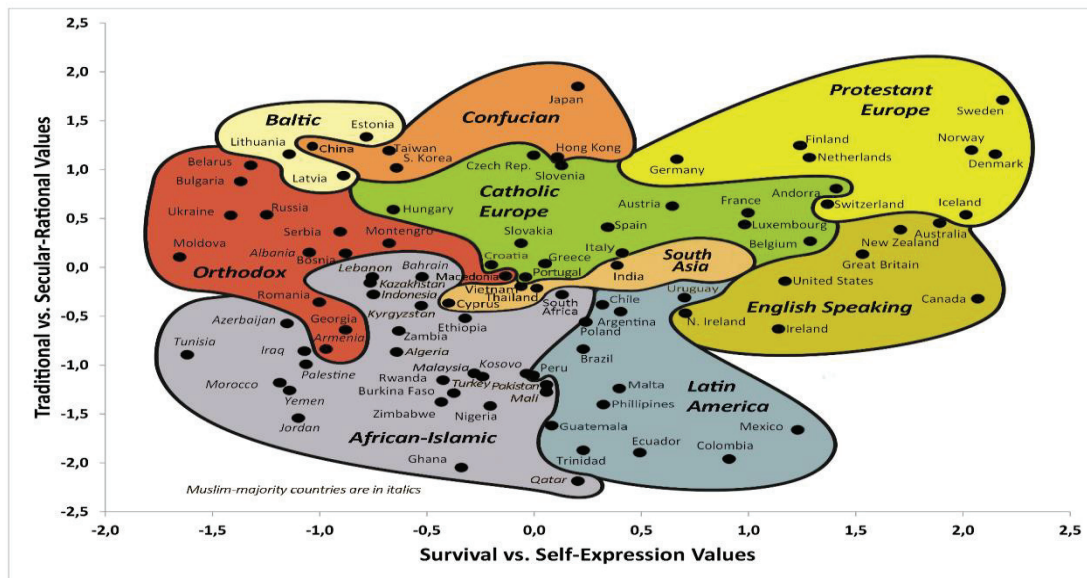
Neves kutatók úgy találják, hogy az európai gazdaság lemaradása az amerikaitól alapvetően intézményi, kulturális tényezők következménye (Phelps, 2006), és ez feltehetően igaz Magyarország és a fejlettebb európai régiók összevetésében is.

A World Values Survey kutatása sok ország kulturális sajátosságainak leírására tesz kísérletet. A kulturális tényezőket két nagy csoportra bontja, nagyjából a közösségi és az egyéni kulturális értékekre. A létrehozott kulturális térkép értéktengelyek mentén helyezi el a társadalmakat, meglepően pontosan leképezve azokat a kulturális országcsoportokat, amelyeket sikeresség szempontjából is többé-kevésbé homogénnek tűnnek. Ebből az következik, hogy a kulturális tényezők összefüggésben állnak a gazdasági fejlettséggel és fejlődéssel. Az értéktérképen a magyar pozíciót vizsgálva megállapítható, hogy ránk a *zárt* és a *racionalis* gondolkodásmód jellemző. A térkép két dimenzióban, az egyéni (individuális), illetve a kollektív (közösségi) értékek alapján jelzi egy-egy ország helyzetét. A vízszintes tengely bal felén a túlélési értékek az erősek, mint az anyagi, fizikai biztonság, ami jellemzően alacsony bizalmi és tolerancia szintről árulkodik. Jobbra haladva az önkifejezési értékek erősödnek, mint például a gazdasági és politikai döntések beleszólásába való igény, a tolerancia, a környezetvédelem.

A függőleges tengely alsó felében a tradicionális értékek az erősek, mint például az erős gyerek-szülő kötődés, a családi és vallási értékek. Erős az elutasíttottsága a válásnak, abortusznak, eutanáziának, öngyilkosságnak, és jellemző a nacionalista, nemzeti büszkeséget hangsúlyozó szemlélet. Felfelé haladva ezek az értékek gyengülnek és dominánsak lesznek a világi, racionalis értékek

A 3. ábra alapján az állapítható meg, hogy Magyarország a katolikus Európa peremén helyezkedik el, a keleti ex-kommunista nemzetekhez és a balkáni régióhoz közel (WVS, 2014).

3. ábra: Kulturális értékek kétdimenziós térben



Forrás: (WVS, 2014)

Ez a sajátosság megjelenik a magyar kulturális életben és a kultúrafogyasztásban. A magyar és a nyugat-európai gyakorlat eltéréseinek egy része tényszerűen megragadható, mint például a kulturális intézmények irányítási gyakorlata, vagy az állampolgári öntevékenység szintje. A volt szocialista országokban a közgondolkodás paternalista, és nagyobb szerepet tulajdonít a vezetésnek, mint az nyugaton érzékelhető. Magyarországon a társadalom egyéb területeihez hasonlóan a kulturális életben is évtizedes előzményei voltak a *művezető* típusú direkt állami irányításos modell föllazításának. Bár erőteljes volt az állami szerepvállalás *hangsúlyozása*, az igény az ellenkező végletet képviselő *rásegítő* államhoz kapcsolódott.

Az Európai Unióhoz történő csatlakozást követően a szubszidiaritás elve alapján önkéntesen vehettünk részt a közösségi programokban, a kulturális programok és fejlesztések finanszírozására számunkra is új pénzügyi források nyíltak meg. *A kultúra finanszírozásának* átalakulása gyorsuló ütemben zajlik. Állami feladat maradt a kultúra

finanszírozásában való részvétel, melynek mértéke szakmai területenként differenciált az állam, önkormányzat, helyi közösségek, szponzorok és az igénybe vevő lakosság között. A rendszerváltást követő években a rapszodikus változások ellenére a finanszírozás összességében kielégítő mértékűnek bizonyult, azonban jellemző, hogy nem rendelkezünk kormányzati ciklusokon átívelő finanszírozási stratégiával (Stark, 2008). A mai napig sem.

A kultúrára hatással van a GDP alakulása, azonban a költségvetés kultúrára fordított kiadásai nem feltétlenül követik a GDP alakulását. A növekvő GDP ellenére sem fordított többet kultúrára egy átlagos uniós ország. Az Eurostat adatai alapján a kultúrára fordított állami kiadások részaránya a GDP-n belül 2011 óta lényegében változatlanok.

Egyetlen uniós ország sem költ megközelítően sem annyit sportra, vallásra, kultúrára, mint Magyarország, se GDP arányosan, se az összkiadásai százalékában. 2017-ben a magyar állam a GDP-je 3,5 százalékát, az összkiadásai 7,4 százalékát fordította ilyen célokra. Az uniós átlag 1,1, illetve 2,3 százalék.

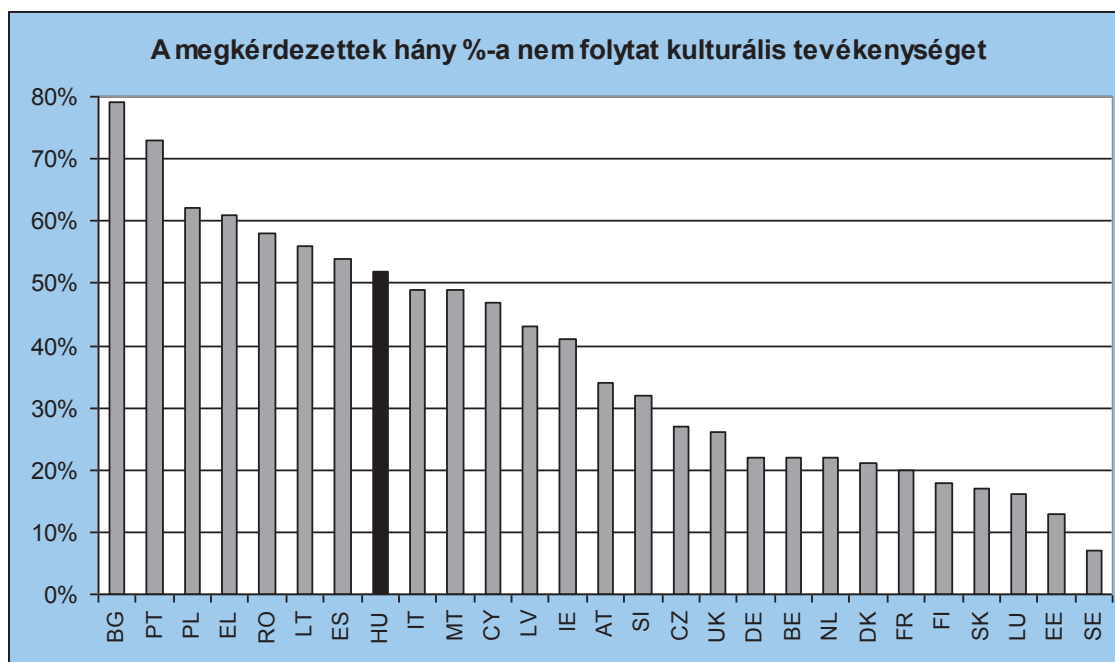
Az Európai Unióban a kulturális szolgáltatásokra fordított állami kiadások átlaga a GDP 0,4 százalékának felel meg, míg Magyarországon ez az arány 1,2 százalék. Az 1 százalékot csak Észtország és Lettország éri el, Lengyelországban 0,7 százalék, Csehországban 0,6 százalék, míg Romániában mindössze 0,3 (EC-Eurostat, 2019).

1.4.1. A kultúra magyar jellemzői

A magyar kulturális élet egyik mérföldköve volt a rendszerváltás. A *piacgazdaságra* áttérésnek pedig velejárója volt a kultúra kommercializálódása. A piacosodás a gazdasági folyamatok által is befolyásolt módon zajlott. Jelentős kereslet mutatkozott a korábban elzárt kultúrjavakra. Az a hullám azonban, aminek átmenetileg nyertese volt például a könyvkiadás, hamar véget ért és felülkerekedett a kommersz. Láthatóvá vált a kultúra sok évtizeden át követett demokratizálásának kudarca, rámutatva a kulturális nevelés, az értékközpontú kulturális politika fontosságára és felelősségére. Az ezredfordulót követően lényegesen nem változtak a magyarok kulturális szokásai, azonban nőttek a különbségek a főváros és kistelepülések szélső értékei között. Óriási hányadot tesz ki az intézményes kultúrával semmilyen kapcsolatban nem álló lakossági réteg. Arányuk 60 százalék, de közülük 17 százalék legalább olvas, 43 százalékuk azonban még azt sem, hanem sivár, kultúrán kívüli életmódot folytat (Hunyadi, 2005).

Ezt a megrázó adatot erősítik a kulturális passzivitásra és aktivitásra vonatkozó felmérések, a magyar lakosság kulturális tevékenységéről festve kedvezőtlen képet. A kulturális passzivitás rangsorában elfoglalt helyünket a 4. ábra mutatja:

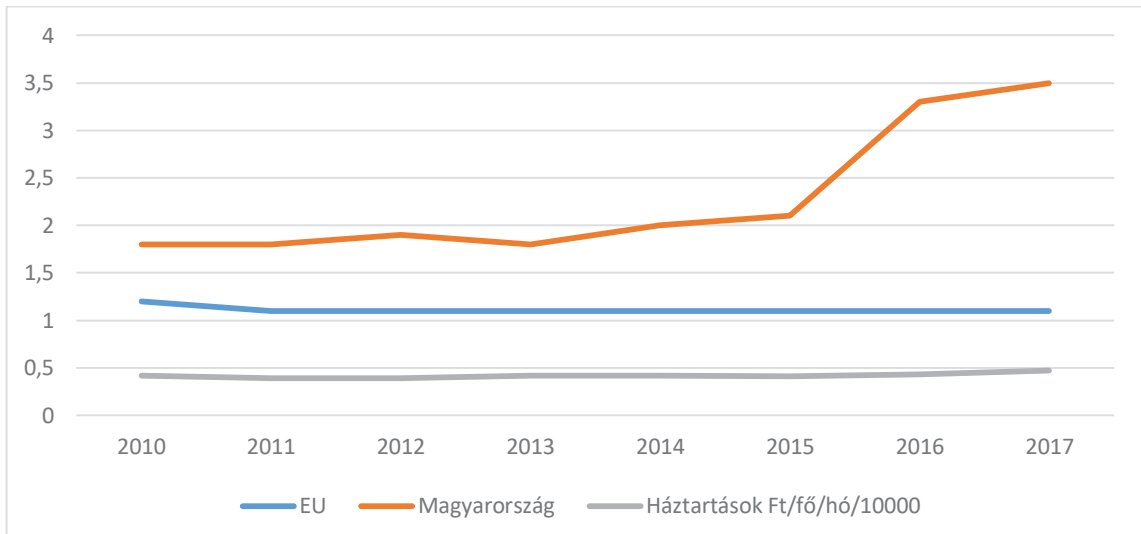
4. ábra: Kulturális passzivitás mérés



Forrás: (Eurobarometer, idézi Inkei, 2011)

A kulturális passzivitás rangsorában előkelő helyet foglalt el Magyarország a 90-es években. A következő, 2013-ban készült felmérésben másik, ellentétes oldalról, a kulturális aktivitás oldaláról közelítve a rangsor utolsó helyeinek egyikét foglaljuk el, a huszonnyolc uniós országból a huszonnegyedik helyen állunk (EC, 2013a). A tagállamok állampolgárai kulturális tevékenységekben való részvételének a gyakorisága alapján egy egyszerű kulturális tevékenység indexet állítottak össze. Nulla pontot ért, aki egy év alatt egyáltalán nem vett részt kulturális tevékenységben, egy pontot, ha erre egy-két alkalommal sor került, a három-öt alkalom két pontot ért, az öt vagy több alkalom pedig hármat. A felmérés eredményeképp igazolódni látszik, hogy a magyar lakosság kulturális aktivitása, kultúra iránti igénye és a kulturális fogyasztása lényegében változatlan, pontosabban változatlanul alacsony, miközben az állami kulturális kiadások jelentősen növekedtek, melyet az 5. ábra mutat meg.

5. ábra: Sportra, kultúrára és vallásra fordított állami kiadások a GDP százalékában és a háztartások kiadásai Magyarországon



Forrás: (EC-Eurostat, 2019; KSH, 2012; KSH, 2013; KSH, 2014; KSH, 2015; KSH, 2016; KSH, 2017b; KSH, 2018d) alapján saját szerkesztés

A kulturális piac sok érdekességgel írható le a rendszerváltást követő években. A tabuk megszűnése és az értékek sokfélesége minden művészeti ágra felszabadítólag hatott. A jövedelmek csökkenése és a kulturális szféra piacosítása ugyanakkor jelentősen átalakította az emberek művelődési szokásait, visszaesett a hagyományos kulturális javak iránti kereslet.

A kulturális piac jellemzése során a központi fogalom a kulturális fogyasztás. Sobel szerint a jellegét tekintve kétféle lehet, otthonülő és eljáró típusú tevékenység (Sobel, 1981).

Az otthonülő típusú kultúrafogyasztó lehetőségei a könyvek, a sajtótermékek, a rádiózás, a televíziózás és az internet használatával jellemezhetők.

A kilencvenes években a *könyvkiadásban* egyre több gazdasági szereplő jelent meg, nőtt a kiadványok száma és jelentősen bővült a kínálat. Miközben több könyvet adtak ki, a példányszám jelentősen visszaesett. A háztartások jövedelmük csökkenő százalékát fordították könyvvásárlásra. Egyes társadalmi csoportokban azonban az olvasási kedv erőteljes visszaesése volt tapasztalható.

A 2000-es években sem állt meg a kiadványok számának növekedése és párhuzamosan a példányszámok csökkenése.

A sajtótermékek piacát a gyors változások jellemezték, a választék nőtt, miközben a példányszámok jelentősen csökkentek. Az újságok, folyóiratok vásárlására fordított

összeg körülbelül háromszorosára emelkedett a kilencvenes évek során, míg a sajtótermékek fogyasztói ára ezt meghaladóan nőtt. Az interneten elérhető információk alapvetően befolyásolják a nyomtatott kiadványok iránti igényt. A print sajtó mélyrepülésének vége még napjainkban sem látszik, miközben nemcsak a fogyasztói, de a hirdetői szokások is jelentősen átalakulnak.

A rádióműsor-szolgáltatást meghatározta a médiatörvény megalkotása, lehetőség nyílt kereskedelmi és magánrádiók létrehozására is. A tömegkommunikációban bekövetkezett változások a rádió műsorstruktúrájára is hatással voltak. A tájékoztató jellegű műsorok aránya közel ötszörösére, a reklámtevékenységeké több mint kétszörösére emelkedett.

A televíziózás nyújtotta kínálat bővülését megalapozta a médiatörvény. Megszűnt a közszolgálati televízió monopóliuma, létrejött két, szinte az egész országot lefedő kereskedelmi televízió. Regionális, városi stb. televízió-csatornák alakultak és kiépült a kábeltelevíziós hálózat. A lakosság részéről erőteljes kereslet mutatkozott az új szolgáltatások iránt. 1998-ban ezer magyar lakosra 147 kábeltévé előfizetés, 2016-ban ezer lakosra már ennek több mint kétszerese, 350 előfizetési televíziós szolgáltatás jutott.

Az otthoni kulturálódási lehetőségek közé tartozik az *internet*, mellyel szinte az összes említett kulturálódási forma elérhető és igénybe vehető. 1999-ben Magyarországon 45 internetszolgáltató révén 137 014 előfizető kapcsolódott rá a világhálóra. Az internetpiac dinamikus bővülése révén az előfizetések száma 2018. év elején 9,6 millió volt, melynek már 69 százaléka mobilinternet-előfizetés volt. Az előfizetések több mint 96%-át 10 szolgáltató biztosította (KSH, 2018c).

Az eljáró típusú kultúrafogyasztó lehetőségei közé tartoznak a könyvtár, a mozi és a színházak, a hangversenyek.

A könyvtárak száma az évtized során elsősorban a munkahelyi, szakszervezeti könyvtárak leépülése miatt jelentősen visszaesett. A beiratkozott olvasók száma 1999-ben 1,46 millió fő volt, 1990-hez képest csaknem 400 ezerrel kevesebb. A kétezres években a könyvtárak száma átmeneti növekedés után tovább csökkent, elsősorban az iskolai könyvtárak megszűnése miatt. 2010-ben 7.712 könyvtárba növekvő számú, 2.334 ezer olvasó iratkozott be (KSH, 2011b)

A közművelődési intézmények száma a 90-es években egynegyedével gyarapodott. A növekedést az alapítványi, egyesületi kezelésben levő intézmények megjelenése, valamint az önkormányzatiak számának gyarapodása okozta.

A mozi és a filmgyártás területén megjelent egy új tulajdonosi réteg. A mozitermek száma jelentősen csökkent. 1996-tól bekövetkező lassú emelkedés oka a bevásárlóközpontokban kialakított multiplex-mozik megjelenése volt. Az előadások száma jóval kisebb arányban csökkent, mint a mozik száma. Az évtized elején 416 ezer előadást tartottak, 1999-ben 296 ezret. Míg az évtized elején a bemutatott filmeknek csak 20 százalékát vetítették a fővárosban, a kilencvenes évek végén már 48 százalékát. A bemutatott filmek tekintetében kimutatható az amerikai filmek dominanciája és a magyar filmek csökkenése. A városokban harmadára, a fővárosban 1990-től 1995-ig csaknem felére esett a mozilátogatók száma. A kétezres években sem állt meg a mozik csökkenése, számuk 1999-ről 2009-re ismét csak megfeleződött. Miközben az előadások száma nőtt, a nézők száma tovább mérséklődött (KSH, 2011b).

A színházak esetében hasonló tendenciák jelentkeztek, számukat és előadásaikat tekintve a kilencvenes években egyre bővülő kínálatot biztosítottak a közönség számára. Eközben a színházak látogatottsága visszaesett, 1990-ben csaknem 5 millióan mentek el színházba, az évtized végén 4 millióan. 2010-re az előadások számának további növekedése mellett a nézőszám is emelkedett 4,5 millióan látogattak el színházba (KSH, 2011b).

A hangversenyek számának változása elsősorban Budapesten volt észlelhető, ahol míg 1990-ben 400, addig 1999-ben már csak 108 előadást tartottak. Az ország egyéb városaiban és községeiben tartott hangversenyek száma jóval kisebb mértékben csökkent. A következő évtizedben pedig a hangversenyek száma nagyjából szinten maradt.

A múzeumok által nyújtott kulturálódási lehetőségek jelentősen bővültek a kilencvenes években. A múzeumok száma és műtárgyanyaga a kilencvenes években folyamatosan növekedett. Az évtized elején 42,3 millió, 1999-ben már 62,5 millió műtárgyat tekinthettek meg a látogatók. A múzeumi intézmények iránti kereslet a kínálat bővülése ellenére csökkent (Cserta, 2002).

A kulturális piacról összességében elmondható, hogy az egyre színesebb kínálat ellenére csökkent a könyv- és újságolvasók, színházba járók, mozi- és múzeumlátogatók száma, miközben az otthoni tevékenységek közül nemcsak a televíziónézők száma nőtt, hanem a tévénézésre fordított idő is, egyre inkább általánossá vált a számítógép- és internethasználat. Könnyebben és gyorsabban lehet információhoz jutni, ami a községek lakói számára rendkívüli lehetőség, ugyanis egyértelműen ők voltak a vesztesei a kultúra piacosodásának.

A kétezres évek első évtizedének vitathatatlan ténye, hogy a kulturális nyitottság, pluralizmus és a tényleges szabadság immár valóságos élmény; és kialakult a kulturális piac (Agárdi, 2012).

A rendszerváltás befejezetlen folyamatai közé tartozik a *civil térnyerés*. Mára a kulturális élet szereplőinek jelentős része egyesületi vagy alapítványi keretben működik, és az állami feladatokból is sok hárul a közalapítványokra. A mennyiségi fejlődés mögött azonban még mindig alacsonyabb szintű civil öntevékenység rejlik, mint a nyugati demokráciákban. A nyugat-európai országok többségében a színházak, múzeumok, művészeti együttesek vezetésében tényleges szerepe és felelőssége van az irányító testületeknek és rajtuk keresztül érvényre jut a társadalmi környezet befolyása. A testületek (*boardok*, kuratóriumok) jelentősebb súlya miatt a tagjaikon keresztül szervezettebb társadalmi kapcsolatrendszer működik, mint a mi intézményeinkben.

A magyar kulturális politika sajátosságai közé tartozik a közigazgatási és kulturális nemzet kettőssége, a határon túli magyar kultúra szerepe, a nyelvi elszigeteltség, a közigazgatási közép szint hiánya, a közművelődés erős hagyománya.

A rendszerváltás utáni Magyarországnak sosem volt a kulturális stratégia ismérveit ténylegesen kielégítő magas szintű tervokmánya. A kötetlen kulturális irányítás következménye a finanszírozás áttekinthetatlensége, kulturális tételeket tartalmaz a minisztériumi fejezet és az önkormányzati finanszírozás egyaránt. Míg a legtöbb európai kulturális minisztérium honlapja szinte napi szinten és alágazati bontásban közli a finanszírozás főbb jellemzőit, nálunk komoly nehézségeken keresztül követhető. Ugyanez tapasztalható egy külföldi és egy magyar város kulturális ráfordításainak összevetésekor. Magyarországon külön bonyodalmat okozott a területi közigazgatásra jellemző megoldatlanság. Miközben fokozatosan veszített a súlyából a megye mint önálló kulturális politikai tényező, megoldatlan volt az eggyel magasabb illetve alacsonyabb térszerveződés, a tervezési régió és a kistérség hatásköre. Ez a bizonytalanság nem kedvezett a távlatos kulturális stratégiák és finanszírozási tervek kialakításának.

Magyar sajátosság a *közművelődés erős hagyománya*, gyakorlatilag egyenrangú alágazat a művészetekkel és a kulturális örökséggel. A helyi közösségi művelődés elősegítését szolgáló, államilag támogatott és szervezett tevékenységnek, a népművelésnek Európa-szerte jelentős hagyományai vannak. Magyarországon a terület jogszabályi háttere, szakmai gárdája, helyi elfogadottsága, aktivitása és látogatottsága szilárdabb a legtöbb

posztoszocialista országénál. Az állami feladatellátás misztifikálása nem segíti a sokszereplőssé váló helyi kulturális önszerveződéseket.

Vannak kulturális politikai hungarikumok, melyek nemzetközi érdeklődést váltanak ki, ilyen a személyi adó egy százalékának átirányítása a társadalmi szervezetekhez a köz számára fontos céloknak a támogatására.

Részt vett a kultúra a közhasznú szervezeteknek nyújtott adótámogatások kedvezményeinek szabályozásában. A non-profit törvény (1997. évi CLVI. törvény) bizonyos feltételek esetén a támogatás 170%-ának a visszatérítését tette lehetővé. Az 1% esetéhez hasonlóan e körben is csak becsülni lehet a kultúra részesedését, mivel a besorolás elsődleges szempontja a kedvezményezett szervezet jogállása, és nem egy konkrét kulturális cél megvalósítása a kedvezmény alapja.

A kulturális területen megvalósuló fejlesztésnek nyújtott befektetési adókedvezmény nem hazai találmány, magyar sajátosságnak tekinthető az elv konkrét megvalósítása: a filmgyártás és az előadó-művészetek terén meghozott törvények számos eleme.

A Nemzeti Kulturális Alap ugyancsak külföldi mintákat követett. A bekövetkezett számos változás ellenére fő vonásaiban, szerepkörében és súlyában hű maradt az eredeti elképzelésekhez. Az NKA-nak egyedi vonása a projekt-támogatás kizárólagossága.

Az **uniós csatlakozás** változásokat hozott a kulturális életben, mivel az uniós forrásoknak jelentős szerepe van a hazai kulturális finanszírozásban. Mindenekelőtt a független kulturális szervezetek programjában játszanak fontos szerepet a Kultúra programtól elnyert összegek. Az uniós támogatás szektorsemleges, az onnan elnyert pénzek a hivatásos intézmények körén belül is előnyt jelentenek a kezdeményező, nyitott programoknak.

A strukturális, felzárkóztatási európai alapokból kulturális célokra, elsősorban fejlesztésre, beruházásra fordítható összegek az előző bekezdésben jelzettek többszörösét teszik ki. A tervezés és megvalósítás széttagoltsága és a nyilvántartások sajátos rendszere következtében nehéz pontos képet alkotni a kultúra részesedéséről. Támogatások elsősorban a kulturális városfejlesztés jegyében, valamint az épített örökségnek a turizmushoz kapcsolódó felújításai révén érkeztek. (Inkei, 2011).

1.4.2. Az állam szerepe a kulturális fejlesztésekben

Az állam szerepét a kulturális fejlesztésekben a fejlesztési tervek, programok révén lehet áttekinteni, kiemelve, milyen kulturális prioritások, célok jelennek meg a programokban, és milyen módon lehet kulturális fejlesztésekre forrást találni.

Az állami fejlesztések nagyságrendjének meghatározása megfelelő forrás hiányában csak részlegesen sikerült a 8. táblázatban.

8. táblázat: Az állam szerepe a fejlesztésekben

Ciklus		Magyar forrás milliárd EUR	Magyar forrás milliárd Ft
2004-2006	I.Nemzeti Fejlesztési Terv	1,77	700
2007-2013	Új Magyarország Fejlesztési Terv	22,4	7000
2013-2020	Széchenyi Terv 2020	24,9	

Forrás: saját szerkesztés

1.4.2.1. Az Első Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT I.)

Magyarország 1989 óta részesül a Strukturális Alapok pénzforrásaiból az előcsatlakozási programokon keresztül (PHARE, SAPARD, ISPA). 2004 májusában az előcsatlakozási alapokat felváltották a Strukturális Alapok, idehaza az I. Nemzeti Fejlesztési Terv.

Az EU támogatási forrásainak felhasználását 7 éves programozási időszakokra tervezik. Magyarország a NUTS 0, azaz országos szinten határozhatja meg a programját. Az EK strukturális alapokról szóló rendelete szerint azon tagállamoknak, melyek az 1. célkitűzés alá esnek, fejlesztési céljaikat és prioritásaikat tartalmazó Nemzeti Fejlesztési Tervet kell készíteniük. A Nemzeti Fejlesztési Terv középtávú fejlesztési keretdokumentum, amely tartalmazza az adott ország társadalmi-gazdasági helyzetének elemzését a közösségi célkitűzések tükrében, az erre alapuló prioritásokat, a fejlesztési stratégiát, a főbb beavatkozások irányait, azok konkrét céljait, valamint a hozzájuk kapcsolódó pénzügyi előirányzatokat. Ez képezi a közösségi támogatási keretterv alapját. A források felhasználásának részletes szabályait meghatározzák az ún. központi és regionális operatív programok (OP). Az OP-k prioritásokra, azok pedig intézkedésekre oszlanak. Az NFT képezi a támogatások jogi keretét jelentő Közösségi Támogatási Keretszerződés alapját, mely rögzíti az EU, illetve Magyarország pénzügyi kötelezettségvállalását az adott programozási időszak közös fejlesztéseit illetően. A 2003-ban elfogadott Nemzeti Fejlesztési Terv legfőbb célja az életminőség javítása, illetve az egy főre eső jövedelem növelése.

Ez három főbb terület fejlesztésével érhető el:

- a gazdaság versenyképességének fokozása;
- a képzett magyar elme hatékonyabban felhasználása;
- illetve komfortosabb környezet teremtése.

1.4.2.2. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT)

2007–2013 között az Új Magyarország Fejlesztési Terv megvalósítása következett. Az új Nemzeti Stratégiai Referenciakeret (NSRK) dokumentuma a Közösség egészének fő fejlesztési céljait, a regionális politika súlypontjait jelölte ki a következő hétéves időszakra. Magyarország 22,6 milliárd euró, vagyis az árfolyamtól függően mintegy 6 ezer milliárd forint fejlesztési forrásra volt jogosult. (A mezőgazdasági termelés támogatására és a vidékfejlesztésre további mintegy ezermilliárd forintot kapott Magyarország). Ezt az összeget a magyar forrásból 15 százalékkal kellett kiegészíteni.

A kultúrát az *Európa Terv (2007-2013.) kidolgozásának tartalmi és szervezeti kereteiről szóló 1076/2004. (VII. 22.) Kormányhatározat* kiemelten fontos horizontális területként nevezte meg. Az Új Magyarország stratégiai programjának kiemelt eleme *az ország gazdasági, szellemi és kulturális vonzerejének növelése a kreativitás és a nemzetközi térben való kezdeményező és alkotó szerepvállalás által*. A kulturális ágazat három legfőbb fejlesztési területe jól megfeleltethető az NSRK tengelyeiben meghatározott prioritásoknak és hozzájárul az azokban foglalt célok teljesítéséhez.

- *A szerzői jogi alapú tevékenységek, amelyek kapcsolódnak a gazdaság versenyképességének javítása* fejlesztési tengelyhez;
- *A szocio-kulturális szolgáltatások kapcsolódnak az emberi erőforrás- és a gazdaság versenyképességének javítása* fejlesztési tengelyhez;
- *A kulturális örökség, illetve az épített környezet értékeinek megóvása a környezet-fejlesztési tengely mentén* jelentkezik.

A fejlesztési irány legfőbb célja a társadalmi egyenlőtlenségeknek a kulturális javakhoz való hozzáférés szélesítésén keresztüli fellazítása, a közösségi kohézió fejlesztése, a társadalmi befogadás erősítése (ITM, 2007a).

Az Országos Fejlesztéspolitikai Konceptió rögzítette, hogy a Versenyképes tudás és műveltség növelése és a Társadalmi összetartozás erősítése célkitűzéseivel összhangban biztosítani kell a népesség számára az intellektuális állapotukat érintő döntésekben *a társadalmi részvétel lehetőségét*, az értékek megismeréséhez és élvezetéhez szükséges képességek *fejlesztését*, valamint az alkalmakat az értékekhez való hozzáféréshez.

A foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek megteremtése érdekében hat kiemelt területen indítottak el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket. A hét regionális operatív program keretében összesen 1650 milliárd forint értékben a következő célok megvalósítását tervezték: a regionális gazdasági versenyképesség erősítése, a régiók

turisztikai vonzerejének növelése, a települések átfogó fejlesztése, a régió belüli társadalmi és területi különbségek mérséklése és a társadalmi infrastruktúra fejlesztése. Az egyes térségek, régiók eltérő adottságaikból adódóan különböző fejlődési lehetőségekkel rendelkeznek. A hét magyar régió közül hat a *konvergencia*, egy régió pedig a *regionális versenyképesség és foglalkoztatás* célkitűzés alá tartozik. A ***Dél-Dunántúl magas környezeti minőségű modellrégió***, a meglévő természeti adottságait és kulturális értékeit megőrizve és fenntartható módon hasznosítva magas környezeti minőségű modellrégióvá szeretne válni. A fejlesztések során meghatározó szerep jutott az innovatív környezeti ipar és energetika mellett a piacorientált kreatív ipar és a kulturális szektornak, valamint az egészségipari fejlesztéseknek (ITM, 2007a; ITM, 2007b; NFÜ, 2010).

1.4.2.3. Széchenyi Terv 2020

A 2014-2020 közötti időszakban ismét jelentős uniós forrás áll Magyarország rendelkezésére. A korábbi hét-éves periódushoz képest – melynek a legfőbb célja a leszakadt régiók felzárkóztatása volt – ebben a ciklusban az EU más célkitűzéseket vállalt. A 11 tematikus cél között szerepel a kutatás, technológiai fejlesztés és innováció erősítése; az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés, a technológiák használatának, minőségének javítása; a foglalkoztatás és a munkavállalói mobilitás ösztönzése; a társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység elleni küzdelem; az oktatásba, a készségekbe és az egész életen át tartó tanulásba történő beruházás (NGM, 2014).

Magyarország ebben a hét éves időszakban összesen 7480 milliárd forintot használhat fel. Az összes forrás 60%-át a gazdaságfejlesztésre fordíthatjuk majd. Több forrás jut munkahelyteremtésre, kutatás-fejlesztésre és innovációra, energiahatékonyságra és infokommunikációs szektor fejlesztésére. Újdonság a gördülő finanszírozás és a papíralapú ügyintézés megszűnése.

A 2014-2020 között rendelkezésre álló uniós források felhasználásához 7 operatív programot állítottak össze, melyek illeszkednek az EU2020 stratégiához.

Az ***Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program, az EFOP*** elsődleges célja, hogy a *humán tőke és a társadalmi környezet* javításával járuljon hozzá a társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezeléséhez. A *szegénység elleni küzdelem mellett* hangsúlyt helyez a társadalmi kohézió erősítésére, *az egészségügyi beruházásokra*, a köznevelés

minőségének fejlesztésére, a korai iskolaelhagyás csökkentésére, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők számának növelésére és a *kutatás-fejlesztésre*.

A *Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program*, a *GINOP* egyik legfontosabb célkitűzése Magyarország foglalkoztatási rátájának 75 százalékra való emelése. Ehhez egyrészt új munkahelyeket kell létesíteni, másrészt a munkát vállalni akarók képességeit kell fejleszteni. A program további két fontos célkitűzése az ország innovációs képességeinek és kapacitásainak, valamint a magyar ipari és szolgáltató szektornak a fókuszált fejlesztése.

A *TOP*, azaz a *Terület- és Településfejlesztési Operatív Program* fő küldetése, hogy kereteket biztosítson a területileg decentralizált fejlesztések tervezéséhez és megvalósításához. Fejlesztései között helyet kapnak a közvetlenül a *közsférára, a helyi társadalomra és környezetre irányuló* fejlesztések is.

1.4.2.4 Az EGT Alap és a Norvég Alap

Az EGT Alap és a Norvég Alap Norvégia, Izland és Liechtenstein, mint donor országok által létrehozott finanszírozási mechanizmus. A donor országok az Európai Gazdasági Térség (EGT) tagjai, de nem tagjai az Európai Uniónak, ennek következtében nem járulnak hozzá pénzügyileg az EU közös politikáihoz, viszont az Európai Gazdasági Térség országai közti különbségek kiegyenlítését e külön támogatási alapokkal segítik. Az EGT és Norvég Alap átfogó céljai a gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségek csökkentése, valamint a kétoldalú kapcsolatok erősítése a donor országok és a kedvezményezett országok között. A Norvég Alap kedvezményezett országai az EU-hoz 2004 óta csatlakozott 12 tagállam, köztük Magyarország, továbbá támogatásban részesült Görögország, Spanyolország és Portugália is. A források mintegy 97 százalékát Norvégia biztosította. Az alapokon keresztül 1,8 milliárd euró támogatást nyújtottak 15 ország számára a 2009-2014-es időszakban.

Magyarország több mint 150 millió eurós, vagyis mintegy 40 milliárd forintos EGT és Norvég Alapból való részesedésével a harmadik legnagyobb kedvezményezett volt a 15 támogatásra jogosult EU-tagállam között. A donor országokkal közösen tizenkét fejlesztendő területet határoztak meg. Az EGT Alap által támogatott hét programterület a következő: energiahatékonyság, megújuló energia, alkalmazkodás az éghajlatváltozáshoz, civil szervezetek támogatása, veszélyeztetett gyermekek és fiatalok, kulturális és természeti örökség megőrzése, ösztöndíjak. A Norvég Alap által támogatott öt programterület: zöld ipari innováció, méltányos munka és háromoldalú párbeszéd,

kétoldalú kutatási együttműködés, kapacitásfejlesztés és intézményközi együttműködés, népegészségügy.

A legjelentősebb forrás a környezetvédelem, a kutatás-fejlesztés és a civil szervezetek kapacitásfejlesztése területén áll majd rendelkezésre. Több program kifejezett átfogó célkitűzése továbbá a leghátrányosabb helyzetű társadalmi csoportok, ezen belül a roma népesség életkörülményeinek javítása (NFFKÜ, 2017).

1.4.3. Könyvtárak Magyarországon

A könyvtárak száma a múlt század utolsó évtizedében elsősorban a munkahelyi, szakszervezeti könyvtárak leépülése miatt jelentősen visszaesett. 1999-ben az országban 8057 könyvtár működött, 1990-hez képest 3296-tal kevesebb. Eközben a könyvtári állomány emelkedett és 30 millióval több könyv alkotta a magyar könyvtárak állományát, mint tíz évvel korábban, elsősorban az oktatással összefüggésben. Lényeges új elem a Magyar Elektronikus Könyvtár létrejötte, melynek révén otthonról és ingyenesen hozzá lehet férni a könyvekhez.

Az 1997. évi CXL. törvény a kulturális javak védelméről és a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és közművelődésről, valamint a követő jogszabályok megnyugtató jogi háttérrel biztosítanak a könyvtári rendszer működéséhez. Az információs társadalomban a könyvtárakon keresztül az információk szabadon, bárki számára hozzáférhetővé válnak. A cél érdekében elkezdte működését az országos dokumentumellátási rendszer, amely biztosítja a könyvtárközi dokumentumellátást és a könyvtári dokumentumok lelőhelynyilvántartását az ország egész területén. Érdekeltté váltak a fenntartók könyvtáraik állománygyarapításában az érdekeltségnövelő központi támogatás révén, megszületett a könyvtárosok kötelező továbbképzését szabályozó rendelet. Kidolgozták a könyvtárakra vonatkozó telematikai fejlesztés koncepcióját, és a Nemzeti Kulturális Alap támogatásával elindult a könyvtárak ellátása számítógépekkel, könyvtári szoftverekkel és internetkapcsolattal. Fontos mérföldkövet jelentettek a felsőoktatási intézményekben közvetlenül hozzáférhető elektronikus folyóiratok.

Az információk közvetítésében nagy szükség van a könyvtáros, az információs szakember segítségére. Azok, akik rendezett információk megszerzésére szeretnék az internetet használni, könyvtáros-információs szakemberhez fordulhatnak. Elegendő egy e-mailt küldeni az Országos Széchényi Könyvtár által koordinált internetes on-line referenz-szolgáltatáshoz, ahonnan 48 órán belül választ kap a feltett kérdésére. Az eredeti dokumentumokért kénytelen elmenni a könyvtárba. *És ez a könyvtár lényege: az*

információk rendezettségének és a dokumentumokhoz való hozzáférésnek a lehetőségek szerint legteljesebb biztosítása.

Egy, a könyvtárlátogatás indokairól végzett felmérés szerint a könyvtárba járás motivációi közül a személyes érdeklődés, a szórakozás és a tanulás emelkedik ki. A használók rendkívül pozitív módon értékelték a könyvtárosok munkáját, illetve a szolgáltatások minőségét. A személyes kapcsolat, az emberi tényező fontos hozzáadott érték, amely a könyvtárat az információáramlás központi helyszínévé avatja.

Fontos szolgáltatás az egyre inkább elterjedő elektronikus teljes szövegű adatbázisokhoz való hozzáférés biztosítása. Az elektronikus dokumentumok piacán megjelenő terjesztő cégek témakörönként összegyűjtik az elektronikus folyóiratokat, kézikönyveket. Adatbázisokba szervezik a dokumentumokat, folyóiratok esetén digitalizálják azok régebbi évfolyamait, és megjelennek a kínálati piacon. Mindez elsősorban a tudományos kutatás és a felsőoktatás számára jelent nagy könnyebbséget, de léteznek közkönyvtárak számára összeállított elektronikus szolgáltatáscsomagok is. A kutatóhelyeken belül a nyomtatott és elektronikus dokumentumokkal mindig a könyvtár foglalkozik.

A könyvtárak és a szolgáltatók licencszerződés keretében határozzák meg a felhasználási feltételeket és jogokat, az adatbázisok hozzáférési módját, a szolgáltatás árát, a fizetés módját és még sok egyebet. A hasonló profilú könyvtárak gyakran konzorciumokba tömörülnek a tevékenységek összehangolására és stratégiai tervezésére.

Az elektronikus dokumentumok megjelenése, a nyilvántartás, az archiválás, az információk egységes visszakeresésének biztosítása a hagyományos könyvtári tevékenység átértékelését eredményezi. A könyvtárak tevékenységében az információk közvetítésén túl egyre hangsúlyosabbá válik az információs tartalmak szolgáltatása, amelynek alapja a katalógusok, majd az állományok digitalizálása, és ennek nyomán a virtuális, elektronikus könyvtárak létrejötte és térhódítása. Cél a teljes hazai könyvtermés bibliográfiai és katalógusadatainak adatbázisba szervezése, és mintegy 2 millió dokumentum elektronikus úton is visszakereshetővé tétele.

A Könyvtári Intézet 2001-es vizsgálata kimutatta, hogy a kistelepülések esetében a közművelődési szintér a legtöbb esetben a könyvtárral egyenlő, és ott működik a legjobban, ahol a munkát végzők személye ezt lehetővé teszi. Azoké, akik a helyi társadalmon belül élnek, ismerik szokásait, képesek alkalmazkodni hozzá: tanítanak és szolgálnak. Miattuk jó könyvtárba járni (Dippold, 2002).

Az információs társadalomban sokkal szélesebb feladatkört kapnak a könyvtárak, mint a hagyományos információtár szerepkör. A könyvtárakat a következő területeken érintik

majd a fejlesztések és döntések: a kulturális identitás, az egész életen át tartó tanulás, a szerzői jog, az írástudás, a szolgáltatások költségei, végül az információgazdagok és -szegények kérdése.

1.4.4. Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa

Pécs városa 2010-ben Essennel és Isztambullal együtt Európa egyik kulturális fővárosa volt. Pályázata *A határtalan város* címet viselte, a Balkán felé nyitva kívántak átlépni a nemzetállami határokon, és egy nemzetközi régió kulturális terében megtalálni a város helyét és közvetítő szerepét. A pályázat öt pillérrel rendelkezett: Pécs az étellel teli közterek, a kulturális örökség és a kulturális újítás városa, multikulturális város, a regionalizmus városa és kulturális kapuváros.

A pályázat alapvető tétje a kulturális decentralizáció volt, azaz lehetőséget kap-e egy vidéki középváros arra, hogy Európa kulturális fővárosaként megerősödjön, s kulturális pólus legyen a magyar kultúrában, és nyitottabbá váljon egy nemzetközi kistérség felé. Kap-e fejlődési lökést az ország egyik elmaradott, stagnáló gazdaságú régiója, a déldunántúli; és kap-e esélyt Pécs, hogy kulturális léptékváltással nemzetközivé tegye kulturális intézményrendszerét, átstrukturálja a helyi, korábban az iparon alapuló gazdaságot kultúraközpontúvá.

A Pécs2010-re végül mintegy 44,5 milliárd forint jutott uniós és kormányzati forrásokból, melynek túlnyomó része, mintegy 35 milliárd a fejlesztési projektekre fordítódott, míg 9,5 milliárd forint a kulturális programokra, azok kommunikációjára, illetve a projekt lebonyolítására. A kulturális fővárosi év programjai megvalósulásának pénzügyi forrását a kormány és a város együtt biztosította, a fejlesztési projekteket az Európai Unió társfinanszírozásában valósították meg.

A három kulturális főváros nem csak a turisztika terén igyekezett együttműködni 2010-ben, hanem közös kulturális programok révén is.

A programkoncepció három részre tervezte tagolni az év programját:

- a kulturális örökség újbóli számbavétele (Számvetés),
- a közösségi érzés élményszerű megerősítése (Kavalkád),
- a befogadó, az újra nyitott, étellel teli város megteremtése (Ritmusváltás).

A **Pécs2010 Kulturális Főváros projektet**, az [Európa kulturális fővárosa](#) pályázat fejlesztési csomagját úgy állították össze, hogy elérjék, Pécs rendelkezzen megfelelő számú, nagyságú és európai színvonalú kulturális és művészeti térrel a kulturális főváros

év megrendezéséhez; előmozdítsák a városban jelen lévő kulturális potenciál gazdasági hasznosulását, a kreatív ipar és a kulturális turizmus fejlődését; nemzetközi funkciók ellátására is alkalmassá téve Pécs kulturális intézményrendszerét; összhangban a város alapvető kulturális tendenciáival.

A pályázati tervek közül egyet (Nagy Kiállítótér) később elvetettek. A program keretében végül négy kulturális beruházásra került sor: Kodály Központ, Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont, Múzeumok utcája és a Zsolnay Kulturális Negyed, melyeket kiegészítettek a Közterek és parkok újjáélesztésével.

A **Zsolnay Kulturális Negyed** a Pécs2010 Kulturális Főváros projekt legnagyobb beruházása volt, mely a Zsolnay gyár területén zajlott. Több mint 11 milliárd forintból újult meg a porcelánmanufaktúra öt hektáros területe. A Közép-Európa egyik legnagyobb gyárépületegyüttes rehabilitációja során megvalósuló kulturális negyed négy részre tagolódott: a Míves negyed, az Alkotó negyed, a Gyermek és Családi negyed és az Egyetemi negyed.

A **Nagy Kiállítótér – Múzeum utca rekonstrukció** elnevezésű projekt a pécsi Káptalan utcában valósult meg, itt találhatóak: Amerigo Tot Múzeum, Reneszánsz Kötár, Zsolnay Kiállítás, Victor Vasarely Múzeum, Mecseki Bányászati Múzeum, Modern Magyar Képtár, Nemes Endre Múzeum, Schaár Erzsébet: „Utca”, Martyn Ferenc Múzeum. A projekt keretében megvalósították nyolc múzeumépület és berendezésének a felújítását, kertjeinek parkosítását, a kapcsolódó utcák és közterületek rekonstrukcióját tartalmazta, valamint az régi vármegyeháza Papnövelde utcai épületét is, annak teljes belső felújítását és bővítését.

Közterek és parkok projekt révén megújultak Pécs legfontosabb közterületei, utcái, terei, parkjai, a kulturális fejlesztések környezete és azok kapcsolódási útvonalai, egymáshoz és a belvároshoz - funkcióváltással egybekötött fejlődésen mennek keresztül.

A Kodály Központ, a Dél-dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont részletes ismertetése a 4-es és 5-ös fejezetben olvasható.

Annak ellenére, hogy nem készültek el az új létesítmények, 2010 zsúfolva volt kulturális programokkal: körülbelül 5 000 rendezvényre került sor. A megvalósult kulturális programsorozat egyszerre viselte magán *A határtalan város* szellemiségének jegyeit, a pécsi EKF Művészeti Tanács programtervének sajátosságait, és a főlebonylító Hungarofest rendezvényszervezői gyakorlatát és pragmatizmusát. E három összetevő

elegye adta ki a fesztiválév felemás arculatát. Megvalósult több, komoly szakmai előkészítést igénylő és nemzetközi rangú program, mint a *Művészettől az életig*: magyarok a Bauhausban kiállítás, a Cézanne és Matisse bővületében a Nyolcak Európája kiállítás. Maradandó fejleménye volt az EKF-nek a Gyugyi-gyűjteménynek *A Zsolnay aranykora* címmel megnyílt állandó kiállítása a Zsolnay Kulturális Negyedben. A színházművészet terén jelentős új esemény volt a Cirkusz- és Utcaszínházi Fesztivál, Nagy József táncszínházi bemutatója, a Krétakör Majálisa a Széchenyi István-aknán stb. A komolyzenei programokat a Pannon Filharmonikusok fellépései uralták.

Az emblemikus jelleg vitathatatlanul jelen volt több, a Dóm téren tartott könnyűzenei koncerten, mint például Goran Bregović és együttesének fellépésén, és a Buena Vista Social Club bemutatkozásán (P. Müller, 2011).

A 2010-es kiemelkedő kulturális év volt Pécs életében, de az utána következő évek egyrészt új lehetőségeket nyitottak a város előtt, másrészt számos további problémát vetettek fel. Az új épületek és a felújított közterületek nagymértékben fejlesztették a városi környezetet, és tovább bővítették a város jelentős kulturális örökségét, fokozva ezzel a város vonzerejét az utazók körében. Ehhez azonban még további magánberuházásoknak kell/ett volna párosulniuk, hogy kialakuljon a szükséges szolgáltatások teljes köre (például repülőtér, szállodák, wellnesslétesítmények, gyógyfürdők).

Az EKF programok kapcsán készült jelentések fontos szerepet tulajdonítottak az EKF projektek kormányzási kérdéseinek, az EKF projektek turizmusra gyakorolt hatásának, illetve a fenntarthatóságnak és az EKF projektek örökségének (Pálné, 2014).

Számos elemző tanulmány tárgyalta, mennyire valósultak meg *A határtalan város pályázatban* megfogalmazott célkitűzések. A jellemzően a 2010 utáni egy-két évben készült elemzések a bonyolítással kapcsolatban megfogalmazott esetenként kritikus észrevételek mellett az idő rövidségére tekintettel nem vállalkoztak arra, hogy az EKF hosszú távú hatásaival kapcsolatban tegyenek megállapításokat. Mivel a fejlesztési projektek utánkövetési időszaka letelt, már a támogatást nyújtóval szemben sincsenek értékelési, beszámolási kötelezettségek.

Pedig közel tíz év távlatából már megállapítható lenne, mennyire sikerült a pécsi intézményrendszernek nemzetközivé válnia és milyen mértékben volt képes az iparon alapuló gazdaságot kultúraközpontúvá átstrukturálni.

A tanulságokat már csak azért is érdemes lenne levonni, mert 2023-ban újra Magyarország adja majd Európa egyik kulturális fővárosát. A kiválasztási folyamat

eredményeképpen Veszprém adhat otthont a rendezvénysorozatnak. Néhány gondolt a pályázatukból:

„az értékek, az értékészletek sokféleségét hangsúlyozó dialógust kezdeményezünk, hogy képesek legyünk túllépni a nemzeti és európai narratívák kettősségén, ... meg kell tanulnunk, hogyan kezelhetjük a sokféleséget, legyen szó akár emberek, akár világnézetek, akár gondolatok sokféleségéről”.

***Összegzésképpen** megállapítható, hogy a rendszerváltás és az uniós csatlakozás jelentős változásokat hozott a magyar kulturális életben, új lehetőségek és új források nyíltak meg. A kulturális piac kialakulása felszabadítóan hatott a kulturális élet szereplőire. A fogyasztói szokások átalakultak, részben a lehetőségek inspiráló hatására, részben a technikai fejlődés révén. A háztartások kulturális kiadásai eközben lényegében stagnálnak, az állami kiadások pedig növekednek. Nem látszik azonban az a stabil, hosszú távra is érvényes kultúrpolitika, mely a fejlett világtól való leszakadásunkat mérsékelné és a balkáni útról eltérítené.*

Az uniós források révén a projektalapú finanszírozás került előtérbe, mely elsősorban infrastrukturális fejlesztéseket, beruházásokat tesz lehetővé kulturális területen. Javulnak a kulturális intézmények infrastrukturális körülményei, az új és magasabb szintű működtetés emelkedő költségeihez azonban már nincs támogatás. A szinten tartás is a működtetők, fenntartók dolga.

Az új igények és új feladatok a meglévő struktúra gyorsabb átalakítását igényelnék, azonban nem látjuk, hogy a működtetés magasabb színvonalon és más elvek mentén történő finanszírozására hosszabb időszak távlatában milyen lehetőségek lesznek. A kulturális intézményekkel szembeni fogyasztói igények jelentősen átalakulnak, ahogy a könyvtárak esetében is látható, miképpen változik a könyvtár szerepe az olvasói elvárások és a technikai lehetőségek bővülése következtében.

1.5. A kulturális turizmus

A kulturális turizmus tág értelmezésben egy, a turista intellektuális igényeit kielégítő turisztikai termék. Mivel ezzel a megfogalmazással bármilyen szabadidős utazás a kulturális turizmushoz sorolható, indokolt a fogalom szűkítése. **Szűkebb értelemben** a kulturális turizmus keretében a turista kulturális motivációval indul útra, a termék kínálati oldalát képviselő szolgáltatások pedig a kultúra által motivált turista igényeit elégítik ki.

Kulturális jellegű motiváció lehet a műemlékek és örökséghelyszínek felkeresése, a fesztiválokra való részvétel, a kiállítás-, múzeum-, színház- vagy koncertlátogatás, illetve a tanulmányút vagy a zárandoklat. A kulturális turizmus lényegi attrakcióit döntően az ún. *magaskultúra* fogalmkörébe tartozó programok, események, látnivalók jelentik, mint például a klasszikus zene, az opera, a balett vagy a klasszikus képző- és előadóművészet, miközben egyre nagyobb a turisztikai szerepe a *populáris kultúrának*, melyhez például a könnyűzenei fesztiválok tartoznak (Rácz, 2011).

1.5.1. A kulturális turizmus fogalma

A **kulturális turizmus fogalmának** átfogó definíciója ötvözi a tágabb és szűkebb megközelítést: azaz olyan turisztikai termék, amelyben a kereslet motivációja új kultúrák megismerése, kulturális eseményeken való részvétel és kulturális attrakciók meglátogatása, a kínálat központi eleme pedig a felkeresett desztináció egyedi kultúrája.

A kultúra megjelenésének a *turizmusban három fő formája ismert*:

- az *élettelen kultúra*: épületek, építészeti stílusok, művészeti alkotások, a mindennapi élet használati tárgyai,
- a *mindennapi életben kifejeződő kultúrához* tartoznak a különféle szabadidős tevékenységek, a desztináció lakosainak életmódja, viselkedési és öltözködési szokásai, gasztronómiája, népszerű szabadidős tevékenységei,
- A *megelevenített kultúra* egyrészt olyan rendezvényeket takar, amelyeket elsősorban turisztikai céllal hoztak létre egy terület vagy attrakció vonzerejének, látogatottságának növelése érdekében, másrészt olyan események, melyek hozzájárulnak a helyi lakosság kulturális identitásának megőrzéséhez is.

A kulturális- és örökségturizmus története évezredekre nyúlik vissza: már a görögök vagy a rómaiak is utaztak a maihoz hasonló szabadidős, kulturális céllal. A kulturális motiváció az ókori utazások során szorosan összekapcsolódott a vallással, számos mitológiai helyszín vált jelentős turistacélponttá.

A **középkor** évszázadaiban szinte teljesen eltűntek a kulturális céllal történő utazások, a zárandokhelyeket megcélzó vallási turizmus vált a legfontosabb turisztikai tevékenységgé. A kulturális turizmus mai formáihoz hasonlító utazások a **reneszánsz** kialakulását követve először Itáliában jelentek meg. A XVI. századtól az **újkori polgárosodással** elindult egy folyamat, mely elvezetett a kulturális turizmus

szempontjából különösen jelentős Grand Tour kialakulásához, melynek útvonalán szerepelt többek között Párizs, Firenze, Velence, Róma, és – Pompeii és Herculaneum feltárását követően – Nápoly. Az első olyan **csomagutút**, amelynek középpontjában a kulturális örökség állt, a XIX. század végén szervezte Thomas Cook az egyiptomi antik látnivalók felkeresésére, de jelentős számban érkeztek angol turisták ebben az időszakban Olaszországba és Görögországba is.

A kulturális- és örökségturizmus fejlődésében jelentős fellendülés **a XX. század második felében** következett be a turizmus egészének fejlődését is eredményező okoknak köszönhetően: növekvő szabadidő, emelkedő diszkrécionális jövedelem, növekvő mobilitás, a turisztikai szektor szolgáltatás kínálatának fejlődése és bővülése, és az alábbi tényezőknek köszönhetően:

- az örökségturizmus egyéni és társadalmi elismertségének növekedése,
- fokozott igény új utazási formák, programok, tevékenységek iránt,
- a fejlett országok népességének növekvő iskolázottsága,
- a média egyre aktívabb részvétele a kulturális attrakciók népszerűsítésében,
- új modern örökségturisztikai termékek kialakítása.

1.5.2. A kulturális turizmus kínálata

A kulturális turizmus kínálatának központi eleme a **vonzerő vagy attrakció**, amely kiváltja a keresletet, melyre ráépül a **turisztikai infrastruktúra**, és a turista tartózkodását és fogyasztását lehetővé tevő turisztikai szuprastruktúra. Komplex kulturális turisztikai termék jön létre, ha a termék középpontjában lévő, kulturális értéket képviselő vonzerőt kiegészítő infrastrukturális és szuprastrukturális szolgáltatásokban is hangsúlyosan megjelenik a kultúra.

A kulturális turizmus attrakciók többféle szempont szerint csoportosíthatók. A *vonzerők jellege* alapján megkülönböztethetünk eseményeket, illetve helyeket, helyszíneket. *Más szempontból* léteznek tárgyiasult, megfogható, illetve szellemi, megfoghatatlan jellegű attrakciók, például az építészeti értékek vagy a műtárgyak, illetve a zene, az előadóművészetek vagy a szokások, az életmód. *Kialakulásuk szerint* a turisztikai vonzerők között megkülönböztethetőek a természetes, illetve ember alkotta attrakciók.

A kulturális turizmus attrakcióinak jelentős része multifunkcionális, nem turisztikai céllal jöttek létre, a látogatók fogadására az eredeti működés fenntartása mellett kerül sor.

Térbeli elhelyezkedését tekintve megkülönböztethetők **lineáris**, illetve **csomóponti** vagy **klaszter** jellegű vonzerők. Lineáris attrakciók melyeket csak egy útvonalon vagy útvonalhálózaton végighaladva látogathatóak, míg az utóbbi alcsoportba a viszonylag jól körülhatárolható területen elhelyezkedő vonzerők tartoznak, amelyek között találhatunk **pontszerű attrakciókat**, illetve nagyobb területen elhelyezkedő kultúrtájakat.

A **kultúrtáj** olyan emberi tevékenység által alakított, kulturális jelentőségű természeti terület, amely az ember és a természet együttélését, a civilizáció és a természet kölcsönhatását reprezentálja. A következő típusok különíthetők el:

- ember által tervezett és kialakított, egyértelműen körülhatárolható kultúrtáj,
- organikusan kialakult kultúrtáj,
- ma is fejlődő kultúrtáj.

Jelentős attrakciók a kulturális turizmusban az **UNESCO Világörökség** listán szereplő örökség-értékek. Magyarországon 2011-ig nyolc helyszín található. A *kulturális örökség* fogalmába műemlékek, valamint épületcsoportok és helyszínek tartoznak, míg a *természeti örökség* fogalma természeti tényezőket, geológiai képződményeket, veszélyeztetett fajok élettereit és egyéb természeti területeket foglal magában.

A kulturális turizmus *infrastruktúrájának* elemei a termék középpontjában elhelyezkedő vonzerőket, az értékesítését szolgáló létesítményeket és szolgáltatásokat tartalmazzák. A **statikus** elemek olyan létesítmények, melyek helyhez kötöttek, például múzeumok, látogatóközpontok, színházak, operaházak, koncerttermek.

A **dinamikus** infrastruktúrához sorolt közlekedési eszközök elsősorban a kulturális turizmus látnivalóinak és helyszíneinek megközelítését biztosítják. A városnéző buszok például lehetővé teszik egy desztináció fő kulturális attrakcióinak a felkeresését.

A turisztikai **szuprastruktúra** fogalmkörébe sorolt szolgáltatások célja a vendégek tartózkodásának, elszállásolásának, ellátásának és egyéb felmerülő igényeinek kielégítése. Az elsődleges szuprastruktúrához a szálláshelyek és a vendéglátóipari létesítmények tartoznak, a másodlagos szuprastruktúrához pedig a kiskereskedelmi szektor. A kulturális USP-vel rendelkező szolgáltatások vonzóbbak lehetnek a kulturális motivációval utazó turistáknak számára (USP = Unique Selling Proposition). Az elmúlt időszak turisztikai fejlesztési trendjei közé tartozik a tematikus szolgáltatások létrehozása. Többféle formában megjelenhet kultúra a vendéglátóiparban is, hozzájárulva ezáltal a komplex kulturális turisztikai termék létrehozásához. Különös helyet foglalnak

el a kulturális turizmushoz kapcsolódó vendéglátás területén a múzeumok, színházak, templomok éttermei, kávézói, büféi.

1.5.3. A kulturális turizmus kereslete

A kulturális turizmus kereslete alapvetően kulturális indíttatású, az egyén intellektuális és esztétikai fejlődése határozza meg, hogy milyen tevékenységekben leli örömét, mivel tölti szabadidejét és mire fordítja diszkrecionális jövedelmét, milyen attrakciókat keres fel. Az egyén műveltsége azt is befolyásolja, hogy mennyire tudja értékelni a felkeresett vonzerőket. A kulturális turizmus keresletét megtestesítő turisták különböző szempontok szerint csoportosíthatók. A látogatók érdeklődési körét, tevékenységeit, a felkeresett attrakciókat vizsgálva például a következő típusokat lehetséges elkülöníteni:

- Örökségturista, aki a kastélyok, várak, régészeti lelőhelyek, műemlékek, építészet, vallási helyszínek, történelmi események helyszíne iránt érdeklődik.
- Kreatív turista olyan kulturális programokat keres, amelyekben aktívan részt vehet.
- A művészeti turistát a fesztiválok, koncertek, színházi előadások, kiállítások, irodalmi helyszínek érdeklik.
- A városi kulturális turista történelmi városokat, elismert kulturális központokat keres.
- A rurális kulturális turistát vonzzák a borvidékek, bortúrák, nemzeti parkok, ökomúzeumok, skanzenek, néphagyományok, a falusi turizmus.
- Populáris kulturális turista.

Egy másik lehetséges megközelítés a kereslet elemzése során annak vizsgálata, hogy a kulturális turizmus milyen szerepet játszik az utazási döntésben és a kulturális élmény milyen mélységű. Ennek alapján a kulturális turisták következő öt típusa azonosítható:

- *Tudatos kulturális turista*, akinek a döntésében jelentős szerepet játszik a kulturális motiváció, a kultúra átélésének, megtapasztalásának élménye meghatározó jellegű.
- *Váratlanul kulturális turistává váló fogyasztó*, aki a felkeresett desztinációban értesül például egy fesztiválról, amely megragadja a figyelmét.
- *Városnéző turista*, aki számára a kultúra fontos motivációt jelent, de maga a kulturális élmény nem tekinthető mélynek.

- *Eseti kulturális turista*, akinek esetében a kultúra közepesen fontos motiváció és a kulturális élmény is közepes szintű.
- *Véletlen kulturális turista*, aki szintén nem tervezetten vesz részt kulturális programban, és a kultúra hatása nem is jelentős az utazási élmény egészére nézve.

Európában a kultúra a turisztikai mobilitás egyik legjelentősebb motivációja. A kulturális turisták viszonylag magasan iskolázottak, az átlagot meghaladó jövedelemmel rendelkeznek, és az átlagosnál kissé magasabb körökben a nők aránya. Életkorukat tekintve egyaránt megtalálható köztük a fiatalabb és az idősebb generációk, az idősebbek inkább a kulturális örökségattrakciók, a fiatalabbak a rendezvények és a populáris kultúra iránt érdeklődnek.

1.5.4. A kulturális turizmus piaca

A kulturális turizmus piacának jellemzője, hogy a kultúra egyszerre jelenik meg környezeti tényezőként és attrakcióként. A **kulturális környezet** elsősorban a **turisztikai motivációkra** hat: a küldő országok kulturális szintje jelentősen befolyásolja a potenciális turisták utazási motivációit és ezáltal a fogadó területeken jelentkező turisztikai kereslet jellemzőit is. Azok a személyek, akik mindennapi életükben rendszeres kultúrafogyasztónak tekinthetők nagyobb valószínűséggel utaznak kulturális céllal.

Mivel a turizmus a kulturális szolgáltatások számára **keresletet** biztosít, a két ágazat kölcsönösen fontos szerepet játszik egymás életében. A kulturális turizmus **kínálatát** jelentős mértékben meghatározza a desztináció általános kulturális gazdagsága, a művészetek és a kreatív iparágak fejlettsége, a kultúra politikai, gazdasági és társadalmi szerepének felismerése és értékelése, illetve a kulturális szféra állami és civil támogatásának mértéke.

A kulturális turizmus piacán az alábbi **nemzetközi trendek** tekinthetők meghatározónak:

- Gazdag szegénység, a magas szabadon elkölthető jövedelem kevés szabadidővel párosul.
- A hosszú munkaidőből és a mindennapi rutinból való kilépés vágya.
- Emelkedik a tapasztalt turisták száma, akik képesek összehasonlítani az egymással versenyző kulturális attrakciókat, döntéseikben igényesek.
- A látogatók elsősorban élményeket és emlékeket keresnek, kiállított tárgyak kevésbé vonzzák őket.

- Egyre fontosabbá válnak a turisták számára az egyéni igények és elvárások, ezért nő a személyre szabott kínálat szerepe.
- A kapott élményekkel kapcsolatban egyre jelentősebb elvárás az interaktivitás.
- Nő a virtuális világ, a virtuális közösségek szerepe.

A kulturális turizmus dominánsan városi terekben jön létre, mely a kulturális kínálat és a turisztikai szolgáltatások városi koncentrációjából következik. A kulturális rendezvények földrajzilag koncentrált helyszínválasztását pedig a jobb megközelíthetőség és a színvonalasabb és nagyobb kapacitású szolgáltatáskínálat magyarázza. A kulturális szempontból kiemelten fontos városok között egyrészt találhatunk **fővárosokat**, második csoportba nem fővárosok, de **elismert kulturális desztinációk** tartoznak, míg a harmadik csoportba a **kisebb**, regionális szinten ismert **kulturális központok**. A termékfejlesztés a kulturális turizmusban megvalósulhat az individuális attrakciók, illetve nagyobb területi egységek, például kultúrtájak vagy történelmi városok szintjén. A kultúrtájak jelentős szerepet játszanak a kulturális turizmus fejlődésében, ezek a területek viszonylag nagy kiterjedésű földrajzi térben elhelyezkedő komplex területi egységek, melyek alkalmasak összetett **turisztikai termékfejlesztésre**. A kultúrtájak esetében *a táj egésze egységes desztinációként* jelenik meg, e révén a terület egészének és az azt alkotó vonzerőknek és szolgáltatóknak is növekedhet a kereslete. A kulturális turizmus terén a leggyakrabban vizsgált kérdések közé tartozik a kereslet- és kínálatelemzés, a kultúra és a turizmus összetett kapcsolatrendszere, a turizmus fejlődésének a desztinációk kulturális jellemzőire gyakorolt hatása, a kultúra mint a városfejlesztés eszköze, a globalizáció hatása a kulturális és örökségturizmus trendjeire, a kulturális turizmus mint integrációs tényező és szerepe az egyéni és közösségi identitás formálásában, a multikulturalitás (ÖM, 2009).

1.5.5. A kulturális turizmus Magyarországon

A kulturális turizmus Magyarországon a kiemelt turisztikai termékek között jelent meg, mivel ezen a területen az ország jelentős turisztikai erőforrásokkal rendelkezik. A magyar lakosság kultúra iránti igénye számos különböző formában megjelenik a belföldi turisztikai tevékenységekben. A kulturális adottságok és a kulturális turisztikai kínálat megítélése a lakosság körében kedvezően változik. Ugyanakkor a kultúra kiegészítő motiváció a hazai turisták döntéseiben.

A 2009-ben elkészült **Kulturális Turizmus Fejlesztési Stratégia** szintén megfogalmazta, hogy a jó adottságok mellett milyen problémák tapasztalhatók a kulturális turizmus területén: az élményt kínáló bemutatás és a komplex kulturális turisztikai termékek hiánya; a bonyolult, fejlesztéseket akadályozó tulajdonosi-fenntartói rendszer; a piaci alapú marketing tevékenység hiánya; a kulturális kínálat ismertségének viszonylag alacsony szintje; a rendezvények finanszírozásának kiszámíthatatlansága; a kulturális turizmusban dolgozók szakmai képzettségének szintje; a kulturális és a turisztikai szféra szereplői közötti együttműködés elégtelensége.

2017-ben fogadták el a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030-at (NTS 2030) az állami turizmusirányítás célrendszerét és eszközrendszerét 2030-ig meghatározó alapdokumentumot. A stratégia rögzíti, hogy a kulturális turizmus a turisztikai piac legösszetettebb termékcsoportja, melyhez sorolható többek között az örökségturizmus, kastély- és várturizmus, a szellemi örökségen, népi hagyományokon alapuló turizmus, filmturizmus, vallási, zarándok- és elvonulásturizmus, a városlátogatások és a kortárs művészeti turizmus is (MTÜ, 2017).

A kulturális turizmus gazdasághoz történő hozzájárulását csak becsülni lehet. A statisztikai adatokban kultúrához, kulturális szolgáltatásokhoz kapcsolódó adatsorokat találunk, azonban azok rész információkat nyújtanak a kultúra gazdasági hatását és jelentőségét illetően.

Magyarországon a Turizmus Szatellit Számlák (TSzSz) adatai alapján a 2004 és 2016 közötti időszakban a turisztikai fogyasztás közel kétszeresére, 1.038 milliárd forintról 1.960 forintra növekedett. A turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,8 százaléka, a közvetett hatásokat is magába foglaló hozzájárulás pedig a GDP 10,7 százaléka. A turisztikai ágazatokban a munkahelyek 10,0 százalékát közvetlenül a turizmus generálta, a közvetett hatásokat is figyelembe véve a nemzetgazdasági foglalkoztatottság 13,2 százalékát adja a turizmus (KSH, 2017a).

A kulturális turizmusra vonatkozó adatsorokat a TSzSz nem tartalmaz. Világviszonylatban a kulturális turizmus az összes idegenforgalom mintegy 7-8 százalékát adja (Csapó, 2007). Hasonló arányok mellett a kulturális turizmus a magyar turisztikai fogyasztásban 140-150 milliárd forintos fogyasztást generál, a GDP-hez való hozzájárulása pedig meghaladhatja a 0,7-0,8 százalékot. Megjegyzendő, hogy találhatóak olyan becslések is, mely a turizmuson belül a kulturális turizmus részarányát jelentősen magasabbra, 40 százalékra becsülik.

A magyarországi kulturális turizmus piacán nemzetközi érdeklődés elsősorban Budapestet érinti. Kulturális utazási motiváció mindenekelőtt Európából mutatkozik hazánk felé, illetve a tengerentúli desztinációkból nagy számban tett közép-európai körutazások egyik célpontjaként jelenik meg a magyar főváros. Budapest legnagyobb előnye, hogy széles és összetett a kulturális kínálata, rengeteg speciális igényt is ki tud elégíteni. Univerzális nemzetközi vonzerőnek számít maga Budapest, a budai Vár, az Országház, az Opera, a Szépművészeti Múzeum. A fővárosba irányuló kulturális beutazások általában 2-3 éjszakai szállodai tartózkodással jellemezhetők és nem a főszezonban realizálódnak. A főutazások tekintetében sem Budapest, sem pedig Magyarország nem releváns kulturális turisztikai szempontból. Általában a 2-3. utazás úti céljaként választják hazánkat. Budapest esetében a nagy kulturális fesztiválok, rendezvények önálló vagy fontos kiegészítő utazási motivációt jelentenek. Ilyenek a Budapesti Tavaszi Fesztivál, a Budapesti Őszi Fesztivál, a Sziget fesztivál, a gasztronómiai fesztiválok és az adventi forgatagok is. Átlagos tartózkodási időt növelő programja a budapesti látogatásoknak a közeli Szentendre és a Szabadtéri Néprajzi Múzeum, de az egynapos kirándulások Esztergomig, Visegrádig és Gödöllőig is elérnek. Vidéken a kulturális turizmus nem rendelkezik univerzális attrakcióval. A vidékre irányuló nemzetközi beutazások tekintetében a kulturális attrakciók elsősorban kiegészítő funkcióval bírnak. Magyarországon Budapesten kívül található néhány olyan pontszerű attrakció, amely nemzetközi viszonylatban is önállóan értelmezhető, népszerű turisztikai helyszínné válhat, ilyen Pannonhalma, Sopron, Eger, Sárospatak. Kiemelt turisztikai térségek: Dunakanyar; Sopron-Fertő térség; Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség; Balaton; Debrecen, Hajdúszoboszló és Hortobágy (MTÜ, 2018). 2010-ben [Pécs](#) Európa Kulturális Fővárosa volt. Tanulságos, hogyan hatott Pécs város turizmusának alakulására a kulturális fővárosa cím. Kétségtelen, hogy a város a belföldi és külföldi turisták számára egyaránt vonzóbbá vált. Bár csupán minden negyedik vendég volt külföldi a pécsi szálláshelyeken, számuk a dinamikus emelkedést követően közel háromnegyedével bővült az egy évvel azelőttihez képest. A városban az EKF év alatt a belföldi vendégéjszakák száma közel 13 százalékkal, a külföldi vendégéjszakák száma pedig közel 75 százalékkal emelkedett. Baranya megyében ugyanebben az időszakban a vendégéjszakák száma összesen 8,6 százalékkal nőtt, ami azt jelzi, hogy a pécsi EKF 2010 projekt nem csak a városban, hanem környezetében is éreztette hatását. A külföldiek körében legnépszerűbb magyar települések rangsorában Pécs 2010-ben a 12. helyen szerepelt, 2009. évi helyezéshöz képest 10 hellyel előrelépett (KSH, 2011b). A

legvonzóbb tíz célpont közé Pécs városa akkor sem és azóta sem tudott bekerülni. Az NTS 2030 Pécs-et és környékét mindössze orvosturisztikai célként és a POSZT, a pécsi színházi találkozó kapcsán említi. Sajnálatosan a kiemelt turisztikai térségek között sem szerepel, ami azt mutatja, hogy a kulturális örökség és a kulturális események nem tudták Pécs-et hozzásegíteni ahhoz, hogy akár csak magyar viszonylatban is megkerülhetetlen turisztikai célként szerepeljen.

Miközben az EKF kulturális programjainak folytatása és az új infrastruktúra fenntartása is azt igényelné, hogy a kulturális turizmus kiemelt desztinációja legyen, növekedjen a belföldi, de mindenképp a nemzetközi kereslet. A nemzetközi marketing kiemelten fontos, mert több szempontból tapasztalhatók a belföldi kereslet korlátai. Egy 2010-es felmérés azt mutatta, hogy egy átlagos család Pécs-et körülbelül havi 4 eurót költ a kulturális jellegű kiadásokra (AEIDL, 2013). A minőségi kultúrafogyasztók száma néhány ezerre tehető, a kb. százhatvanezer lakosnak mintegy két százaléka. A helyi lakosság kultúrafogyasztási kereslete pedig az árszínvonal vonatkozásában rugalmatlan, elsősorban az ingyenes programok iránt van igény (Pécs MJV, 2011b).

A nemzetközi marketing nehézségét mutatja, hogy a külföldi turisták érdeklődésének lényeges és hosszabb időszakra is érvényes növeléséhez a 2010-es marketinghatások önmagukban nem voltak elegendőek. Márpedig az új infrastruktúra fenntartása keresletnövekedés nélkül nem lehetséges és megkerülhetlenné teszi a finanszírozásban a kormányzati szerepvállalást.

Összegezve: a kulturális fejlesztések szinte sosem választhatók el a kulturális turizmustól és a kulturális turizmus által generált kereslettől. A kultúrafogyasztók vélt vagy valós érdeklődése révén igazolható az adott program, projekt fontossága és a hosszabb távon történő fenntarthatósága. Ez történt az Európa Kulturális Fővárosa program és a kérdőíves vizsgálatban elemzett projektek esetében is.

2010-ben Pécs Európa Kulturális Fővárosaként sem tudott bekerülni a legnépszerűbb 10 település. A kérdés az, hogy Pécs kellően vonzó turisztikai attrakciónak bizonyul-e ahhoz, hogy az EKF programjai fennmaradjanak, és az elkészült fejlesztések fenntarthatóak legyenek. Prognosztizálható volt-e olyan látogatószám, mely biztosítja a fenntarthatóságot.

2. A program- és projektértékelés eszközei

2.1. A program és a projekt fogalma

A programok és projektek viszonya a kormányzati tevékenységekből kiindulva vezethető le. A kormányzati tevékenység legmagasabb szinten közpolitikákra osztható, a közpolitikák pedig egy vagy több, speciális részcélok, eszközök, célcsoportok által definiált programokból állhatnak. E programok pedig egy vagy több, konkrét, meghatározott idő-, vagy éppen térbeli keretek között futó projektből épülnek föl. Míg a közpolitikák és programok a legtöbb esetben határozatlan időre szólnak, a projektek időben behatárolt tevékenységeket fognak össze (Gajduszek-Hajnal, 2010).

A *program* meghatározott célpontokkal, célkitűzésekkel rendelkező projektek összessége, projektek együttese.

A *projekt* fogalmának sokféle meghatározása olvasható a szakirodalomban, melyek megegyeznek abban, hogy a projekten a tevékenységek egymással kapcsolatban lévő csoportját értik határozott kezdési és befejezési ponttal, melyek az erőforrások speciális allokációja mellett egyedi végkifejletet eredményeznek (Krajewski-Ritzman, 2005). Hasonlóképpen fogalmazta meg Verzuh is: a projekt olyan egyszer elvégzett munka, amelynek jól meghatározható kezdési és befejezési időpontja van. Ellentétben állhat a szervezet rendszeresen végzett tevékenységeivel, az ismétlődő feladatokkal, amelyeknek nincs határozott lezárásuk (Verzuh, 2006). A szakirodalom egyetért abban, hogy a projekt két fontos jellemzővel rendelkezik, van kezdete és befejezése, valamint egyedi terméket állít elő.

2.2. A program- és projektértékelés

Az ember folyamatosan értékeli. Az értékelés tág fogalom, melyet a dolgok megítélésének jóformán valamennyi esetére használhatunk. Ami ezekben az esetekben közös, az az érdemi ítéletalkotás szándéka. Szemügyre veszünk egy jelenséget, és egy kimondott vagy kimondatlan mértékhez viszonyítjuk. A mérték persze sokféle, lehet esztétikai, vonatkozhat a hatékonyságra, vagy az alkalmasságra (Weiss, 2005).

Az értékelés nem tudomány, mivel alapvető célja nem a vizsgált valóság átfogó leírása, megértése és esetleges befolyásolásának és kontrolljának megalapozása, hanem a megrendelő nagyon is konkrét információs igényeinek kielégítése. Az evalvációk -

szemben az egyéb értékelésekkel – a legtöbb esetben konkrét megrendelésre készülnek, azaz egy konkrét igényre adott reakciónak tekinthetők (Nagy, 2011).

Megjegyzendő, hogy az evalváció és evaluáció ugyanarra a fogalomra, az értékelésre utalnak (Hajnal-Kádár-Pásztor, 2011).

A **program értékelése** meghatározza a projektgyűjtemény értékét, a projektekre irányul, a tevékenységek és az alkalmazott stratégiák hasznosságát vizsgálja. Olyan szisztematikus eljárás, amely a megfelelő információk összegyűjtése, elemzése és felhasználása révén képes közpolitikákkal, projektekkel és programokkal kapcsolatos alapvető kérdések megválaszolására.

A programértékelés az 1960-as évek Amerikájában jött létre, mivel a szociális programok esetében az értékelés hagyományos, nem-szisztematikus formái már elégtelenek voltak. Az ezt követő évtizedekben a programértékelés, mind a fejlett országok, mind a nemzetközi szervezetek (OECD, Világbank) és az Európai Unió közpolitikai gyakorlatában széles körben alkalmazást nyert. Az evalváció gondolkodási kerete, eljárása és terminológiája egyre inkább nemzetközi standarddá válik és alkalmazását jogszabály írja elő.

Magyarországon az evalváció alkalmazása jelentős mértékben elterjedt és megerősödött az EU különböző alapjaiból finanszírozott programok értékelésének kötelezettsége révén. Az értékelés által megcélzott alapkérdések szempontjából négyfajta értékelésről beszélhetünk. E négy típus nem vagy-vagy módon viszonyulnak egymáshoz, hanem inkább mint a vizsgálat négy, egymásra épülő lépése, vagy fázisa: a szükségletek, a szervezeti folyamatok, az eredmények és a hatékonyság értékelése.

A programciklust lezáró, a program teljesítését értékelő evalváció lehetséges kérdései a következők:

- folyamatok és azok értékelése,
- eredményesség, hatékonyság,
- az alternatívák értékelésének újragondolása,
- szándékolt hatások, látens célok.

Az evalvációs vizsgálati szakaszoknak a hierarchikusan egymásra épülő jellege abban áll, hogy bármelyik kérdés feltevése csak akkor értelmes, ha az azt megelőző kérdésre pozitív válasz születik. A programértékelés további alapkérdései:

- az értékelendő program azonosítása, mivel gyakran a program egyszerű leírása is komoly kihívás,

- a programcélok problematikája, mivel fontos mozzanat a programcélok azonosítása, annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy miért is van az adott program, mit akar elérni, milyen problémát és szükségletet kíván enyhíteni vagy kielégíteni,
- a programmodell. A program vizsgálatának egy kulcsmozzanata egy olyan logikai konstrukció megalkotása, melyet programmodellnek (hatáslánc, beavatkozási logika) neveznek. Enélkül már annak eldöntése is nehézségbe ütközik, hogy az értékelés során egyáltalán mit is kellene mérni.

Bárhogy közelítünk az értékelendő programhoz, az eredményesség és hatékonyság kérdése és annak értékelése nem megkerülhető. Az eredményesség és hatékonyság a közpolitikai folyamatban a piaci mechanizmustól eltérően működik. Az **eredményesség** azt mutatja meg, hogy a szervezet milyen mértékben érte el kitűzött célját, a **hatékonyság** ezzel szemben azt, egy egységnyi eredményt milyen ráfordítással sikerült elérni (Gajduschek-Hajnal, 2010).

A közpolitika esetében akkor lehet eredményességről beszélni, ha az adott szervezet elvégezte a kitűzött feladatot és elérte a kívánt társadalmi hatást. A két eredményesség fogalom némileg eltérő tartalmat takar.

Az eredményesség és hatékonyság magyarázatát a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat: Eredményesség és hatékonyság

		Magyarázat
EREDMÉNYESSÉG =	<u>ELÉRT EREDMÉNY</u> CÉLKITŰZÉS	a szervezet milyen mértékben érte el kitűzött célját
EREDMÉNYESSÉG =	<u>OUTCOME</u> ELVÁRT OUTCOME	az adott szervezet elérte-e a tervezett társadalmi hatást
EREDMÉNYESSÉG =	<u>OUTPUT</u> ELVÁRT OUTPUT	az adott szervezet elvégezte-e a feladatot
HATÉKONYSÁG =	<u>OUTPUT</u> INPUT	egységnyi eredményt milyen ráfordítással sikerült elérni
HATÉKONYSÁG =	<u>OUTCOME</u> INPUT	az input az erőforrások felhasználása, az outcome a tervezett társadalmi hatás

Forrás: (Gajduschek-Hajnal, 2010)

Az input a ráfordításokat fejezi ki, azaz a közpolitikában az erőforrások felhasználását. A közpolitikai szemléletnek sokkal inkább megfelel az a képlet, amely a ráfordításokat a társadalmi hatásokra, és nem az egyszerű outputokra vetíti.

Az eredményesség és hatékonyság általános képletei minden szervezetre egyaránt érvényesek lehetnek. Ugyanakkor elméletileg is jelentős különbségek vannak a közszférában és a piaci szférában működő vállalatok között abban, hogy miként értelmezhetők ezek a mutatók. Az eltérés három ponton kimutatható:

- A vállalatok esetében az inputok és az outputok pontosan meghatározhatók és könnyen számszerűsíthetők. A piaci mechanizmus pontos visszajelzést ad az árban az adott output és a hozzá felhasznált input társadalmi értékéről. A vállalat legfőbb célja a profit maximalizálása.
- A közpolitika területén el kell különíteni az output és az outcome fogalmait. Az outputtal és az outcome-mal számított eredményesség a közpolitika területén eltérő jelentéssel bír, ezért eltérő kérdésekre adhat választ. A vállalat esetében ez az eltérés lényegtelen, illetve a piac ideális modellje szerint nem is létezik.
- Az eredményesség és hatékonyság a közpolitikában ismét csak különböző, egymástól jelentősen eltérő tartalommal bír, végső soron mindkettő a profitabilitásra utal. A vállalat akkor eredményes, ha maximális profitot termel, míg a közpolitikák esetében a profit jórészt értelmezhetetlen kategória (Gajdusчек-Hajnal, 2010).

A programhatás fogalmával és mérésével kapcsolatosan megemlítenő néhány speciális megfontolás. Az evalváció kulcskérdése, hogy a program végül is milyen változást okozott a társadalmi környezetben. Volt-e változás a megcélzott probléma tekintetében, és ha igen, az a programnak tulajdonítható-e (Gajdusчек-Hajnal, 2010). A program végső hatásainak értékelésével kapcsolatos a legfőbb probléma abból fakad, hogy a megcélzott problémára a vizsgálni kívánt programon kívül még számtalan más, az adott program hatókörén kívül eső tényező is hat. E tényezők egy konkrét program kimenetelét, hatásait egymással gyakran összefonódva, együttesen határozzák meg. Hogyan lehet a vizsgálni kívánt programot kiragadni és annak hatását mérni?

A programhatások azonosításának problémáját megvilágító kulcsfogalom a *counterfactual*, mely egy arra vonatkozó állítás, hogy mi történt volna akkor, ha az események tényleges menete más lett volna, mint ami (Marshall, 1998 idézi Gajdusчек-Hajnal, 2010). Egy elképzelt világból kell kiindulni, mely minden tekintetben azonos a

tényleges állapottal, kivéve, hogy az adott program nem létezik, és a megcélzott probléma ezen elképzelt fennálló állapotának összevetését jelenti a ténylegesen tapasztalttal.

Az új közmenedzsmentben közgazdasági értelmű elemzés során hatékonyságnak az input és output közötti arány nevezhető. A közszervezeteknek azonban általában nemcsak egyetlen, jól megfogható célja van, ezért a hatékonyság fogalma és meghatározása sem egyértelmű. A többszörös célok létezése nem ellentétes a hatékonyság definíciójával, az erőforrásokat akkor használják fel hatékonyan, ha egyes értékek megvalósításában előrelépés következik be, miközben a többi érték/cél megvalósítását nem hátráltatják. Ha ilyen előrelépés elérhető, akkor a társadalmi célok egy része megvalósul, nem csökkentve a többi cél elérési szintjét. Ez a Pareto-hatékonysági elv alkalmazása. A hatékonyságnak ez a fajta megfogalmazása eltér a szokásos, közmenedzsmentben használatos definíciótól, ami az adott céloknak a lehető legalacsonyabb költségek mellett való elérését jelenti. Az NPM több célkitűzés közül kiemeli a hatékonyságot, és figyelmen kívül hagyja a többit (Oparin-Salamon, 2013).

A stratégiák elemzése, vagyis az úgynevezett előzetes értékelés, alapvetően a szükségesség és a megfelelőség értékelését jelenti, kisebb mértékben a várható hatás értékelését. A már megvalósult/megvalósuló kormányzati beavatkozások közbenső vagy folyamatos értékelése esetében valamennyi kérdést vizsgálni kell, erősebb hangsúlyt fektetve a megfelelőség és a hatásosság kérdéseire. Az utólagos értékeléseknek elsősorban a hatékonyság és a hatás kérdéseire kell fókuszálni (ITM, 2018b).

A közpolitikai ciklus első fázisa a probléma észlelése és meghatározása, míg a záró fázis az eredmények értékelése. A közpolitikai alternatívák kidolgozásakor egy adott problémára megszületik a válasz; a közpolitika formálás nagyszámú, mind technikailag, mind pedig politikailag bonyolult, nehezen átlátható mozzanatot foglal magába, melyek közül kiemelendők a célmeghatározás nehézségei és szükségessége, és az értékelés, valamint a visszacsatolás sajátosságai.

2.3. Az értékelés helye és szerepe a projekt ciklusában

A *projektértékelés* a program keretében finanszírozott projektekkel külön-külön foglalkozik. Az értékelés olyan információt szolgáltat, mely hozzájárul egy projekt minőségének javításához (Nagy, 2011). A célok megvalósításának fokára, valamint a projekt lezajlásának módjára vonatkozó információk nélkülözhetetlenek a minőség

állandó javítása szempontjából. Ezen kívül az értékelés olyan új perspektívákat nyújt, melyek nem voltak előre láthatók.

Az EU standard értékelési módszertanában a **projektértékelés** szempontjai a következők: relevancia, hatékonyság, eredményesség, kedvezményezettekben túlmutató hatás és a fenntarthatóság. A lezárás szakaszában, a projekt végrehajtásának befejezése után értékelik, hogy a projekt milyen eredményeket ért el és ezek alapján vonják le a tanulságokat (Márkus, 2010).

A projektek tervezésének és végrehajtásának folyamata, a **projektciklus** alapvetően a következő négy szakaszra bontható:

- a projektötlet megfogalmazása, elemzés,
- tervezés és programozás,
- a projekt végrehajtása, megvalósítása, nyomon követése,
- lezárás, **értékelés** és a tapasztalatok leszűrése.

A ciklus kiindulópontja a **projekt ötlet**, melyet a helyzetelemzés után egy végrehajtó és egy értékelő munkatervvé kell fejleszteni. Az előkészítés szakaszában, kerül sor a problémák, korlátok és lehetőségek feltárására. A cél egy olyan stratégiai keret, egy olyan struktúra kialakítása, mely biztosítja a kellően megalapozott döntések meghozatalát a ciklus minden kulcsfontosságú szakaszában. Az elemzések alapján projekttervek készülnek, melyben a tervezés és a végrehajtás is előre átgondolt és megtervezett folyamat. Az elkészült projekttervek esetén szükség van azok megvalósíthatóságának vizsgálatára, majd fenntarthatóságának elemzésére, azaz képes-e a projekt hosszú távon működő rendszert létrehozni, ezzel előnyöket biztosítani a célcsoportnak.

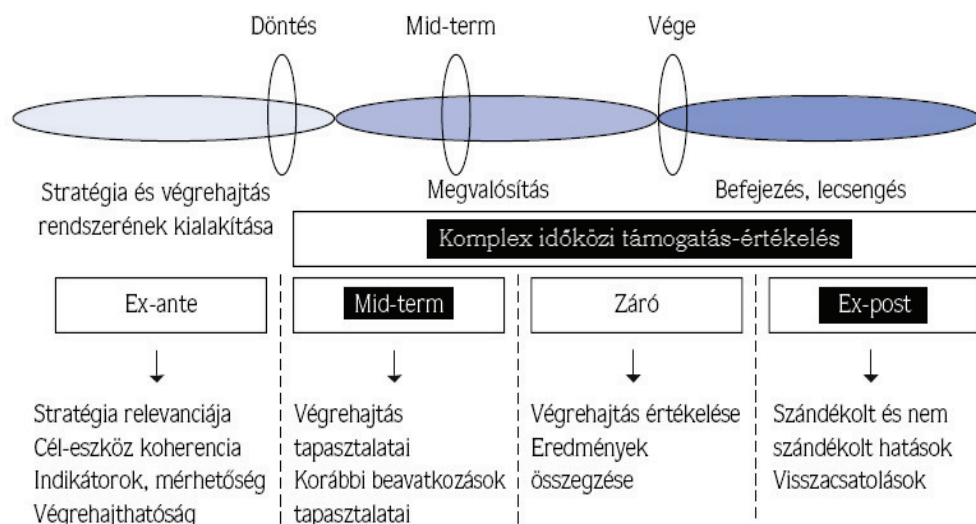
A **megvalósítási szakaszban** történik a projekt beindítása és végrehajtása. A végrehajtás során a projektgazdának a projekt időtartamától függően egyszer vagy akár többször is értékelnie kell, hogy a projekttervekhez képest milyen tényleges haladást sikerült elérni. Az elkészült időközi értékelések alapján eldönthető, hogy a projekt jó úton halad-e, és valóban a kitűzött célok megvalósítását szolgálja-e. Az értékelés segítséget nyújt ahhoz is, hogy a projekt kidolgozása óta eltelt idő alatt történt változások fényében módosítsák a projekt irányát, illetve bizonyos célkitűzéseit. A lezárási szakaszban, a projekt végrehajtásának befejezése után értékelik, hogy a projekt milyen eredményeket ért el és ezek alapján levonják a tanulságokat. A levont tanulságok a jövőbeni programok és projektek tervezése során felhasználhatók (Márkus, 2010).

Az **értékelés** lehet: ex-ante, mid-term, ex-post, folyamatos illetve ad-hoc.

- az előzetes (ex ante) értékelés, amikor az értékelő vizsgálatra még az előtt kerül sor, hogy a gyakorlatban bármi megvalósult volna, azaz a döntés-előkészítési szakaszban, lényegében annak támogatására.
- menet közbeni (mid-term vagy on-going) vizsgálatról akkor beszélhetünk, ha az értékelésre azt megelőzően kerül sor, hogy a program számottevő végső hatásokat (outcome-okat) produkálhatott volna.
- utólagos, ex post értékelésre a program lezárulása, vagy legalábbis egy lényeges programszakasz lezárulása után kerül sor (Gajduschek-Hajnal, 2010).

A különböző értékelési módok helyét az idősíkon a 6. ábra mutatja:

6. ábra: Az értékelés jellege a projektciklus során



Forrás: (Balás-Csengődi, 2006)

Nagy Ágnes (2011) a szerint csoportosítja a különböző értékelő vizsgálatokat, hogy milyen céllal, kinek, és milyen időpontban készülnek.

- összegző, *versus*, formatív
- előzetes, menet közbeni, utólagos (ex ante, mid-term, ex post)

A formatív értékelések a program operatív irányítói számára gyors (az összegző értékelésekhez képest mindenképpen gyorsabb), korlátozottabb érvényű, de az esetleges hibák menet közbeni kijavítását, a követett célok és/ vagy az alkalmazott eszközök finomhangolását lehetővé tevő információkat állítanak elő. Célja a projekt kezdeti és

folyamatban lévő tevékenységének felmérése. A projekt kidolgozásának idején kezdődnek és a projekt teljes ideje alatt folytatódnak.

A *szummatív* értékelés célja valamely, már teljes mértékben kivitelezett projekt minőségének és hatásának felmérése. A más néven hatás-, vagy eredményértékelés gyakran ugyanazokat a kérdéseket vizsgálja, mint amire a formatív értékelés során is sor kerül, de ez az értékelés a változtatásokra rendelkezésre álló idő lejárta után történik. A szummatív értékelés információkat gyűjt az eredményekről, a folyamatokról, a stratégiákról és az ezekhez kapcsolódó tevékenységekről, figyelembe veszi az előre nem látott eredményeket

Az összegző értékelés az, amikor „*a vendég kóstolja meg az ebédet, a formatív értékelés pedig az, amikor a szakács*” (Nagy, 2011).

2.4. Az értékelés típusai és módszerei

A korábbi, kvantitatív megközelítéssel szemben elfogadottá váltak a kvalitatív értékelési módszerek, melyek szituációkra, jelenségekre és benyomásokra fókuszálnak. Az új, kvalitatív, harmadik generációs értékelésnek nevezett irányzat mára a régi iskolával szemben tudományos szempontból azonos súlyú megközelítéssé vált. A két megközelítés összegzését a 10. táblázat tartalmazza.

10. táblázat: Kvalitatív és kvantitatív megközelítések az értékelő kutatásban

Kvantitatív megközelítések	Kvalitatív megközelítések
Kísérletek, kvázi-kísérletek	Mélyinterjúk, dokumentumok
Standardizált adatgyűjtő eszközök	Adatok forrása: terepkutatás
„sok szám”, „tudományos szigor”	személyes tapasztalatok
Erősen formalizált statisztikai elemzési eljárások	A kutató személyes benyomásainak, ítéleteinek fontossága
Mikor melyik használható? Inkább...	
az eredmények, a program oksági szerkezete és a hatékonyság, ill.	a még nem ismert, újszerű, bonyolult folyamatok, mindenekelőtt:
viszonylag jól ismert/már megkutatott folyamatok	a megvalósítási folyamatok, ill. nehezen számszerűsíthető folyamatok
	nem várt hatások azonosítása
Általában költség- és időigényes	Rövidebb idő alatt/kisebb költségekkel is megvalósítható

Forrás: (Nagy, 2011)

Az evalváció alapvető problémája a mérés és az értelmezés, fő kérdése az, hogy képes volt-e a közpolitika kitűzött célját, céljait elérni, képes volt-e a társadalmi problémát, melyre irányult, megoldani vagy enyhíteni. Valójában egy adott társadalmi jelenségre ezernyi tényező hat, s ezek közül kell megtalálni azt a hatást, annak irányát és mértékét, amit éppen az adott közpolitika jelent.

Az értelmes mérés lehetősége: a kísérlet, melynek lényege egy olyan mesterséges szituáció teremtése, amelyben minden lényeges tényezőt kontrollálni tudunk, ezután az általunk mérni kívánt tényezőket változtathatjuk és megmérhetjük annak hatását. A közpolitika területén a kísérlet lefolytatásának számtalan nehézsége van.

Egy megoldási lehetőség: a kvázi kísérlet, melynek során egy kvázi kontrollcsoportot hoznak létre, de nem véletlen módszerrel történő kiválasztással, ily módon kiküszöbölve a szisztematikus kiválasztás okozta problémát.

Egy másik út: a programmodell, mely a közösségi program hatásmechanizmusát írja le egyfajta oksági láncként. Ha a lánc megszakad, bármelyik eleme kiesik, akkor a végeredmény sem jelentkezhetsz. Az oksági lánc a program és a vizsgálat háttérével indul, melyet a probléma elemzési kerete és a programmodell, valamint a szükségletek értékelése követ. A program hatásainak elemzése, a kérdések megválaszolásának módja, a lehetséges mérési és értelmezési hibák feltárása után következik témánk szempontjából a legfontosabb, az evalváció és eredményei. A lánc lezáró szakasza az értékelés kiterjeszhetősége (Gajduschek-Hajnal, 2010).

A logikai keretmódszer (LKM) fontos eleme a tervezésnek és az értékelésnek. A logikai modell felépítése egy olyan elemzési folyamat, amely egy pillanat alatt átlátható, a projekt megértését, végrehajtását és értékelését egyaránt támogatja, egyúttal segíti a minél pontosabb, konkrétabb és reálisabb tervezést (Nagy, 2011). Célja a projektfejlesztési tevékenységek tervezésének, lebonyolításának és ellenőrzésének átláthatóbbá és könnyebbé tétele.

A logikai keretmódszert az 1960-as években fejlesztette ki a USAID, az Amerikai Egyesült Államok külföldi segélyekkel foglalkozó szervezete, azzal a szándékkal, hogy megkönnyítse projekttevékenység tervezését, lebonyolítását és ellenőrzését. Napjainkra a módszert gyakran használják a különböző EU programok és projektek logikájának kialakításához, strukturálásához.

A logikai keretmódszer középpontjában a **projekttervezési mátrix** és a **logframe mátrix** áll.

Az LKM elemzési és tervezési szakaszból áll.

Az elemzési szakasz feladatai:

1. érdekhordozók (stakeholders) elemzése - a projekt által valószínűleg érintett csoportok, személyek, intézmények, valamint kulcsproblémáik, korlátaik, lehetőségeik azonosítása;
2. SWOT elemzés - probléma elemzés - a problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása;
3. célok felállítása - célkitűzések meghatározása az azonosított problémák alapján;
4. stratégia-elemzés.

A tervezési szakasz feladatai:

5. logikai keretmátrix kialakítása,
6. tevékenységek ütemezése,
7. erőforrások ütemezése.

Az LKM a végrehajtás és az értékelés során is hatékonyan használható, egyrészt a monitoring rendszer kialakításához a végrehajtási szakasz során, másrészt keretet ad az értékeléshez. Mivel a projektek minden esetben valamilyen probléma megoldására irányulnak, ezért a projekt tervezését a problémák azonosításának és elemzésének kell megelőznie.

7. ábra: Logikai keretmátrix

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
ÁTFOGÓ CÉLOK			
PROJEKT CÉLJA			
EREDMÉNYEK			
TEVÉKENYSÉGEK			
			ELŐFELTÉTELEK



Forrás: (Márkus, 2010)

A célok négyes csoportosításában az *átfogó célok* azokat a hosszú távú társadalmi, gazdasági, szektorszintű vagy nemzeti programcélokat jelentik, amelyek megvalósulásához a projekt hozzájárul. A *projektcél* a projekt központi célja, azaz a projekt kedvezményezettek, intézmények, illetve a rendszer számára biztosítandó fenntartható előnyök szempontjából határozható meg. Az *eredmények* a projekt megvalósításával biztosítandó termékek, vagy szolgáltatások, melyekért a projektmenedzserek közvetlenül felelnek. A *tevékenységek* azok a teendők, melyeket a projekttermékek, vagy szolgáltatások megvalósításához el kell végezni (Márkus, 2010). Rövid távú eredmények a kimenet, vagy output mutatók, melyek személyek, termékek, intézmények számának változására, illetve a rövid távú változásokra vonatkoznak. Hosszú távú eredmények azok a változások, melyekre a projekt lejártá után lehet számítani.

A második oszlopba objektíven ellenőrizhető mutatók (indikátorok) kerülnek, amelyek megmutatják, hogy a mátrix egyes szintjein elhelyezkedő eredmények és célok hogyan mérhetők.

- A projekt eredményének mérését az *output indikátorok* teszik lehetővé,
- A konkrét cél mérésére szolgáló indikátorok az *eredmény indikátorok*,
- Az átfogó célok mérésére szolgáló indikátorok a *hatásindikátorok*.

Részletesen kell foglalkoznunk a **DAC kritériumokkal**, melyeket elterjedten alkalmaznak az EU standard értékelési módszertanában, és melyek a fenntarthatóság mellett a relevancia, a hatékonyság, a hatásosság és a hatás. A kritériumokat először a fejlesztési támogatások értékelésének alapelveiként a DAC, az OECD fejlesztési támogatási bizottsága, a Development Assistance Committee fektette le, és később széles körben elterjedt az eredmények értékelése során (OECD, 1991; EC, 1999). A kritériumok a következők:

Relevancia (relevance) a projekt esetében az a mérték, amennyire a támogatási tevékenység megfelel a célcsoport, a támogató és a kedvezményezett prioritásainak és politikáinak. A program vagy projekt relevanciájának értékelésekor figyelembe kell venni a következő kérdéseket:

- Milyen mértékben érvényesek továbbra is a program célkitűzései?
- A program működése és kimenetei összhangban vannak-e az átfogó célokkal és a célok megvalósításával?

- A program működése és kimenetei összhangban vannak-e a tervezett hatásokkal és az eredményekkel?

Az eredeti problémák megváltoztatása vagy a projekt kivitelezésének bizonyos fizikai, gazdasági vagy politikai körülményei a projektet irrelevánssá tehetik azoknak a problémáknak/igényeknek a megoldása szempontjából, amelyek miatt létrejött.

A hatékonyság (efficiency) kritériuma azt próbálja meghatározni, hogy mennyire használták ki a rendelkezésre álló forrásokat annak érdekében, hogy a javasolt tevékenységek megvalósíthassák az elérendő eredményeket. Annak a mérésére szolgál, mennyire érte el a támogatási tevékenység a céljait.

A program, vagy projekt hatékonyságának az értékeléséhez érdemes figyelembe venni a következő kérdéseket:

- Milyen mértékben, milyen valószínűséggel érték el a célokat?
- Milyen főbb tényezők befolyásolják a teljesítményt, vagy a célok elérését?

E kritérium a jövedelmezőség szempontját tartja szem előtt, pontosabban azt, hogy más, olcsóbb módszerekkel lehetett volna-e jobb eredményeket elérni.

A hatásosság (effectiveness) kritérium azt próbálja meghatározni, hogy a projekt elérte-e a tervezési szakaszban kitűzött céljait. Méri a minőségi és mennyiségi kimeneteket a bemenetekhez viszonyítva, azaz a támogatással milyen legkisebb költségek mellett érik el a kívánt eredményt. Az értékelése során alternatív megoldásokat hasonlítanak össze, ugyanazon outputokat megcélözva, melynek eredményeképpen a leghatékonyabb eljárást fogadják el. A program vagy projekt hatásosságának értékelésekor figyelembe kell venni a következő szempontokat is:

- A tevékenységek költséghatékonyak voltak.
- A célkitűzéseket időben elérték.
- A program vagy projekt végrehajtása az alternatívákat összehasonlítva leghatékonyabb módon történt.

A projekt gyakorlati haszna úgy mérhető, hogy megvizsgáljuk, milyen mértékben váltak a célcsoport hasznára azok a termékek/szolgáltatások, amelyeket a projekt biztosított.

A hatás (impact) - a fejlesztésbe történő beavatkozás pozitív és a negatív változásokat eredményez, mely lehet közvetlen vagy közvetett, szándékolt vagy nem szándékos. Tartalmazza a tevékenységből eredő fő hatásokat (effects, impacts), a helyi szociális,

gazdasági, környezeti és egyéb fejlesztési mutatók tekintetében. A vizsgálatnak érintenie kellene a szándékos és nem szándékos eredményeket és tartalmaznia a pozitív és negatív külső tényezők hatásának vizsgálatát, például a változásokat a kereskedelemben és a pénzügyi feltételekben.

A program vagy projekt értékelésekor, érdemes figyelembe venni a következő kérdéseket:

- Mi történt a program vagy projekt eredményeként?
- Milyen az igazi változás a kedvezményezettek tevékenységében a változás következtében?
- Hány embert érint a hatás?

A hatás kritériuma egy projekt hasznának nem kizárólag a célcsoportra vonatkozó összhatását jelenti, hanem tágabb értelemben egy terület, egy bizonyos vidék, vagy éppen egy egész ország lakosságára gyakorolt összhatását.

A fenntarthatóság (sustainability) azzal van kapcsolatban, hogy az aktivitás előnyei valószínűsíthetően azt követően is folytathatók, hogy a donor finanszírozása megszűnik. A projekteknek mind környezeti, mind pénzügyileg fenntarthatónak kell lennie. A program vagy projekt fenntarthatóságának értékelése során érdemes figyelembe venni a következő kérdéseket:

- Milyen mértékben folytathatók a program vagy projekt előnyei a donor támogatás megszűnését követően?
- Melyek voltak a legfontosabb tényezők, amelyek befolyásolták a program fenntarthatóságának eredményét vagy eredménytelenségét?

A fenntarthatóság kritériuma megmutatja, van-e a lehetősége annak, hogy a projekt pozitív eredményei a külső finanszírozás ideje után is folytatódjanak. Ugyanakkor azt is megmutatja, hogy fenntartható-e területi, regionális, illetve országos szinten a programnak a fejlődési folyamat egészére gyakorolt hosszú távú hatása (Nagy, 2011; OECD, 1991).

Az egyes kritériumok az értékelési ciklus más-más fázisában kapnak kiemelt szerepet, ahogy összegzően a *11. táblázat* bemutatja (Nagy, 2011). A fenntarthatóság elsődlegesen ex-post értékelési kritérium, azonban a tervezési szakaszban be kell mutatni, hogy a projekt fenntartható lesz.

11. táblázat: Értékelési ciklus

Az időzíítési ciklus stádiuma	Az értékelési ciklus stádiuma	A stádiumok közötti kapcsolat	A legfontosabb értékelési kritérium
A programok előkészítése	Ex-ante	Elemzi az ajánlott programokat, vizsgálja azok céljait, kivitelezési tervét és a várható eredményeket stb., annak megállapítására, hogy azok megfelelnek-e az illető politika releváns céljainak elérésére.	Relevancia
A programok kivitelezése	Közbeeső	Elemzi, hogy a kivitelezés mennyire hatékony és hatásos, követi-e az eredeti időzítést, és megállapítja, hogy a program olyan releváns-e, mint az időzítés szakaszában, és így kielégíti-e az igényeket.	Hatékonyság, hatásosság
A programok befejezése	Ex-post	Elemzi a programok hatását azokhoz az igényekhez viszonyítva, amelyek kielégítését a program céljául kitűzte. Kimutatja, hogy időben fenntarthatók-e a program pozitív hatásai a program kivitelezésének lezárása után.	Hatás, fenntarthatóság

Forrás: (Nagy, 2011)

A mutatók relevanciája **SMART kritériumrendszerrel** vizsgálható, amely az angol *Specific, Measurable, Available, Relevant, Time-bound* szavak rövidítése, azaz a jó indikátorok jól meghatározottak, mérhetőek, hozzáférhetőek viszonylag elfogadható költségek mellett, relevánsak az érintett célok szempontjából és időszakhoz, időponthoz kötöttek.

A **QQTTP kritériumrendszer** a SMART-nál specifikusabb, a fejlesztési tevékenységekhez jobban kötött elvárásokat fogalmaz meg. Az ideális indikátoroknak a mennyit, mit, mikor, kinek és hol kérdésekre kell választ adnia, azaz a Quantity, Quality, Time, Target Group és a Place válaszokat kell megfogalmaznia (Nagy, 2011).

Az értékelés standard módszereinek tekintik a felméréseket, esettanulmányokat, tanácskozásokat és az interjúkat, összefoglalóan a következő projekt- és programértékelési módszerek:

1. szakértői bírálat
2. interjú és kérdőíves módszerek
3. félkvantitatív módszerek
4. kvantitatív módszerek
5. esettanulmányokon alapuló értékelések

6. teljesítmény indikátorokon alapuló értékelések
7. portfólióelemzésen alapuló módszerek

Az értékelés eszközeit összefoglaló 12. táblázat az Európai Bizottság gyakorlati útmutatója alapján készült. A projektek fenntarthatóságáról végzett kutatás során az útmutatóban szereplő és elfogadott eszközök közül választhattam. A körülmények várt és valós nehézségeinek figyelembevételével sor került dokumentumok elemzésére, interjúra, szakirodalom áttekintésére. A kérdőíves vizsgálat kiemelt része volt a kutatásnak. A két konkrét projekt esetében elvégeztem az indikátorok részletes elemzését, és azok alapján a projektek értékelését. Az indikátorok megfelelőségének vizsgálatát is érintette a kutatás (EC, 2004).

12. táblázat: Az értékelés eszközei az értékelés időpontjához viszonyítva

Értékelési típusok/Eszközök	ex-ante	mid-term	záró	ex-post	folyamatos	ad-hoc	költség	időigény (hó)
Dokumentumelemzés	x	x	x	x	x	x	közepes	3
Mélyinterjú	x	x		x			közepes	2
Fókuszcsoportos interjú	x	x	x	x		x	alacsony	1-2
Szakirodalom és egyéb értékelés átnézése	x	x		x			magas	3-6
Indikátorrendszer megfelelőségének vizsgálata	x						alacsony	1-2
Indikátorok vizsgálata		x	x	x	x	x	alacsony	1-2
Ökonometriai modell kidolgozása az értékelés során	x						magas	3-4
Kérdőíves adatfelvétel		x		x		x	közepes	3-4
Rendszeresen gyűjtött adatok elemzése		x	x	x	x	x	alacsony	2

Forrás: (EC, 2004)

A 13. táblázat szerint környezetvédelmi projektekre állítottak össze értékelési szempontokat. Az volt az alapelv, hogy a szempontok száma ne legyen túl nagy, hiszen ez egyrészt megnöveli az értékelés erőforrásigényét, másrészt a projekteket jobban jellemezheti néhány jól kiválasztott értékelési szempont, mint számtalan, adott esetben értékelhetetlen vagy irreleváns tényező értékelése. A különböző értékelési szempontok között szoros kapcsolat fedezhető fel, a következő szinergia-mátrix mutatja a kapcsolatok erősségét. Az látható, hogy a fenntarthatóság *erős kapcsolatban* van a relevanciával és az

elfogadottsággal, *gyenge kapcsolatban* a megfeleléssel, a hatásossággal, a hatékonysággal, a hatással, a végrehajthatósággal és a hasznossággal, és *nincs kapcsolatban* a közösségi hozzáadott értékkel, a koherenciával és a konzisztenciával.

13. táblázat: Az értékelési szempontok közötti szinergia

	Megfelelés	Relevancia	Hatásosság	Hatékonyság	Hatás	Végrehajthatóság	Elfogadottság	KHÉ	Koherencia	Konzisztencia	Hasznosság	Fenntarthatóság
Megfelelés												
Relevancia	xx											
Hatásosság	x	x										
Hatékonyság	-	-	xx									
Hatás	x	x	xx	xx								
Végrehajthatóság	x	-	xx	xx	xx							
Elfogadottság	x	xx	-	-	-	x						
Közösségi hozzáadott érték	-	-	-	x	xx	x	-					
Koherencia	xx	-	-	-	-	x	-	-				
Konzisztencia	xx	-	-	-	-	x	-	-	xx			
Hasznosság	xx	xx	x	x	x	-	xx	-	-	-		
Fenntarthatóság	x	xx	x	x	x	x	xx	-	-	-	x	

Magyarázat: xx= erős kapcsolat, x=gyenge kapcsolat, - = nincs kapcsolat

Forrás: (Kiss, 2009)

A projektnek vannak olyan kimenetei, amelyek megbízható és elfogadott módon mérhetőek, vannak olyanok, melyek nem.

A mérés sajátos problémáját a kulturális projektek esetében az okozza, hogy a kultúra közvetlen társadalmi, gazdasági hatása alig vagy egyáltalán nem számszerűsíthető, de szerepe a társadalom és gazdaság folyamataiban nyomon követhető (Stark, 2008).

Minden kultúrával kapcsolatos adatközlésnél emlékeztetni kell a fogalmi, mérési problémákra, ami különösen a hosszabb idősoros elemzést teszi bizonytalanná, és inkább csak érzékelteti a tendenciákat (Jánossy, 2010).

2.5 *Kulturális fejlesztések fenntarthatósága*

Az uniós forrásból megvalósított projektek kapcsán fontos megismerni, hogy mit jelentenek a fenntarthatósági követelmények, miképp kezelik azokat a projektciklus folyamatában. A fenntarthatóság kritériumának kezelése a dolgozat alapvető kérdése, ezért indokolt önálló alfejezetben tárgyalni az összefüggő kérdéseket.

Az Európai Unió támogatásának fontos feltétele, hogy a projekt hozzájáruljon a fenntartható fejlődéshez, és a projekt eredményei hosszú távon, társadalmi és pénzügyi szempontból egyaránt fenntarthatónak bizonyuljanak.

A projektértékelés kritériumai között az EU értékelési módszerei között a fenntarthatóság, a relevancia, a hatékonyság, a hatásosság és a hatás szerepel. A fenntarthatóságot a projektek előkészítésének a szakaszában is be kell mutatni, mivel az a támogatás feltétele, azonban alapvetően ex-post értékelési kritérium. Értékelésének metodikája, különösen a kulturális projektek esetében még nem kidolgozott.

Az uniós támogatásokhoz kiadott irányelvek és útmutatók tartalmazzák a fenntarthatóság értelmezését és hangsúlyozzák annak fontosságát.

A projektek értékelése során általánosan elterjedt az indikátorok használata, melyek segítségével a projektek céljainak megvalósulása számszerűsítve szemléltethető, gyors áttekintésre alkalmas módon. Az indikátorokat a projektek támogatási szerződése rögzíti, és az utóellenőrzések során a számszerű értékelések alapjául szolgál. A fenntarthatóság értékelésének alapja az lehet, ha az indikátorok között szerepeltetik a fenntarthatósági szempontokat, vagy az azokat megalapozó mutatókat. A projektek tervezése során elvárás, hogy be kell mutatni, milyen módon járul hozzá a fenntartható fejlődéshez és hogy a projekt eredményei hosszú távon, társadalmi és pénzügyi szempontból egyaránt fenntarthatóak. A tervezés és a megvalósíthatósági tanulmányok összeállítása során mindkét szempontból meg kell felelni az Európa Unió fenntarthatóságra vonatkozó támogatási feltételeinek.

A fenntarthatósággal foglalkozó irodalomban gyakran nem teszik világossá, hogy a fenntarthatóság éppen melyik megközelítéséről van szó, és nem választják szét a kettőt. A fenntarthatósági követelmények vizsgálata előtt szükséges tisztázni a fenntarthatóság fogalmát mindkét értelemben.

2.5.1. A fenntartható fejlődés

A gazdasági növekedés és a társadalmi jólét közötti egyensúly már több mint 150 éve jelent politikai és vezetői kihívást.

A fenntartható fejlődés (sustainable development) fogalma az Egyesült Nemzetek Szervezetének 1987-es Brundtland - jelentésében jelent meg. A Gro Harlem Brundtland vezette bizottság *Közös jövőnk* címmel kiadott jelentésében a gazdasági növekedés olyan új korszakának lehetőségét vázolta fel, amely a fenntartható fejlődés globális megvalósítására épít és megőrzi a természeti erőforrásokat. A fenntartható fejlődés egy feltételek mellett zajló folyamat: „*amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket*” (Brundtland et al., 1987).

Más megfogalmazás szerint "*a fenntartható fejlődés a folytonos szociális jólét elérése, anélkül, hogy az ökológiai eltartó-képességet meghaladó módon növekednénk*" (Daly, 1991). A fenntarthatóság a természeti és épített környezet minőségének, értékének megőrzésére egyaránt vonatkozik.

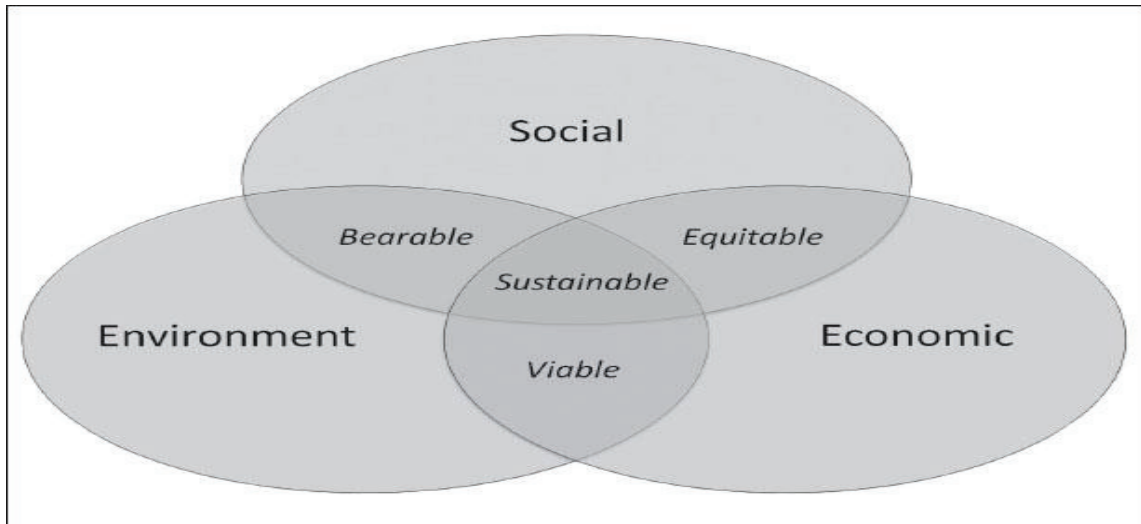
Megkülönböztetik az erős fenntarthatóságot, mely szerint a természeti tőke nem helyettesíthető más tőkejavakkal, s a természeti tőke értéke időben nem csökkenhet, míg a gyenge fenntarthatóság esetében nincs ilyen kikötés (Málovics és Bajmócy, 2009).

Az ENSZ Millennium Projektje keretében 15 globális kihívást azonosítottak, melyek az emberiség jövőjét attól teszik függővé, milyen megoldásokat, válaszokat sikerül találni a problémákra (UN, 2009). Mind a gazdaság, mind a társadalom szintjén olyan környezeti problémákkal szembesülünk, amelyekre a jelenlegi paradigmák mentén nehezen képzelhető el eredményes cselekvés.

A közgazdasági megközelítésekben két irányzat azonosítható, az ökológiai közgazdaságtan egy transzdiszciplináris, problémaközpontú megközelítést, míg a környezet-gazdaságtan a neoklasszikus jóléti közgazdaságtan szemléletét és eszköztárát alkalmazza. Az ökológiai közgazdaságtan számos szempontból megkérdőjelezi a környezet-gazdaságtan nézeteit és megoldási javaslatait, a környezeti problémák okait egy piaci elégtelenségi problémánál mélyebben fekvőnek látja, ezért bonyolultabb változásokat tart indokoltnak (Málovics–Bajmócy, 2009).

A fenntartható társadalom alapvető követelményei: a szociális igazságosság, az életminőség javítására való törekvés; a természeti erőforrások fenntartható használata és a környezetminőség megőrzése.

8. ábra: A fenntarthatóság Tripla-P koncepciója



Forrás: (Dyllick-Hockerts, 2002)

A fenntartható fejlődés *társadalmi, gazdasági és környezeti pilléren* nyugszik és mindháromat együttesen, kölcsönhatásaikkal együtt mérlegelve kell a környezet, a társadalom és a gazdaság dinamikus egyensúlyát megőrizni, azaz mindhárom pillérnek fenntarthatónak kell lennie (EC DGEC, 2006)

A fenntarthatóság szempontját figyelembe vevő tervezésnél a megelőzés és elővigyázatosság elve (Gyulai, 2013) alapján a vizsgálni kell a terv egészének kihatását a fenntarthatóság esélyeire; vizsgálták-e a projekteket a társadalmi hasznosság kritériumai szerint; felmérték-e a fejlesztések hosszú távú, lehetséges hatásait; vizsgálták-e a fejlesztések közvetett hatásait?

A kultúra és a fenntartható fejlődés kapcsolatában a kultúrát a szerves, fenntartható fejlődés egyik alapkövének tekintik és fontos integráló szerepet tulajdonítanak neki.

Fenntarthatónak azokat a kulturális és turisztikai fejlesztéseket tekintik, amelyek:

- a természeti környezet teherbíró képességét szem előtt tartva lehetővé teszik a természeti erőforrások megújulását,
- felismerik azt, hogy a helyi közösségek fontos összetevőjét jelentik a kulturális és turisztikai terméknek,

- elfogadják, hogy a helyi lakosság arányosan részesedjen a turizmus pozitív gazdasági hatásaiból,
- tiszteletben tartják a helyi lakosság érdekeit és kívánságait a kultúra és a turizmus fejlődését illetően (NFÜ, 2007a).

A pályázatok összeállításakor érvényesíteni kell a fenntartható fejlődés elvét és a projektek megvalósítása során előmozdítani a környezet védelmét és állapotának javítását.

2.5.2. A projektek fenntarthatósága

Az uniós fejlesztési politika a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás mellett olyan értelemben is tartalmazza a fenntarthatóság követelményét, hogy a több szinten, program, vagy projekt szinten támogatott beavatkozás eredménye tartós legyen (EC, 2013b). Az egyes projektek esetében vizsgálni kell a fenntarthatósági szempontok érvényesülését a projektciklus szakaszaiban, a projekt képes-e hosszú távon működő rendszert létrehozni, és a célzott hatásokat fenntartani. Az előkészítő szakaszban összeállított fenntarthatósági hatástanulmányok, megvalósíthatósági tanulmányok alapozzák meg a támogatásra költséghatékonysági, fenntarthatósági és teljesítmény szempontból legalkalmasabb projektek kiválasztását (272/2014).

14. táblázat: Az értékelés helye és célja

Értékelés helye	Az értékelési kritérium célja	Értékelési kritérium
Ex-ante	<i>Mennyire felel meg a támogatási tevékenység a célcsoport, a támogató és a kedvezményezett prioritásainak és politikáinak.</i>	Megfelelőség (relevance)
Mid-term	<i>Mennyire használták ki a rendelkezésre álló forrásokat az elérendő eredmények érdekében, mennyire érték el a célokat.</i>	Hatékonyság (efficiency)
Mid-term	<i>A projekt elérte-e a tervezési szakaszban kitűzött céljait. Méri a minőségi és mennyiségi kimeneteket a bemenetekhez viszonyítva</i>	Hatásosság (effectiveness)
Ex-post	<i>A fejlesztésbe történő beavatkozás pozitív és a negatív változásokat eredményez. Tartalmazza a tevékenységből eredő szociális, gazdasági, környezeti és egyéb fejlesztési hatásokat.</i>	Hatás (impact)
Ex-post	<i>A kivitelezésének lezárása után az aktivitás előnyei azt követően is folytathatók-e, hogy a donor általi finanszírozás megszűnik.</i>	Fenntarthatóság (sustainability)

Forrás: (Nagy, 2011)

A fenntarthatóság értékelésekor ki kell emelni, hogy szerepel a DAC kritériumok és az EU standard projektértékelési módszerei között. A kritériumoknak az értékelés helye szerinti összefoglalóját a 14. táblázat tartalmazza (OECD, 1991; EC, 1999).

Az értékelési kritériumok közül kiemelten a **fenntarthatósággal** foglalkozunk. A projekteknek mind környezeti, mind pénzügyi szempontból fenntarthatónak kell lennie. Ismert az *intézményi fenntarthatóság*, azaz a képesség arra, hogy eredményes vezetést és hatékonyan működő szervezeti hátteret biztosítsanak, valamint a *pénzügyi fenntarthatóság*, a fenntarthatósághoz szükséges források megteremtésének a képessége (NFÜ, 2008a), azaz a projekt a tervezett finanszírozási keretek között és későbbi finanszírozási szükséglet nélkül működtethető.

Az előkészítés során fel kell mérni, hogy a tervezett keretek között fenntartható lesz-e a projekt, tervezhető-e, hogy eredményei a támogatás megszűnését követően is folytathatóak.

A CBA (cost-benefit analysis), költség-haszon elemzés alapvető eszköz az optimális változat kiválasztásához, a projekt költségeinek és előnyeinek meghatározása érdekében valamennyi lehetséges hatás azonosítása és pénzben történő kifejezése. A CEA (cost-efficiency analysis) a költség-hatékonyság elemzés, segítségével adott cél esetén határozzák meg a megoldást az optimális változat kiválasztásával.

Nem mérhető minden társadalmi-gazdasági hatás. A teljesítménymutatók becslése mellett ezért kell a pénzben nem kifejezett költségek és hasznok vizsgálatát is figyelembe kell venni, különösen a foglalkoztatásra gyakorolt (nettó) hatás, a környezetvédelem, a társadalmi egyenlőség és az esélyegyenlőség tekintetében (EC, 2006). *A különböző alternatívák* elemzésekor minden projekt egy olyan optimalizálási feladat, amelyben egyensúly teremtése a cél az egyéni és társadalmi haszon között.

15. táblázat: Projekt pénzügyi elemzése

A projekt pénzügyi elemzésének módszerei			
Cash-flow elemzés	Költségek és bevételek	Jövedelmezőségi elemzés	Költség-haszon elemzés
	Költségmegtérülés		Költség-hatékonysági elemzés
	Finanszírozás		Egyszerűsített elemzések
	Likviditás és fenntarthatóság		Társadalmi-gazdasági költség-haszon elemzés

Forrás: (Szegediné, 2012)

Az Európai Unió pályázatok esetében meg kell jelölni a fenntarthatóság forrásait, területét, felelősét, valamint a fenntarthatóságot jellemző adatokat és azok időhatárait.

A *működtetési és fenntarthatósági terv* készítése során be kell mutatni a fejlesztés várható hatásait és pénzügyi fenntarthatósági tervét, a projekt hosszú távú pénzügyi egyensúlyát:

- a fejlesztés fenntartásának és működtetésének várható költségigényét a működtetési időszak végéig,
- a költségeket hogyan, milyen forrásból finanszírozzák és milyen kockázatokkal,
- továbbá a várható bevételeket (NFÜ, 2008b).

A fenntarthatóság alapvetően **ex-post értékelési kritérium**. A fejlesztés befejezését követően elsődlegesen azt értékelik, milyen mértékben folytathatók a program vagy projekt előnyei a támogatás megszűnését követően. Az értékelési szempontok között a fenntarthatóság kapcsán vizsgálják:

- A kedvezményezettek milyen mértékben használták a megvalósulás eredményeit, és ez hozzájárult-e valamilyen szemléletváltáshoz?
- A beavatkozás eredménye fennmarad-e a támogatás megszűnte után is?
- A beavatkozás megvalósítása során esetlegesen felállított intézmény(rendszer) tovább működik-e?
- A donor és a kedvezményezett – a beavatkozáshoz kapcsolódó – távlati céljai hosszú távon összeegyeztethetők-e?
- Mely kulcstényezők hatnak legérzékenyebben a fenntarthatóság biztosítására?
(ITM, 2018a)

A fenntarthatósági mutatók a projekt zárását követő öt éven belül monitoring alá eshetnek. A **projekt fenntartási kötelezettsége** azt jelenti, hogy a kedvezményezett a támogatás visszafizetésének terhe mellett vállalja, hogy a projekt megvalósítását követően fenntartja és működteti a projekt eredményét, hosszú távon biztosított a beruházás működtetésének finanszírozása (272/2014.). A fenntartási időszak általában 5 évig, mikro- és kisvállalkozások és kkv-k esetében 3 évig tart. Előírhatják fenntartási jelentések benyújtását, beszámolást az indikátorok teljesüléséről, és a helyszínen vizsgálhatják a beruházás fenntartását.

A társadalmi-gazdasági hatásvizsgálat legfőbb forrása a projektre elkészített költség-haszon elemzés, mely a projekt által generált hasznot össztársadalmi szinten veszi számba. Egy vizsgálat a költség-haszon elemzések minőségét négy tagállamban

(Görögország, Írország, Portugália, Spanyolország) értékelte, és azok minőségét rendkívül alacsonynak minősítette (PwC, 2005). Alapos értékelés esetén az értékelők az ex-ante CBA-t összevetik az ex-post összegyűjtött információval.

A projektek értékelésében általánosan elterjedt az **indikátorok** használata, melyek segítségével *a projekt céljainak megvalósulása számszerűsítve* szemléltethető. Az indikátor egy jelzőszám, mely a jelenség lényegére mutat rá, jelzi a változásokat, azok sajátosságait, mértékét, de nem alkalmas arra, hogy az okokra rávilágítson. Az indikátorok nem mondanak el mindent a projekt teljesítményéről, hanem segítségével gyorsan áttekinthető, hogyan történt a projekt megvalósítása és céljainak elérése (EC, 2013b).

A jó indikátorok megfelelnek az ún. SMART kritériumoknak, azaz: specific (konkrét), measurable (mérhető), achievable (elérhető), realistic (reális) valamint time-based (időhöz kötött) (G.Fekete, 2013). Típusai a forrás, output, eredmény- és hatásmutatók. A fenntarthatóságra vonatkozó indikátorok az *eredménymutatók* között szerepelhetnek, melyek a projekt azonnali és közvetlen hatásaira vonatkoznak, vagy a *hatásmutatók* között, melyek a projekt jellemzően közvetlenül és hosszabb időtávon jelentkező következményeire utalnak.

A **kulturális fejlesztések** esetében a megtérülés fogalma helyett célszerűbb a fenntarthatóságra támaszkodni, vagyis a kulturális projektek jelentős részénél a saját bevételek és a valamilyen formában megjelenő közösségi hozzájárulás együttesen biztosítják a hosszú távú működőképességet. A fejlesztések külső gazdasági hatásokat is eredményeznek, a projekt által generált hasznot társadalmi szinten kell figyelembe venni. A kulturális beavatkozások fenntarthatóságának értékelési folyamata részekre osztható, a kritikus értékek és tényezők meghatározása nyújt alapot a terhelhetőség tervezéséhez (NFÜ, 2007a).

A terhelhetőség fogalma három vetületben értelmezhető:

- *Fizikai* - a kapacitások nagysága határozza meg és érvényesül a legszűkebb keresztmetszet elve.
- *Ökológiai vagy műszaki* - a maximális terhelhetőség még nem veszélyezteti az objektum vagy az élőhely fennmaradását.
- *Társadalmi* - a látogatók megjelenésének szocio-kulturális hatásaival összefüggésben.

A háromfajta terhelhetőség más-más módon fejezhető ki, a fizikai pontosan megadható férőhely számokkal, az ökológiai/műszaki csak becsülhető, a társadalmi terhelhetőség pedig még ennél is bizonytalanabb.

Az indikátorok meghatározása és a kezdeti értékek felvétele a későbbi hatásellenőrzések feltétele, azokhoz viszonyítva követhetők nyomon a változások és értékelhetők a hatások.

Összefoglalva: a fenntarthatósági kritérium értékelésére ex-post, a projekt befejezését követően kerülhet sor, melynek során elemzik és értékelik a projekt hatását azokhoz a célokhoz viszonyítva, melyeknek elérésére a projekt megvalósult, valamint a projekt pozitív hatásainak időbeli fenntarthatóságát.

A projektek értékelésével és **fenntarthatóságával kapcsolatos megállapítások** jelentős része általánosnak tekinthető, azok nemesak a kulturális projektek jellemzői. A kulturális projektek esetében azonban sem a tervezési, sem az értékelési szakaszban nem lehet eltekinteni attól, hogy a fenntarthatóságot komplex módon értékeljék. Az előkészítő szakaszban a **megvalósíthatósági tanulmány** megalapozója és egyben része a pályázati dokumentációnak, bemutatja, hogy az adott projekt képes hosszú távon működő rendszert létrehozni, a célzott hatásokat fenntartani. A projektek fenntarthatóságával kapcsolatos számszerűsíthető eredmények bemutatása a projekt tervezése során kiemelt szerepet kap.

A kutatás tárgya, hogy a projekt lezárást követően sor kerül-e a fenntarthatóság elvének komplex értékelésére és az indikátorrendszer alkalmas-e az értékelés alátámasztására.

Az értékelésnek tehát *két irányba lehet, az egyik*, milyen paraméterek és feltételek mellett látták a projektet fenntarthatónak a tervezés során, azaz a megvalósíthatósági tanulmányban foglaltak utóértékelése, a *másik* az indikátorok alapján történő utóértékelés.

A projektet megvalósítók számára a működtetés szakaszában jelentkező pénzügyi fenntarthatósági problémák gyakran a tervezés hibáira is visszautalnak.

Az előzetes várakozás az, hogy a kulturális célú projektek esetében a fenntarthatóság nem csak a tervezés szakaszában, hanem a projektek fizikai megvalósulását követően is értékelésre kerül.

2.6. Monitoring és értékelés

Az evalváció és a monitoring között különbség és hasonlóság egyaránt kimutatható. A két tevékenység hasonlósága, hogy mindkét esetben információ gyűjtése, majd az információknak a feldolgozását követően valamiféle értékelése történik. Az eltérés az információk jellegében, gyűjtésük és feldolgozásuk módjában, végül az értékelő állítások hatókörében, így azok alkalmazási lehetőségében ragadható meg. Míg a monitoring a program megvalósulásának folyamatos nyomon követése, az evalváció a végső hatások értékelését célozza.

16. táblázat: Monitoring és evalváció összevetése

Szempont	Monitoring	Evalváció
Információ jellege	Elsősorban az inputokra, folyamatokra és outputokra vonatkozóan. A végső hatásokra nem.	Elsősorban a végeredményre, a végső társadalmi hatásra vonatkozóan. Ezekre azonban széles körben.
Információ gyűjtés	A közpolitikai folyamatba építetten, folyamatosan (a megvalósítás kezdetétől), és általában "automatikus" jelleggel.	Általában a folyamat végén, gyakran önálló, jelentős összeget igénylő adatgyűjtést igényel. Pl. kérdőíves adatfelvétel.
Információ feldolgozás	Folyamatba épített. Általában komputerezált. Vezetői információs rendszer jelleggel. Egyszerű statisztikák, jelentések készítése.	Gyakran bonyolult, matematikai statisztikai eszközök alkalmazása, alkalmazott kutatás jellegű. Eredménye gyakran több száz oldalas elemző jelentés.
Állítások hatóköre	Konkrétabb, de szűkebb. A folyamatra, az elvégzett feladatokra, outputokra vonatkozik: konkrétan mit csináltak.	Általánosabb: A végeredményre, a végső hatásra vonatkozik. Visszacsatolás: a közpolitika elérte-e kitűzött célját.
Eredmények felhasználása	Alkalmas-e a közpolitikai megvalósítás „megfelelőségének” ellenőrzésére? Elvégezték-e időben, stb. a feladatokat? Az elszámolhatóság, a korrupció elleni harc jó eszköze.	Annak megítélését teszi lehetővé, hogy szükség van-e az adott közpolitikára, illetve miben kellene megváltoztatni ahhoz, hogy a célokat jobban, (eredményesség), vagy olcsóbban (hatékonyság) el lehessen érni.

Forrás: (Nagy, 2011)

Az evalváció más célt szolgál, és ehhez más eszközöket használ. Végső kérdése, ellentétben a monitoringgal nem az, hogy *rendben mennek-e a dolgok*, hanem az, hogy a program kiváltotta-e a tőle remélt hatásokat. Az evalváció a közpolitikai ciklus záró eleme, az a pont, ahol eldől, hogy az egész addigi tevékenység elérte-e a végső célját, ha nem érte el, miért nem, és milyen egyéb, előre nem várt hatások észlelhetők.

2.7. *Az Állami Számvevőszék vizsgálatai*

Az **Állami Számvevőszék** visszatérően vizsgálja a programok és projektek ellenőrzését és értékelését. Megállapításai alapján érzékelhető a fejlődés a tisztán hazai finanszírozású fejlesztések jórészt naturális értékelési elvétől indulva az uniós forrásból megvalósult fejlesztések értékelési gyakorlatáig. A kezdeteket az értékelés hiánya, vagy a naturális és a szöveges értékelés jellemezte, a változások a kidolgozott metodika és a számszerűsített mutatók alapján történő összetett értékelés irányába mutatnak. Visszatérően állapították meg, hogy a fejlesztési ciklusok lezárása előtt a forrásszerzés prioritást kapott a szakmai szempontokkal szemben, és a gyakori szabályozási és intézményi változások nehezítették a színvonalas és kiegyensúlyozott ellenőrző tevékenységet.

Az Állami Számvevőszék ellenőrzései során monitoringnak az eredményeknek (pénzügyi monitoring) és a teljesítményeknek (szakmai monitoring) mindenre kiterjedő – szabályossági, hatékonysági és célszerűségi – vizsgálatát tekinti, melyet rendszeres jelleggel végeznek projekt, illetve program szinten. Vizsgálataik során eredményesnek minősítik azokat a projekteket, melyek elérik a tervezett céljukat, valamint összhangban vannak a felhasznált források és az elért, illetve várható eredmények.

Az Európai Unió csatlakozás előtt a tisztán hazai támogatásokra nem volt egységes ellenőrzési rendszer, módszer és eljárásrend, a támogatások fizikai, naturális céljainak tervezése és értékelése nem volt szabályozva.

Új szemlélet jelent meg az uniós forrású programokhoz kapcsolódó értékelési elvekkel és módszerekkel. Hangsúlyos szerepet kapott az áttérés a szöveges értékelésről a számszerűsíthető mutatók alkalmazására. A teljesítménymérések tekintetében új követelmény volt, hogy a célok, az eredmények és a hatások mérhetőek legyenek.

A csatlakozást elősegítő PHARE, ISPA és SAPARD programokra a hazai monitoring intézményi rendszer eltérő mértékben épült ki és a létrejött rendszert a kettősség, párhuzamosság jellemezte. Egyrészt megfelelt a tagjelölt országokra vonatkozó Európai Unió előírásoknak, másrészt a hazai szabályozás szerint működtek, melyben a feladatok meghatározása nem volt összhangban a nemzetközi megállapodásokkal.

A hazai monitoring rendszerben ekkor még nem terjedt el a számszerűsített indikátorok használata, a pénzügyi és fizikai mutatószámokat összegyűjtötték, de nem értékelték. A pénzügyi monitoring túlsúlya volt jellemző, a monitoring rendszer teljes körű kialakítása még kisebb hangsúlyt kapott.

Az **uniós belépésünket követően** a csatlakozást megelőzően megismert elvek és módszerek alkalmazása egyre elterjedtebbé vált, jobb feltételek mellett és jobb színvonalon került sor az alkalmazásukra. A hazai monitoring és ellenőrzési rendszerek teljesítették az uniós források lehívásának és felhasználásának feltételeit, de működésük eredményessége és hatékonysága változatos képet mutatott. *A pénzügyi teljesítés felgyorsítására tett intézkedések mellett - mint az később is gyakran megállapítható - a támogatások felhasználásának hatékonysági szempontjai háttérbe szorultak.*

A 2004-2006-os időszakra kiépült a hazai ellenőrzési rendszer, melynek eredményessége az egyes támogatások esetében a módszertan alkalmazásának hiányosságaiból, az intézményrendszer ellenőrzési szerveinek instabilitásából és az ellenőrzési tevékenység eredményességi és hatékonysági szempontjainak háttérbe szorulásából adódóan eltérő színvonalú volt. Nem vált gyakorlattá az ellenőrzési eredmények hasznosulásának gazdasági elemzése, a pályázatoknak az értékelési szempontrendszer alapján történő vizsgálata, nem valósult meg a szakmai monitoring erősítése. 2007-et követően az elfogadott tervekben nem alakították ki a pénzügyi és természetes tervezés egyensúlyát és a monitoring indikátorok projekt és program szintű mutatóinak egymásra épülését, nem alakították ki egységes módszertani megközelítést. A szakmai monitoring tevékenység háttérben maradt a pénzügyivel szemben, a pénzügyi célok teljesítése prioritást élvezett, a források mind teljesebb felhasználása ismét csak elsőbbséget kapott az eredményes és hatékony felhasználással szemben.

A szakmai monitoring hiányosságai miatt háttérbe szorultak a szakmai monitoring előrejelző, terv-tényadat és költséghatékonyság elemző funkciói, a teljesítés méréséhez és az elemzésekhez szükséges indikátorok előállítását biztosító rendszer, valamint az indikátor mutatók előállítás metodikájának kialakítása.

Megállapítható, hogy a projektek szakmai, pénzügyi megalapozása és fenntarthatósága érdekében részletekbe menően számon kérték a megvalósíthatósági tanulmánnyal szembeni követelményeket. Ugyan a költséghatékonyság és a pénzügyi megalapozottság követelménye a szabályozásban megjelent, azonban a koncepciók és módszertanok készítésénél hiányoztak a költség és időnormatívák, valamint az elvárt eredmények megfelelő részletezése és az eredmények érvényesítését garantáló eljárások, nem tették objektíven mérhetővé a projektek költségeit.

Az átfogó törvényi szabályozás a feladatellátás intézményi garanciáinak és a hazai és uniós források egységes tervezési módszertanának kidolgozásáról nem jött létre.

A projektek eredményességének értékelését nehezítette, hogy míg a szabályossági kritériumokat és azok megítélését részletesen szabályozták, addig az eljárási szabályok nem írták elő a kedvezményezettek által vállalt célok teljesítésének értékelését és számonkérését. Egy-egy projekt esetében a kedvezményezettek a pályázatban gyakran 10-15 indikátornak tekintett célt is megjelöltek, de nem mindegyik képezte az értékelés és számonkérés alapját.

Gyakori, hogy nem volt megalapozott a projektek fenntartása a forráshiányos időszakban és nem számoltak a fejlesztések hatásaival a működtetés finanszírozásában.

A 2007-2013-as programozási időszakra történő felkészülés során az indikátorrendszer kidolgozása már egységes rendben folyt. Meghatározták, hogy melyik indikátor melyik célkitűzéséhez járul hozzá, mely operatív program célhoz kapcsolódik, milyen módon kerül kiszámításra.

Az indikátorrendszer célszerű kialakítása az Új Magyarország Fejlesztési Terv tervezése során már kiemelt hangsúlyt kapott. Az ÚMFT operatív programjaiban kiépült az eredmény szemléletű indikátorrendszer, mely azonban a célok és eredmények összevetésére nem volt teljes körűen alkalmas. Az indikátorok értelmezésére, ellenőrzési rendszerére vonatkozó szabályozás nem készült, az indikátorok számszerűsítésének módszertani kialakítása nem történt meg.

Szükséges, hogy a továbbiakban a forrásvesztés elkerülése, a szabályosság és a stratégiai célok megvalósítása mellett kiemelt szempont legyen a projektek fenntarthatósága is. A projektek szintjén az eredmények fenntarthatóságának helyzetét tekintve nem volt értelmezhető a fenntartási kötelezettség, azaz a projektek keretében létrehozott teljesítmények használata, hasznosítása a kedvezményezettek által. A fenntartási kötelezettség forrása sem a jogszabályokban, sem a támogatási szerződésben nem volt meghatározva. A költségvetési szervek többsége például működési forrásaikban a központi költségvetési többletből tervezi fenntartani az elért eredményeket.

A beruházási projektek fenntartási kötelezettségének betartását a módosult gazdasági környezet nehezítheti. A vizsgált projektek esetében a fenntartási kötelezettségüknek megfelelően és a vállaltak szerint valósították meg céljaikat, a források és a rendelkezésre álló megvalósítási időtartamon belül. Az eredeti célok elérésének értékelését a forrás átcsoportosítások, az indikátorrendszer átdolgozása (új indikátorok, a régi indikátor fogalmának módosulása) korlátozta, de a fejlesztések iránya az eredeti operatív programban meghatározott maradt (ÁSZ, 2002-2012).

A vizsgálati jelentések alapján olyan pozitív folyamat képe rajzolódik ki, melyet az értékelés és monitoring módszertanának és alkalmazásának fejlődése jellemez, azonban az is látható, hogy a fenntarthatósági értékelésnek még számos hiányossága van.

Összefoglalva, az értékelés módszertana sokat fejlődött az elmúlt években, és az új módszerek megjelennek a gyakorlati vizsgálatokban is. Az azonban nem hagyható figyelmen kívül, hogy eredményes és valós értékelések akkor születhetnek, ha azt már a tervezés során, a célok kitűzésekor és a számszerűsített mutatók rögzítésekor megalapozzák. Nem megfelelő mutatórendszer az értékelést is kétségessé teszi. Ebben a tekintetben álláspontom szerint még jelentősek a hiányosságok.

A projektek értékelésére alkalmazott technika kiválasztásakor két alapvető szempontot kellett figyelembe vennem. Az egyik, hogy a fenntarthatóság ex-post értékelhető, a másik az adatgyűjtés korlátozott lehetőségei. A kiindulópontot a DAC kritériumok jelentették, annak is a fenntarthatósággal összefüggésben leírt alapelvei.

.A projektek fenntarthatóságáról végzett kutatás során az ajánlott eszközök közül alkalmaztam a dokumentumok elemzését, interjút, szakirodalom áttekintését, kérdőíves vizsgálatot több projektet érintően.

A két kulturális projektet részletesen, a tervezés szakaszától kezdve a működtetésig bezáróan elemeztem. A fő cél az volt, hogy az adott projekt számszerűsített mutatóinak teljesülését értékeljem.

3. A kutatás ismertetése

Dolgozatom első fejezetében a szakirodalom feldolgozásával bemutatom, hogyan változott, növekedett az elmúlt évtizedekben a kultúra társadalmi és gazdasági jelentősége az Európai Unióban, valamint Magyarországon és miképpen törekedtek a kultúra gazdasági szerepének értékelésére. Az Európai Unióhoz történt csatlakozással jelentős források nyíltak meg a kultúrára és a kulturális fejlesztésekre, ezért indokolt a fejlesztési programok áttekintése. A fejezet végén kitérek arra, hogy elkerülhetetlenül szerepet kap a kultúra turisztikai aspektusa.

A dolgozat második fejezetében a program és projektértékelés módszertanával foglalkozom, az értékelési kritériumok helyével és szerepével a projektciklusban, ezen belül kiemelten a megvalósult kulturális projektek fenntarthatóságának értékelési problematikájával.

A következő fejezetekben és kutatásom során két - a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program keretében megvalósult - kulturális fejlesztést tekintettem részleteiben át a program első változataitól kezdve, eljutva a megvalósításig, majd vizsgálva az üzemeltetés tapasztalatait, értékelve a projektcélok teljesülését a számszerűsített mutatók segítségével.

A kutatás egyik fontos eleme volt a kulturális projektek körében végzett kérdőíves felmérés, a válaszok összegzése és a levont következtetések.

A kutatás alkalmas volt arra, hogy a hipotézisekre választ kapjak.

3.1. A kutatás célja

A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy az Európai Unió gyakorlatában a programok és projektek értékelése során elterjedten alkalmazott, ún. DAC kritériumok egyikét, a fenntarthatóságot, a fenntarthatósági követelményeket miképp kezelik a kulturális célú projektek projektciklusának folyamatában, a tervezés során és a fejlesztés fizikai megvalósulását követően, van-e a lehetősége annak, hogy a projekt pozitív eredményei a külső finanszírozás után is folytatódjanak.

A kutatás során az alábbi hipotézisek igazolására törekedtem:

5. *A projekt tervezésekor komplex módon vizsgálták a fejlesztés fenntarthatóságát és a fenntarthatóság követelményét a projekttel szembeni elvárásokban, a számszerűsített mutatókban is rögzítették. A számszerűsített mutatók alkalmasak arra, hogy igazolják a fenntarthatósági követelmények teljesülését és a fejlesztés befejezését követően sor kerül a fenntarthatóság értékelésére.*
6. *A megvalósult kulturális fejlesztések fenntartása, üzemeltetése a tervezetthez képest nem igényel többlet közpénzt. Az egyéb bevételek biztosítják, hogy a fenntartáshoz nem szükséges többlet közpénzt adni.*
7. *A kulturális projektek céljai, indikátorai részben, egészben teljesültek. A projektek kedvező hatással voltak az életminőségre, a kulturális turizmusra és a munkahelyek alakulására.*
8. *A külső feltételek rapid változásai miatt az eredeti célok nem elérhetőek, vagy elérésük nem igazolható.*

A kutatás előzményeinek feltárása, szakirodalom, egyéb források áttekintése során azzal kellett szembesülnöm, hogy a kulturális fejlesztéseket vagy program szinten vizsgálják, vagy a projektszintű elemzések csak egyes esettanulmányokban hozzáférhetőek a külföldi szakirodalomban Fenntarthatósági értékelésekre ezen esettanulmányokban ugyan sor kerül, azonban számszerűsített elemzésre, a tervezéssel történő összevetésre nem. A magyar szakirodalomban projektek utólagos értékelésére ugyancsak néhány szórványos példát lehet találni.

3.2. Kutatási módszerek

A projektek fenntarthatóságáról végzett kutatás során az Európai Bizottság által összeállított és elfogadott eszközök közül volt célszerű választanom, lévén mégiscsak uniós forrásokból megvalósított fejlesztésekről szó. A körülmények várt és valós nehézségei mellett sor került dokumentumok elemzésére, interjúra, szakirodalom áttekintésére. A kulturális fejlesztéseket is tartalmazó projektek körében végzett kérdőíves vizsgálat kiemelt része volt a kutatásnak. A két konkrét projekt esetében sor került az indikátorok részletes elemzésére, és azok alapján a projektek értékelésére. Az indikátorok, az indikátorrendszer megfelelőségének vizsgálatát is érintette a kutatás.

A kutatás során alkalmaztam a következők adatgyűjtési módszereket:

- *a publikált statisztikai adatok másodelemzése*: a Központi Statisztikai Hivatal és a Pécsi Tudományegyetem adatainak felhasználása a projektek elemzésekor,
- *dokumentumelemzés*, melynek során felhasználtam a fejlesztéssel érintett szervezetek alapidokumentumait, az intézmények, szervezetek által publikált illetve nem publikált, hanem egyedi adatszolgáltatással hozzám eljuttatott dokumentumait és adatait, a kutatás témájában megjelent újságcikkeket,
- *interjúk*, melyek jellemzően kvalitatívek voltak és a problémák azonosítására szolgáltak. Az intézmények, szervezetek vezetőivel, gazdasági vezetőivel folytatott interjúk során nyert információk beépültek a két nagyprojekt értékelésébe.
- *kérdőíves felmérés*, azaz a kulturális fejlesztések értékelésének gyakorlatát egy nagyobb körben kérdőíves megkérdezéssel vizsgáltam.

Célzott kutatást folytattam a két megvalósult kulturális fejlesztésre vonatkozó primer és szekunder adatok felhasználásával.

A két kulturális projekt, melynek részletes bemutatására és értékelésére sor került, a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program keretében megvalósított Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont (DDRKTK), valamint a Pécsi Konferencia- és Koncertközpont (PKK) projektek. A projektek bemutatásakor és értékelésekor alapvetően három módszert alkalmaztam; dokumentumelemzést, empirikus adatfelvételt és a kapott adatok értékelését, továbbá interjúkat. A felhasznált *dokumentumok*; a megvalósíthatósági tanulmány, támogatási szerződés, jelentések, beszámolók és különösen a DDRKTK projekt esetében a kedvezményezettek döntéseinek dokumentumai, egyedi adatszolgáltatások.

Az interjúk során kapott adatok és információk beépültek a leírásba és értékelésbe.

Az értékelést statisztikai adatok összehasonlító elemzésével egészítettem ki.

A *kérdőíves vizsgálatot* - mint a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technikát, mely alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra -, megfelelőnek ítéltem arra, hogy megalapozzák a kulturális fejlesztések értékelését, fókuszálva a fejlesztések fenntarthatóságára. A kérdőívre adott válaszokban a megkeresett projektgazdák a fenntarthatósággal összefüggő válaszokon túl is adatokat és információkat nyújtottak a projektükről.

A probléma felvetése után eldöntendő kérdés volt a megkérdezettek körének meghatározása, továbbá, hogy milyen módon történjen megkeresésük és milyen módszerrel kerüljön sor az adatgyűjtésre. A vizsgált időszakban egy általam összeállított adatbázis alapján kultúrához kapcsolódó projektek kedvezményezettjeinek megkeresésével végeztem. Az adatbázisba 125 olyan projekt került, melyek a kultúrához akár csak részlegesen is kapcsolódnak. Területileg az ország szinte teljes területét lefedték. A projektek megvalósítóit kivétel nélkül megkerestem több alkalommal elektronikus úton és telefonos személyes megkereséssel is. Ilyen módon sikerült elérni, hogy 29 százalékos arányban kitöltsék a kérdőívet.

Az adatbázis összeállításakor segítségemre volt, hogy az európai uniós projektek esetében követelmény a projektek nyilvánosság számára történő közzététele és az állami szervek és önkormányzatok esetében további jogszabályok is transzparenciát írnak elő. A közzétételi kötelezettségnek az érintettek változó színvonalon tettek eleget, azonban nagy segítségemre volt, hogy a projektek alapinformációi elérhetőek az interneten. Törekedtem egy olyan adatbázis összeállítására, mely mindazokat a projekteket tartalmazza, melyek kulturális célú, vagy akármilyen mértékben is a kultúrához kapcsolódó projekteket valósítanak meg. Országos adatbázis, ha van is, számomra nem volt hozzáférhető.

A kérdőíves megkérdezés már csak azért is célravezetőnek tűnt, mert a válaszadók számára a legegyszerűbben teljesíthető információnyújtási megoldás. Nem volt realisan kitűzhető cél a projektgazdáktól részletes és elemző válaszadást várni, ezért a projektekre vonatkozó alapinformációkat kértem megadni, a projekt lezárását követő monitoringról kérdeztem őket, illetve lehetőség volt egy pontban a véleményük kifejtésére is.

A feltáró kutatás során annak vizsgálata volt a szándék, hogy mi történik a projektek megvalósítása során, melyek a fő jellemzői a fenntarthatósági követelmények teljesítésének és értékelésének.

Nem volt megalapozottan elvárható egy kvantitatív kutatás elvégzése, és nagyszámú, széles körben lefolytatott mennyiségi adatgyűjtés, mérés és a számszerűsíthetőség. Megvalósíthatónak a kvalitatív kutatási módszerek alkalmazása volt, figyelembe véve a rendelkezésre álló kis mintát, melyekben nem volt cél a reprezentativitás.

Előzetes várakozásaimban nem csalódtam, mivel a kérdőívvel megkeresett projektgazdák közül sokan csak többszöri megkeresésre, vagy még arra sem jeleztek vissza.

A projektek értékelésére alkalmazott technika kiválasztásakor figyelembe kellett vennem az adatgyűjtés nehézségei mellett azt, hogy a fenntarthatóság ex-post értékelési kritérium. A kérdőíves értékelés során az online elérhető dokumentumok és projektinformációk, valamint a kérdőívekre adott válaszok alapján törekedtem képet alkotni a kulturális projektek fenntarthatóságának helyzetéről.

A két részleteiben vizsgált projektnél is ugyancsak az adatközlők kímélése okán az interjúk mellett elsősorban az intézmények tevékenységéről szóló beszámolókra, koncepciókra, stratégiákra támaszkodtam. .

A fő cél az volt, hogy az adott projekt számszerűsített mutatóinak értékelését elvégezzem, érintve azt a kérdést is, hogy a mutatók alkalmasak-e a vizsgált kritérium értékelésére.

4. Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont

4.1. A projekt előkészítése

Az Európa Kulturális Fővárosa 2010 program keretében megvalósított **Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont** projekt tartalmát meghatározta, hogy bár a közkönyvtári szolgáltatásokban fellelhető párhuzamosságok miatt már régen felvetődött a megyei és városi könyvtárak összevonásának szükségessége, csak könyvtárfejlesztésre és bővítésre nem lehetett támogatást nyerni, ezért a könyvtári funkcion túl feladatokat is számba kellett venni. A tudásközpontnak nevezett új intézmény funkcióinak meghatározása során folyamatosan beleütköztek abba, hogy a tudásközpont alapvetően egy felsőoktatási intézmény keretében, vagy közelében működő integrált - tudásközpontú és tudásszerző, fejlesztő – központ, miközben az Európa Kulturális Fővárosa pályázat 2005-ös benyújtásakor az egyetem részvétele a projektben még fel sem merült. Első változatában a projekt célja ezért egy regionális könyvtár felépítése volt, amely a város és a régió lakosságának információs- és dokumentumigényét szolgálja és ahol a tárolt és közvetített, vagy szabadon felhasznált információ megszerzése folyik.

A projekt megvalósítói, a Baranya Megyei Önkormányzat (BMÖ) és Pécs megyei Jogú Város Önkormányzata (PMJV) elsőként az épület kivitelezésének megkezdését 2007 áprilisára, befejezését 2009 augusztusára tervezték, majd a tervpályázat első változata szerint a kivitelezés megkezdése már 2007-ről 2008 áprilisára tolódott. A kivitelezés ideje alatt már kialakították volna a működés szervezeti kereteit is.

A tervpályázati kiírást módosítani kellett, amikor új partnerként megjelent a Pécsi Tudományegyetem a keleti campus kialakításának szándékával. A partnerek 2006 decemberében megállapodtak, hogy a projekt programjába összesen 2500 négyzetméteren egyetemi funkciókat építenek be, melyek közül a legfontosabb az Állam- és Jogtudományi Kar (ÁJK) és a Közgazdaságtudományi Kar (KTK) kari könyvtára és 2 db 200 fős ún. Bologna-terem kialakítása, valamint hogy az egyetem 100 millió forint önrésszel járul hozzá a projekthez, a megyei önkormányzat az egyetemmel földhasználati szerződést köt, és a földhasználati díj megváltására egyösszegű 400 millió forint használati díjat fizet. Az egyetem belépésével véglegessé vált a beruházás addig többször változó helyszíne:

- az *EKF pályázat* szerint a történelmi belváros keleti határán, a Zsolnay Vilmos út és a 48-as tér sarkán tervezték megvalósítani,
- az *első tervpályázat* az ún. 10-es tömb – a Búza téri E-ON székháztól délre eső - területére került volna kiírásra,
- a *beruházás végül* az egyetem kezelésében lévő PEAC- pálya területének egy részén valósult meg.

9. ábra: Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont homlokzati képe



Forrás: (DDRKTK, 2008a)

A tervpályázat nyertese a Török és Balázs Építészeti Kft., tervezői Balázs Mihály, Tatar Balázs, Török Dávid, Már Miklós.

Részlet a bírálatból: *A Tudásközpontot egy kortárs jelként fogalmazza meg. Konkáv része teret jelöl ki, itt van a főbejárat. Konkav része elhajol a zajos csomóponttól, míg az egyenes oldala geometriai kapcsolatot teremt a kollégiummal. Az épület zónás szerkesztésű: fényigényes és zártan elhelyezhető cellás zónák illetve nagyteres zónák váltják egymást. Az egyik lineáris, többszintes, a másik összetett, horizontális jellegű. Az előcsarnok közepén kiállítótér található. Az előcsarnokból lépcsősor vezet az egy szinttel lejjebb levő kertre nyíló étteremre. A földszintről érhetőek el az előadótermek és az első emeleten kezdődő könyvtár, ahova a „sötét” zónában elhelyezett lépcsőház és a felvonók vezetnek. A tervet kompakt, karakteres építészeti kialakítása, jó*

környezeti kapcsolatai, szellemisége és megvalósíthatósága miatt I. díjban részesítik (Építészfórum, 2007a).

A következő fontos lépés a **megvalósíthatósági tanulmány** elkészítése volt, melyet egy tanácsadói konzorcium állított össze az európai uniós pályázati előírások szerinti szerkezetben és tartalommal. A legfontosabb célkitűzésekben a könyvtári szolgáltatások átalakítása mellett megfogalmazásra kerültek az egyetemi, tudásközpont funkciók is:

- a városban párhuzamosan és elkülönülten működő könyvtárak hálózatának egységes fejlesztése, ésszerűsítése és harmonizálása;
- az élethosszig tartó tanulás, a tudás, valamint a közösségformálás kultúrájának terjesztése;
- korszerű, integrált információs és tudásorientált könyvtári szolgáltatások kialakítása;
- a városban folyó hazai és nemzetközi kutatási programok bővítése, a kutatók számának növelése, inspiratív kutatási környezet kialakítása;
- az egyetemi oktatási infrastruktúra korszerűsítése, bővítése;
- egységes, kényelmes és hatékony hallgatói szolgáltatások kialakítása, működtetése;
- a tudásmegosztás lehetőségének megteremtése.

A megvalósítás **alternatíváit** több szempontú értékelési rendszer alapján értékelték, valamennyi szempontot egyenlő súllyal figyelembe véve. Az adott szempont szerint legkedvezőbb alternatíva kapta a legtöbb pontot. A 17. táblázat összefoglalóan mutatja be az alternatívákat.

1. alternatíva: Az integrált megyei-városi könyvtár és az egyetemi könyvtár önálló intézményi működés mellett *teljes szolgáltatásintegrációt* valósít meg, az olvasó számára egységes könyvtárként jelenik meg.

2. alternatíva: A két könyvtár *önálló intézményi működés mellett egy épületbe, de külön-külön terekbe* költözik, *gyűjtőköri harmonizációt* és állománycserét hajt végre. A könyvtárak finanszírozása egymástól elkülönülten történik.

3. alternatíva: A két könyvtár önálló intézményi működés mellett egy épületbe, de *külön-külön terekbe* költöznek, és egymástól *elkülönülten működnek*. Az integrációnak az első lépcsője valósul meg, az állományok harmonizációja nem következik be.

4. alternatíva: A integrált megyei-városi könyvtár és az ÁJK-KTK kari könyvtár önálló intézményi működésük mellett egy épületbe, de külön-külön terekbe költöznek és elkülönülten működnek. A PTE Központi Könyvtára eredeti helyén marad és integrált könyvtári rendszer nem kerül megvalósításra.

17. táblázat: A DDRKTK projekt értékelési alternatívái

Szemponctok	1. alternatíva	2. alternatíva	3. alternatíva	4. alternatíva
Egyedi kiemelt jellemzők				
Beköltöztetett könyvtárak száma	4	4	4	3
Könyvtárak integrációja	Szolgáltatás-integráció	Állomány harmonizáció	Nincs	Nincs
Depozitórium igény	Nem szükséges	Szükséges	Szükséges	Nem szükséges
Együttműködés foka	Magas	Közepes	Alacsony	Alacsony
Éves működési költség 2010-ben mFt-ban	1.103	1.301	1.351	1.393
Értékelési pontszámok				
Társadalmi hasznosság	14	11	10	10
Gazdasági életképesség	16	11	9	7
Intézményi, működési kockázatok	4	9	12	16
Pénzügyi fenntarthatóság	16	12	11	4
Összes pontszám	50	43	42	37

Forrás: (DDRKTK, 2008a)

A gazdasági életképesség, pénzügyi fenntarthatóság és a társadalmi hasznosság tekintetében legjobbnak az 1. alternatíva bizonyult, ugyanakkor ennek megvalósítása jelentette a legnagyobb kockázatot is a könyvtárak eltérő szervezeti kultúrájából és a működési sajátosságokból, a fenntartók eltérő elvárásaiból adódóan. Azzal számoltak, hogy a teljes szolgáltatásintegrációval a könyvtárak fenntartása *a tervezéskori reálértéken megegyező* fenntartói támogatásból megvalósítható. Mivel ez az alternatíva tartalmazta a PTE Központi Könyvtárának elhelyezését is, ezért szükségessé vált az építészeti terv ismételt átalakítása.

Az 1. alternatíva további jellemzője, hogy az épület használati és tulajdoni aránya elválk egymástól, ahogy a 18. táblázat is mutatja. Feltételezve, hogy a Tudásközpontoz tartozó funkciók a PTE-hez tartoznak, a fennmaradó területen egyenlő arányban osztozik a megyei-városi könyvtár és az egyetemi könyvtár. A PTE összességében nagyobb területet használ az épületből, mint amekkora arányt az önerő biztosítása lehetővé tesz, melyet bérleti díj fizetésével rendez.

18. táblázat: A DDRKTK használati és tulajdoni arányai

Szükséges saját forrás (M Ft)	Használati arány %	Tulajdonrész %	Eltérés %
BMÖ- PMJVÖ	45,5 %	81,67 %	- 36,2 %
Pécsi Tudományegyetem	54,5 %	18,33 %	+ 36,2%
Összesen	100 %	100 %	

Forrás: (DDRKTK, 2008a)

Az 1. alternatíva azt is tartalmazta, hogy a DDRKTK-n belül a megyei-városi könyvtár és az PTE Egyetemi Könyvtár **önálló intézményként** és különálló szervezeti rendszerrel működik, az integrált szolgáltatásokat azonban egységesen és közösen szervezik. A szolgáltatásintegráció az ügyfél, felhasználó felé megjelenő szolgáltatások egységesítését jelenti, amellyel a párhuzamosságok megszüntethetők. Az épület üzemeltetését és fenntartását a felek a használat arányában finanszírozzák. Egyes szolgáltatásokat harmadik személy közös megbízásával teljesítik, a szakszolgálati és a szolgáltatási teendőket egymás között megosztják és önállóan látják el.

Az ÁFA-visszaigénylés tekintetében a könyvtári tevékenységet illetően a PTE, a BMÖ és PMJV Önkormányzatát is ÁFA adóalanynak tekintették, és az ÁFÁ-t visszaigényelték, ezért a könyvtári funkciókhoz kapcsolódóan a pénzügyi számítások a nettó összegeket tartalmazták. A Tudásközpont funkció esetében a tárgyi adómentes felsőoktatási tevékenységhez kötődően az ÁFA nem visszaigényelhető. A beruházási értékhez kapcsolódó vissza nem igényelhető ÁFA a projekt teljes költségének részét képezte és támogatható költségnek minősült.

A projekt beruházási költségének, támogatásintenzitásának és saját forrás igényének számításakor 4.604 millió forint tervezett nettó és 5.525 millió forint bruttó összköltségből indultak ki.

A beruházás újabb ütemezése során a kivitelezés 2008. szeptemberi, a legelső elképzelésekhez képest több mint egy éves csúszással történő kezdésével számoltak. A kivitelezést 2009 decemberében fejezték volna be, mely biztosította volna, hogy a 2010-es ünnepi évben a beruházás már készen álljon.

2008. első negyedévében már meg kellett volna kötni a konzorciumi szerződést, létrehozni az integráció megvalósítását felügyelő és támogató irányító testületet, dönteni az intézményi integrációról és a felszabaduló ingatlanok hasznosításáról.

A konzorciumi partnerek a megvalósíthatósági tanulmányban foglaltakhoz képest eltérő feltételekben állapodtak meg a beruházás helyszínéül szolgáló PEAC pálya használati jogának önerőként történő figyelembevételét illetően, melynek a tulajdoni arányok kialakításakor volt szerepe. A DDRKTK beruházás helyszíne a magyar állam tulajdonában és a PTE kezelésében álló, a Pécs 40712 helyrajzi számú sporttelep ingatlan egy részét jelölték ki, ezért az ingatlant meg kellett osztani. Pécs város a beruházással nem szerzett tulajdont. A beruházás helyszínéül kijelölt területet – kormánydöntés alapján - ingyenesen tulajdonba adták a *megyei önkormányzatnak*, mivel állami vagyon ingyenes átadása csak önkormányzatnak volt lehetséges, az egyetemnek nem. Ennek következtében a korábban kialakított elképzeléseket és döntéseket felül kellett vizsgálni. A DDRKTK tulajdonlasi és működési formája kezdetben társasház, tulajdonosai a BMÖ és a PTE lettek, a létesítmény társüzemeltetői pedig, – az intézményfenntartó önkormányzati társulás útján – a PMJVÖ és a BMÖ, valamint a PTE. A BMÖ 65 százalékot, a PTE 35 százalékot tulajdonolt. A PTE - a pályázati önerője alapján 13,93 százalékos, valamint a BMÖ tulajdonába ingyenes vagyonátadással kerülő telekreszen fennálló vagyonkezelői jogáról való lemondása ellenértékének megfelelő értékű 21,07 százalékos tulajdoni hányad együttes értéke szerint tulajdonolta az ingatlan 35 százalékát. A PTE a létrejövő társasház 49 százalékát vette használatba, a tulajdoni hányada és az általa használt épületrész aránya közötti 14 százaléknyi különbség után bérleti díjat köteles a tulajdonos BMÖ-nek fizetni. A PTE állja az általa használt hányad tekintetében a fenntartás és üzemeltetés költségeit (DDRKTK, 2008a).

A pályázat hiánypótlási felhívásában a Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség kifogásolta, hogy a PTE támogatásban nem részesülő, tevékenységet nem végző partner, ugyanakkor mégis konzorciumi tagként szerepel, és nem az általa rendelkezésre bocsátott önerő hányadában válik az ingatlan tulajdonosává, illetve nem jelenik meg a vállalkozóval kötendő vállalkozási szerződésben szerződő félként sem. A PTE vállalta önerőjének 35 százalékra emelését, valamint azt, hogy a kivitelezést végző vállalkozóval jogviszonyba lép. A fentiek miatt a megkötött konzorciumi megállapodást módosítani kellett és a projekt elszámolható költsége 5.496.678.385 Ft-ra módosult. A BMÖ és a PTE megállapodott arról, hogy a BMÖ az önerő többlet fedezet biztosítására 100 millió forintot ad át az egyetemnek (DDRKTK, 2008a).

A négy dokumentum paramétereit összehasonlíthatóan a *19. táblázat* mutatja be.

19. táblázat: DDRKTK projekt összehasonlító táblázata

	Eredeti pályázat	Megval. tanulmány	Benyújtott pályázat	Támogatási szerződés
Alapterület - m ²	6 250	9 900	13 100	13 108
Látogatószám – efő	750			
Partnerek	2	4	4	4
Önrész aránya - %	Pécs MJV - BMÖ 50 -50	BMÖ – Pécs – PTE 66 – 16 - 18	BMÖ – Pécs – PTE - -	
Önrész nagysága - mFt	248	682		686 +BM önerő 186
Össz költség – mFt	4 960	bruttó 5 526 nettó 4 686	bruttó 5 496	6 577 5 496
- ebből támogatás %	95			87,52
Bevétel - 2010- ben fenntartói támogatás mFt	541 70			
Összes üzem. költség 2010 – mFt	701	1 103		
Közlekedés biztosítása	Út- és közmű- fejlesztést nem igényel	Szervizút	Szervizút	Szervizút
Új funkciók az előzőhöz képest		PTE Központi könyvtár, ÁJK, KTK Kari könyvtárak, 2 előadóterem	PTE Központi könyvtár, ÁJK, KTK Kari könyvtárak, 2 előadóterem	PTE Központi könyvtár, ÁJK, KTK Kari könyvtárak, 2 előadóterem
Beruházás helyszíne	Zsolnay út és 48- as tér sarka	PEAC pálya	PEAC pálya	PEAC pálya
Beruházás tervezett				
- kezdete	2007. április			2008. szept.
- befejez.	2009. augusztus		2010. szeptember	2010. szept.

Forrás: (EKF, 2005; DDRKTK, 2008a; DDRKTK, 2008b) alapján saját szerkesztés

A **kivitelezési közbeszerzési eljárás** ajánlati felhívása 2008. december 19-én jelent meg a Tenders Electronic Daily-n, az Európai Unió hivatalos lapjában. Az eljárás tárgya: 18.267 m²-es telek területen építendő a 2 851 m² alapterületű multifunkcionális épülete, bruttó szintterülete 14 693 m². Az összességében legelőnyösebb ajánlat kiválasztása a nettó ajánlati ár (súlyszáma 3), az építészeti projektterv műszaki minősége, (súlyszáma 1) és az informatikai projektterv műszaki minősége (súlyszáma 1) alapján történt. 2008. december 19-én írták alá a Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont megvalósításának **támogatási szerződését** az Európai Regionális Fejlesztési Alapból és hazai központi költségvetési előirányzatból vissza nem térítendő támogatás formájában történő finanszírozásra. A projekt megvalósítási időszakának kezdő időpontja: 2008. év

szeptember hó 17. nap. A projekt fizikai megvalósulásának tervezett napja: 2010. év szeptember hó 16. nap

A kedvezményezettek vállalták, hogy a projektet a fenntartási időszak alatt, azaz a projekt befejezését követően **10 évig fenntartják** és üzemeltetik.

A projekt összköltségét a szerződő felek a támogatási szerződésben 6.577.253.333 Ft-ban rögzítették. Az elszámolható költség 5.496.678.385 Ft, a támogatás mértéke az elszámolható költség 84,14 %-a, de legfeljebb 4.624.731.887 Ft.

A projekt forrásösszetételét a 20. táblázat foglalja össze.

20. táblázat: A DDRKTK projekt forrásösszetétele

Forrás	Ft	%
I. saját forrás	871 946 498	15,86
1/1. a Kedvezményezett hozzájárulása	314 832 301	5,73
1/2. partnerek hozzájárulása	371 241 187	6,75
1/3. bankhitel		0,0
1/4 egyéb, saját forrást kiegészítő támogatás	185 873 010	3,38
II. egyéb támogatás: ...		0,0
III. a támogatási konstrukció keretében megítélt támogatás, <i>ebből</i>	4 624 731 887	84,14
- Baranya Megyei Önkormányzat	2 539 310 662	
- Pécsi Tudományegyetem	1 451 059 539	
- Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata	582 387 926	
- Pécs2010 Menedzsmentközpont Kht.	51 973 760	
Összesen	5 496 678 385	100%

Forrás: (DDRKTK, 2008b)

A nyertes kivitelezővel, a Gropius Zrt.-vel a kivitelezési szerződés aláírására 2009. július 31-én került sor. A kivitelező cég ellen a projekt befejezését követően, 2011-ben megindították a felszámolási eljárást, mely 2019-ben még nem zárult le.

A kivitelezés 2010. június 23-án fejeződött be. A birtokbaadás augusztus 27-én történt meg.

A tulajdonosok vállalták, hogy az éves fenntartási és üzemeltetési költségeket tulajdoni részük arányában (65%-35%) finanszírozzák azzal, hogy kiegészül a BMÖ és a PTE között létrejövő bérleti szerződéssel. A szerződő felek alapelve az volt, hogy mindkét fél viselje az általa használt területek üzemeltetési költségeit, mely a PTE esetében a költségek 49 százalékát teszi ki. A BMÖ a részére éves szinten fizetett bruttó 16,44, millió Ft-os bérleti díjnak a nettó értékét azaz 13,152 millió forintot továbbad a Tudásközpont Kft. számára, a PTE pedig kiegészíti azt a fenntartási és üzemeltetési költségek 49 százalékáig.

4.2. A projekt értékelése

A projekt értékelésének alapjául a könyvtárak és a működtető kft. beszámolóit és egyéb dokumentumait, egyedi adatszolgáltatások, interjúkat, a projekt megvalósíthatósági tanulmánya és a támogatási szerződés szolgált, mely az uniós források biztosításának feltételeit véglegesen rögzíti.

A támogatási szerződés a projektnek a későbbiekben adatszolgáltatási kötelezettség alá eső indikátorait a megvalósíthatósági tanulmányban szereplő számszerűsíthető mutatókhoz képest szűkebben tartalmazta, 7 output indikátort és mindössze 2 eredmény- illetve hatásindikátort.

4.2.1. A projekt kvalitatív értékelése

A könyvtárak szakmai tevékenységének értékelésekor abból érdemes kiindulni, hogy a modern könyvtáraknak összetett elvárásoknak kell megfelelniük. A könyvtár az információs és tudástársadalom alapintézménye; az oktatás, a képzés, a kutatás és az innováció nélkülözhetetlen háttérintézménye; az élethosszig tartó tanulás, a kultúra, a közművelődés, a digitális műveltség megszerzésének és a közösségi találkozásoknak a színtere.

A *PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont* hálózatának két tagja és a *Csorba Győző Megyei–Városi Könyvtár*, mely maga is egy könyvtárhálózat vezetője, vesz részt a pécsi könyvtári modell együttműködésében. A két könyvtár közötti legfontosabb eltérés, hogy míg a *PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont* egy felsőoktatási könyvtár, mely az egyetem egyik legfontosabb, integrált hálózatban működő szolgáltató egysége, és tevékenységének súlypontja fokozatosan áttevődik az egyetemi tudásvagyon menedzselésére, a *Csorba Győző Megyei–Városi Könyvtár* elsődlegesen közművelődési könyvtári tevékenységet végez megyei könyvtárellátói hálózattal és számos egyéb közművelődési feladattal kiegészítve.

A szolgáltatásintegráció keretében megvalósult a gyűjtemények, szerzeményezés, gyarapítási politika, a feldolgozás, a szolgáltatások integrációja, a honlapok integrálása, a tárolás és raktári területek megosztása. Az olvasó azonos szolgáltatási elvek alapján és egységes olvasójeggyel veheti igénybe az egységes szisztéma és logikai rend alapján elhelyezett dokumentumokat, függetlenül attól, hogy a keresett dokumentum mely könyvtár tulajdona (Fischerné, 2011).

4.2.1.1. PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont szakmai tevékenysége

A Pécsi Tudományegyetem könyvtárának jogelődjét Klimó György pécsi püspök alapította 1774-ben (PTE EKT, 2018). A kétezres évek fontos eseménye volt, hogy három felsőoktatási intézmény – a Janus Pannonius Tudományegyetem, a Pécsi Orvostudományi Egyetem, valamint a szekszárdi Illyés Gyula Pedagógiai Főiskola – integrációja során az intézmények könyvtárai is integrálódtak. 2010-ben a Könyvtár hálózatának két tagja a Csorba Győző Megyei–Városi Könyvtárral új épületbe költözött. A Szepesy utcai épületben jelenleg a Klimó Könyvtár és az Egyetemtörténeti Kiállítás található.

A Könyvtár a Dél-Dunántúl legnagyobb tudományos szakkönyvtári hálózatában nyújt könyvtári ellátást.

Részlet a Küldetésnyilatkozatból: „A PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont a dél-dunántúli régió legjelentősebb szaktudományos információs centruma. Elsődleges feladatunk, hogy a Pécsi Tudományegyetem szakkönyvtári és információs igényeit kielégítsük. Az egyetemen keletkezett tudásanyagot szervezett formában gyűjtjük, az intézmény tudományos információ-menedzsmentjét magas színvonalon biztosítjuk, hozzájárulunk az egyetemen folyó tudományos tevékenység háttérének biztosításához... közösségi tér és találkozási pont...úgy a virtuális világban, mint a valóságban.”(PTE EKT, 2015c).

Működésének főbb adatai (PTE EKT, 2012-2017):

- 14 ezer m² könyvtári terület 12 telephelyen, öt városban.
- Évente harmincezer felhasználó iratkozott be.
- A könyvtárhasználatok (látogatások) száma egymillió fölötti.
- Az internet használat és helyben használat: kb. 600-700 ezer db/év.
- Könyvtári beletárolt dokumentumok száma: 1.664. ezer db.
- Évi átlagos gyarapodás 25 ezer dokumentum.
- Adatbázisok száma: 20-22 db.
- Kurrens folyóiratok: 1340 féle 6900 db.
- A kölcsönzött dokumentumok száma évente félmillió fölötti.

A könyvtári szolgáltatások főbb adatait éves bontásban a 21. táblázat tartalmazza.

21.táblázat: Könyvtári szolgáltatások – az Egyetemi Könyvtár teljes hálózatára

	2013	2014	2015	2016
Regisztrált felhasználó		32 600	32 795	34 623
ebből új felhasználó		7 219	6 572	6 271
Aktív használók		22 866	27 252	29 696
Személyes használatok száma	619 609	676 728	633 832	632 272
Köleszönzött dokumentumok száma	345 316	371 686	379 860	306 756
Matarka		1 500	5 556	4 194
MTMT - közlemény		8 656	5 758	9 720
MTMT - hivatkozás		46 313	61 560	52 963
OPAC, honlap használata		823 709	1 184 047	963 169
Kérdőíves megkérdezések, válaszadók			2/2 133	5/1 741
Rendezvények/részvevők száma			43/10 244	64/ 7 000

Forrás: (PTE EKT, 2012-2017) alapján saját szerkesztés

Új programok, projektek a következő területeken valósultak meg: digitális kompetenciák fejlesztése, információ-technológiai modernizáció, digitalizálás, elektronikus hálózatbővítés, e-folyóirat adatbázis-építés, adatbázisok sugárzása, minőségbiztosítás, önálló kiadványsorozat, egyetem- és művelődéstörténeti online folyóirat, digitális könyvtár és egyetemi repozitórium.

Belső szervezeti és módszerbeni változások sorában megemlítenő a TQM alapú minőségfejlesztési rendszer és a TÉR, azaz a teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, elégedettség vizsgálata a dolgozók, hallgatók, oktatók és partnerek között.

A megelőző ciklusok stratégiai céljainak fontosabb sarokkövei (PTE EKT, 2015a):

2000–2005: új könyvtári szervezet kialakítása; egységes szakmai működés megvalósítása; információszolgáltatás továbbfejlesztése; hallgatók felkészítése a könyvtári szolgáltatások használatára.

2005–2010: az integrált egyetemi könyvtári szervezet megerősítése; biztonságos és költséghatékony finanszírozás; egységes szakmai működés, a szolgáltatások kínálati piacának megszervezése; az információ- és tartalomszolgáltatás fejlesztése; hallgatók digitális készségeinek fejlesztése és felkészítésük a könyvtári szolgáltatások használatára.

2010–2015: könyvtári szolgáltatások továbbfejlesztése; informatika professzionális működtetése; felhasználók digitális kompetenciáinak fejlesztése; a PTE Egyetemi Könyvtár beillesztése a Tudásközpont új épületébe.

2015–2020 közötti időszak stratégiai tervezése során építettek az ágazati minisztérium stratégiájára, ajánlásaira; a 2012. évi Országos Könyvtárügyi Konferencia ajánlásaira; a PTE intézményfejlesztési tervére és a kutatásfejlesztési és innovációs stratégiájára. Az Egyetemi Könyvtár figyelembe veszi az egyetem képzési, oktatási, kutatási szükségleteit, a használók elvárásait; fenntartható és információ-technológiai, műszaki szempontból egyaránt megvalósítható stratégiát követ. A stratégia készítése során alkalmazott módszerek:

1. **PGTT-elemzés**
2. **A Porter-féle öttényezős elemzés.**
3. **SWOT-elemzés**

1. PGTT-elemzéssel a szervezet makro- és mikrokörnyezete politikai-jogi, gazdasági, társadalmi-kulturális és technológiai dimenziók mentén vizsgálható.

Az egyetemet sújtja a hallgatói létszám folyamatos csökkenése, versenyhelyzet alakult ki, melyben egyre fontosabbá válnak a költségtérítéses és külföldi hallgatók. A felsőoktatási képzések súlypontja a természet- élet- és műszaki tudományok felé helyeződik. A képzési portfólió változásával változik a könyvtár állománymenedzselése. Az állami támogatások és a fenntartói támogatás 2009-től évről évre csökkennek, nincsenek pályázatok, amelyekkel a fenntartói támogatást pótolni és a fejlesztéseket indítani lehetne, mely különösen az informatikai infrastruktúra terén rontja a könyvtár versenyképességét.

A dél-dunántúli régió gazdasági erejét és fejlettségét tekintve negatív tendenciák tapasztalhatók, a GDP/fő 2015-ben az országos átlagnak csak 64 százaléka. Miközben a kutató–fejlesztő helyek 7 százaléka jut a Dél-Dunántúlra, az ország K+F-ráfordításainak mindössze 3 százaléka. Sorban szüntek meg a termelő cégek, ezen belül a nagyfoglalkoztatók. Nincsenek komoly nagyberuházások, nehéz helyzetben vannak a kis- és középvállalkozások.

Az országos átlagtól való leszakadás hátrányos a fizetőképes hallgatói keresletre és a hallgatók elhelyezkedési lehetőségeire. A fenntartó gazdasági helyzete a csökkenő hallgatói létszám és a csökkenő források miatt az elmúlt években egyre nehezebb, ezért a könyvtárnak kisebb létszámmal kell ellátnia egyre bővülő feladatait.

Eközben egyre nő az információhoz való gyors hozzájutás igénye, az elérhető informatikai eszközök és szolgáltatások köre, és háttérbe szorulnak a hagyományos könyvtári szolgáltatások, virtualizálódik a közösségi tér. Zajlik a felsőoktatás globális

átrendeződése, változik a hallgatók összetétele, fokozódik a verseny, egyre fontosabbak lesznek az egyetemi rangsorok, a kutatási eredmények naprakész nyilvántartása.

Az elektronikus alapú oktatási-tanulási formák további erősödése várható és hátrányos helyzetbe kerülnek azok az egyetemek, amelyek tradicionális oktatási tartalmaikat és módszereiket nem képesek megújítani.

A PTE Pécs város legnagyobb munkáltatója, hallgatói jelentős fogyasztók. A könyvtár hagyományos szolgáltatásait a fiatalabb generációk egyre kevésbé veszik igénybe, nő az igény az online tartalmak iránt. A növekvő számú külföldi hallgató miatt a könyvtárnak egyre több külföldi, főleg angol nyelvű szakirodalmi forrást kell vásárolni, valamint a munkatársaknak kommunikálni kell tudni a hallgatókkal.

Veszélyt jelent, hogy az eddigi gyakorlat szerint a karok a kari könyvtárak finanszírozásáról a saját pénzügyi szempontjaik és nem könyvtárszakmai megfontolások alapján döntöttek.

A könyvtári környezet erősen technológia-függővé vált. A számítástechnika rohamos fejlődése miatt az informatikai infrastruktúra fejlesztése, a digitális írástudás terjesztése és a mobil kommunikáció használata kiemelt feladat. A változó minőségű, de korlátlanul áradó információ szűrése, feldolgozása, archiválása stb. külön szakmává alakult, melyben a könyvtárosoknak szerepe van. Az újgenerációs hallgatói attitűdöket, tanulási stílust az e-learning, azaz az elektronikus alapú oktatási rendszerek támogatják. Az oktatási környezet és a hallgatói tanulási szokások változása eredményeként a hagyományos helyett az ún. IKT alapú atipikus tanulási formákra kell átállni: okos telefonok, hálózat alapú web szolgáltatások, közös dokumentumok és tárhelyek, prezentációmegosztók, mobil alkalmazások, közösségi oldalak, online tesztek, virtuális környezetek stb.

A könyvtár informatikai hálózata része a PTE hálózatának, szélessávú internet, majdnem 100 százalékos lefedettségű wifi szolgáltatás, egyre több online szolgáltatás és digitális dokumentum, külföldi adatbázisok állnak rendelkezésre és gyakran otthonról is elérhetőek. A hagyományos tevékenységek informatikai támogatását integrált könyvtári rendszer, vonalkódos azonosítás, RFID-s rendszer biztosítja.

2. **A Porter-féle elemzés** a versenykörnyezet elemzésének strukturált módszere, melynek során számba veszik a szervezet szempontjából fontos szereplőket, a 10. ábra szerinti csoportosításban. **A könyvtári környezet** Magyarországon szervezett, az oktatási szervezethez hasonló differenciált könyvtári rendszerrel rendelkezik. Szinte minden településen van könyvtár, és minden felsőoktatási intézménynek van könyvtára.

Termékek között szerepelnek: honlap, webes interaktív szolgáltatások; irodalomkutatás, szaktájékoztatás; adatbázisok építése; egyetem- és művelődéstörténeti online folyóirat; egyetemtörténeti kutatás és múzeum; digitalizálás, Digitália; MTMT adatbevitel és adminisztráció; hivatkozási adatbázis; olvasószolgálat (kölszönzés, könyvtárközi kölcsönzés, felhasználóképzés); olvasóterem, csoportos tanuló- és kutatószoba; wifi, számítógéphasználat, számítógépes oktatóterem; programfejlesztés; kötetset.

10. ábra: Egyetemi Könyvtár környezete



Forrás: (PTE EKT, 2015a)

A könyvtár szempontjából fenyegetést jelenthetnek a **potenciális piacra lépők**, mert olyan terméket állítanak elő és olyan tevékenységet végeznek, amelyet a Könyvtár is végez és jelentős állami vagy piaci forráshoz jutnak. Fenyegető piaci szereplők a MaNDA (filmarchiválás, könyvtári területen terjeszkedés), UNGARICANA (közgyűjteményi portál, levéltári dokumentumok digitalizálása), ELDORADO (digitalizálás), új tudásközpontok, kötelesepéldányok elosztása, ODR (előírt együttműködés).

Veszélyt jelenthetnek a **beszállítók**, köztük a *külső informatikai partnerek* (Monguz Kft., RFID szolgáltató), a *belső informatikai partnerek*, *adatbázis-szolgáltatók* és *folyóiratkiadók*, valamint a **beszállítóként és vásárlóként** egyaránt megjelenő *Egyetem*, a *szakok tantárgyfelelősei*, *oktatói*, az *egyetemi polgárok*, és a *Csorba Győző Megyei–Városi Könyvtár*.

A **helyettesítő termék gyártók** ugyancsak fenyegetést jelentenek. A *Csorba Győző Megyei–Városi Könyvtár* fejlesztései például az Egyetemi Könyvtár profilját is érintik (történeti kutatás, egyetemi hallgatók szaktájékoztatása, szakdolgozatok digitalizálása). A *többi megyei könyvtár* versenytárs lehet a más megyében működő kari könyvtárak

számára. Az oktatói prezentációk, a Coospace ugyancsak veszélyt jelentenek, mivel az oktatók a szükséges anyagokat saját maguk állítják elő és terjesztik a hallgatóknak. A tartalomszolgáltatók is veszélyt jelentenek, a digitális tartalomszolgáltatás elérhetősége a hagyományos könyvtári szolgáltatások iránti igényt mérsékli.

3.A könyvtár SWOT elemzése két lépcsőben történt. A legfontosabb könyvtári tevékenységekről rész-SWOT-ok, majd a könyvtár egészére vonatkozó SWOT-elemzés készült, melynek eredményeként feltárhatóak azok a stratégiai területek, ahol kihasználhatóak a kínálkozó lehetőségek; támaszkodni tudnak az erősségekre; képesek a veszélyek elhárítására és a gyengeségek megszüntetésére.

22. táblázat: Az Egyetemi Könyvtár SWOT analízise

Erősségek	Gyengeségek
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eredményes kapcsolat a fenntartóval, a fenntartó megnyerése. 2. A minőségügy iránti elkötelezettség (az innovatív, kreatív megoldások támogatása, célorientált stratégiai vezetés). 3. Feladatorientált szervezeti kultúra kialakítása. 4. Gyűjteményharmonizáció a hálózaton belül és a partnerekkel. 5. Adatbázisok és azok használatát segítő eszközök, képzések. 6. 24 órás kutatást segítő integrált szolgáltatások. 7. A könyvtárosok adatbázis-kezelői, bibliometriai tudása. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A PR tevékenység hiányos. 2. A munkatársak motiváltsága gyenge. 3. Keveseknek van biztos nyelvtudása. 4. A szolgáltatási felületek többsége egy nyelvű, nehézkes, nem interaktív. 5. Kiforrotlan digitális tartalomszolgáltatás.
Lehetőségek	Veszélyek
<ol style="list-style-type: none"> 1. Az "információbróker" szolgáltatások iránti növekvő igény. 2. A generációs sajátosságok miatt az olvasók a változásokat, fejlesztéseket gyorsan elfogadják és használják. 3. Az olvasói létszám csökkenésével lehetőség van a könyvtári erőforrások átcsoportosítására. 4. A hallgatók, oktatók eltérő informatikai tudása és digitális kompetenciái miatt könyvtár- és adatbázishasználati képzés, bibliometriai támogatás 5. A könyvtárak átalakulnak oktatási és tanulási centrumokká. 7. Nincs az egyetemnek saját kiadója. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A karok a könyvtári szolgáltatást külső partnertől rendelik meg. 2. A könyvtárak nem partnerek az intézményi tudásvagyon kezelésében, a könyvtárosok nem ismerik fel szerepüket és lehetőségeiket az egyetemi tudásmenedzsmentben. 4. A kötelező feladatokhoz elégtelenek a pénzügyi és személyi feltételek. 5. Az oktatók a kötelező és ajánlott irodalmat digitálisan átadják a hallgatóknak. 6. Elavult, hiányos eszközpark. 7. OSZK országos elektronikus dokumentumszolgáltatása. 8. Nem tudnak a külföldi hallgatókkal kommunikálni.

Forrás: (PTE EKT, 2015a)

A támadó stratégiák összeállítása a lehetőségek és erősségek, **a védekező stratégiák összeállítása** a veszélyek és gyengeségek figyelembevételével történt, ezen belül meghatározták a kutatás-, oktatástámogatáshoz, a tartalomszolgáltatáshoz és szervezetfejlesztéshez kapcsolódó stratégiai célokhöz illeszkedő akciókat.

A PTE Egyetemi Könyvtárnak a 2010 és 2015 közötti stratégiai koncepciója szorosan illeszkedett a PTE kutatóegyetemi céljaihoz. Az új feladatok ellátását a feladatkörök átszervezésével és egyes hagyományos könyvtári munkák megszüntetésével oldották meg. Az új feladatok: kutatástámogatás; új könyvtári és digitális tartalomszolgáltatás; informatikai fejlesztések; könyvtárhasználati és kutatómódszertani ismeretek fejlesztése; egyetemi sajtófigyelő, kiadó és múzeum; egyetemtörténeti online folyóirat.

2013-ban megkezdődött a tudományos információk tárolására és megosztására alkalmas elektronikus infrastruktúra fejlesztése, a hazai tudományos tevékenység elektronikus formában történő hozzáférhetővé tétele, a kutatás eredményeként születő közlemények, publikációk nyilvántartása, adatsere az országos gyűjtőkörű cikkadatbázissal.

2014-ben az integrált könyvtári hálózatban a pécsi telephelyeken kívül négy telephelyen nyújtottak könyvtári ellátást. 2015-ben minőségfejlesztési rendszer kiépítésére került sor, és 2016-ban a Könyvtár 5 évre elnyerte a *Minősített Könyvtár* címet.

2017-ben részt vettek a *PTE 650* jubileumi év megünneplésében, nemzetközi felsőoktatási konferencia szervezésében, konferencia-kötet kiadására és a *Könyvtári éjszaka* rendezvényre került sor. Működik a TQM alapú minőségirányítási rendszer. Kidolgozták a teljesítményértékelési rendszert (TÉR) és a dolgozói ösztönző rendszert. Napjainkra új alapokon működik a Pécsi Egyetemi Archívum (PEA) disszertációs modulja. A repozitórium működése végleges szabályozást kapott és nemzetközi bejegyzése megtörtént. A metaadat-struktúra átalakításra került. U-flow néven saját fejlesztésű folyamatkövető rendszert vezettek be. Lehetőség van a könyvtári rendszer webes felületén keresztül online fizetésre is.

A könyvtár *szolgáltatásai*: oktatástámogatás, használó képzés, digitális tartalomszolgáltatás, kutatástámogatás, tudománymetria, MTMT, történeti értékek menedzselése, ismeretterjesztés olvasószolgálat, DOI és ISBN Iroda, Ünnepnap-Lap szolgáltatás, kötészet (PTE EKT, 2015a).

4.2.1.2 Csorba Győző Könyvtár szakmai tevékenysége

A Csorba Győző Könyvtár célul tűzte ki, hogy olyan 21. századi könyvtár legyen, amely Pécs város és Baranya megye kiemelkedő kulturális közösségi tere és információszolgáltató intézménye hagyományos és egyre növekvő digitális gyűjteményével, kulturális és közösségi rendezvényeivel, szolgáltatásait minden lakos számára elérhetővé téve. A könyvtár jövőképében megjelenik, hogy a hagyományos gyűjteményszervező, feltáró, megőrző és dokumentumszolgáltató feladatok mellett

meghatározó szerepet szándékoznak betölteni a digitális kompetenciafejlesztésben, a közösségi és könyvtári rendezvények szervezésében és a digitalizáció területén is.

Ennek megfelelő stratégiai céljaik a 2017–2021-es időszakra:

1. Szabad és korlátozás nélküli hozzáférés biztosítása
2. Baranya megye digitalizációs központja
3. Információs műveltség és digitális kompetenciafejlesztés
4. A könyvtár mint közösségi tér és a közösségek tere avagy a szinergiák feltárása
5. Olvasáskultúra fejlesztése és ismeretek terjesztése
6. Könyvtárbusz mint módszertani műhely
7. Minőségi szolgáltatások működtetése és bevezetése
8. Minőségi humánerőforrás menedzsment.

A Csorba Győző Könyvtár története a 20. század közepéig nyúlik vissza, amikor a Közművelődési Könyvtár megnyitotta kapuit az Apáca utcában. Az intézmény első vezetője Weöres Sándor volt, de a könyvtár tényleges megszervezése Csorba Győző nevéhez fűződik. A Pécsi Városi Könyvtár 1960-ban kezdte meg működését. Vidéken elsőként indították el a városi mozgókönyvtári ellátást. 2009-ben tíz könyvtári egységgel működtek. A Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program keretében döntés született a megyei és városi könyvtárak összevonásáról, de az új épületbe a Csorba Győző Könyvtár mellett a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont is beköltözött. 2010 után az egyesített könyvtár dinamikusan fejlődött, létrehozták a kistelepülések könyvtári ellátására a könyvtárbusz-szolgáltatást. 2016-ban kezdték kialakítani az önértékelésen alapuló és a PDCA ciklus alapelvein nyugvó minőségirányítási rendszert és az új stratégiát.

A Csorba Győző Könyvtár feladatai:

- a gyerekek olvasóvá nevelése;
- a digitális kompetenciák, az információs műveltség terjedésének elősegítése;
- a megye lakosságának segítése az élethosszig tartó tanulásban;
- figyelemmel kísérni az idősek művelődési, felnőttképzési és rekreációs szükségleteit;
- a megyében élő nemzetiségek dokumentumellátása;
- kapcsolat a megye kulturális intézményeivel, a civil és szakmai szervezetekkel;
- együttműködés a határon túli szakmai szervezetekkel, intézményekkel;

- a hátrányos helyzetűek és a fogyatékkal élők esélyének növelése;
- a vállalkozások, intézmények ellátása a számukra releváns információval;
- közösségi és kulturális programok szervezése, a helyi közösségek működésének segítése;
- a megye helyismereti dokumentumainak gyűjtése, feldolgozása, helyismereti kutatások, publikációk kiadása.

A helyzetelemzés során **P(J)GTT-elemzést** végeztek, vizsgálták az intézményt körülvevő politikai-jogi, gazdasági-, társadalmi- és technológiai környezetet.

A könyvtár napi működését az 1997. CXL. számú, a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló törvény szabályozza. A könyvtárnak az 39/2013 (V.31.) EMMI rendelet alapján feladata Baranya megye 5000 fő alatti településeinek könyvtárellátása is.

A könyvtárak kötelező és vállalt feladatainak teljesítése nagymértékben függ a gazdasági helyzettől. A könyvtárakra egyre kevesebb forrás jut és ezeknek a forrásoknak is csak egy részét garantálja jogszabály, más részét a fenntartó gazdasági helyzete határozza meg. A működéshez elengedhetetlen a saját bevételek növelése és az eredményes pályázati tevékenység. Szakmai innovációra, szolgáltatásfejlesztésre elsősorban a pályázati források nyújtanak fedezetet, melyek felhasználása kötött, és nem feltétlenül azt a célt szolgálja, amire az adott könyvtárnak leginkább szüksége van.

A könyvtár helyzetét továbbá nagymértékben befolyásolja az információtechnológia fejlődése, a technikai eszközök és szoftverek beszerzési lehetőségei, az informatikai szakemberek közreműködése. A hagyományos PC-k és laptopok mellett egyre nagyobb teret kapnak a mobil eszközök és az egyénre szabott, interaktív szolgáltatások.

Pécsett nagyobb számban három nemzetiség/kisebbség él, melyek könyvtári igényeit is ellátják. A legnagyobb a német nemzetiséghez, melyhez a város össznépességéből 3,16 százalék tartozik. Jelentős számú a cigány kisebbség és a horvát nemzetiség.

A gazdasági helyzet, a munkanélküliség és a szegénység alakulása felértékeli a könyvtárnak a társadalmi különbségek felszámolásában betöltött szerepét. Az élethosszig tartó tanulás, a képzések, a távoktatás tovább növeli a könyvtárak fontosságát, mivel központjává válhatnak a nem formális és informális oktatásnak, a digitális szakadék mérséklésének. Eközben folyamatosan változnak az olvasási szokások. Az Y és Z generációk olvasási, eszközhasználati és információkeresési szokásai jelentősen eltérnek

az idősebb korosztályok gyakorlatától és a hagyományos szolgáltatásokat egyre kevésbé veszik igénybe.

A Porter-féle elemzés elvégzésekor a környezetelemzés során öt erő meghatározására került sor. A belépési környezetet figyelembe véve a könyvtárszakmai környezetben nem az *új belépők* jelentik a veszélyt, hanem a különböző könyvtári integrációk, összevonások. A Csorba Győző Könyvtár a megye legnagyobb közkönyvtára, Baranya 301 települése közül 283 kistelepülésen, valamint Pécssett szolgált. A könyvtárszakmai és logisztikai tudás a megyében csak a Csorba Győző Könyvtárnak áll rendelkezésére, az új belépők számára hosszú ideig tart, amíg ezt a tudást felépítik.

A könyvtárak számára a *helyettesítő termékek* léte és körük folyamatos bővülése fenyegető veszélyt jelent. Egyre népszerűbbek az elektronikus könyvek, miközben a könyvtárak egyelőre nincsenek felkészülve teljes mértékben arra, hogy ún. e-bookokat kölcsönözzenek. A különböző adatbázis-szolgáltatók a könyvtárak kihagyásával közvetlenül az olvasóknak kínálhatnak szolgáltatásokat. A kultúra fogyasztás területén a színházak, a mozik és az otthon is elérhető platformok (tv, rádió, online-filmek, stb.) veszélyeztetik a könyvtárak pozícióját.

A *vevők*, azaz az olvasók alkupozíciója igen erős. A könyvtárhasználók száma az utóbbi években stagnál, illetve némi csökkenést mutat, ezért a könyvtárak számára fontos, hogy folyamatosan monitorozzák a felhasználói igények változását. Az erős alkuhelyzetben lévő beszállítók között szerepel a Pécsi Tudományegyetem, amely az informatikai szolgáltatást nyújtja, és a Monguz Kft., amely az IKR rendszert biztosítja.

Pénzügyi erőforrásokat tekintve az intézmény finanszírozása stabil. 2012 óta az állami támogatás évente 209.600 ezer forint, amely mellé a Baranyai Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer működtetésére évente további 200 millió forintos támogatást kapnak. A fenntartó Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata évente kiegészíti az intézmény működését (Pécs MJV, 2012-2018). Fontos a pályázati tevékenység: 2014-ben 6,2 millió, 2015-ben 10,9 millió, 2016-ban 2,9 millió forint támogatást nyertek (CSGYK, 2012-2017).

A Csorba Győző Könyvtár és a könyvtárhoz tartozó hálózat **SWOT analízisét** a 23. táblázat tartalmazza, összefoglalva a könyvtár erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és a fennálló veszélyeket.

23. táblázat: A Csorba Győző Könyvtár SWOT analízise

Erősségek (Belső tényezők)	Gyengeségek (Belső tényezők)
<ul style="list-style-type: none"> • Jelentős szerep a város kulturális életében. • Jó partneri és naprakész munkakapcsolat a megye könyvtáraival és más kultúráközvetítő intézményeivel. • Jó országos szakmai elismertség, az országos könyvtárhálózat része, az ODR tagja, a szolgáltatások elérhetőségét biztosító, a fejlesztéseket fogadó és koordináló intézmény. • Az állami és önkormányzati források stabilak. • A munkatársak kötődnek az intézményhez, korszerű ismeretekkel rendelkeznek, idegen nyelveket beszélnek, hivatásszeretőek. • Jó az együttműködési készség, a térségi kapcsolatok ápolása, az új iránti fogékonyság, a stratégiai gondolkodás. • A szaktájékoztatók információgyűjtő munkája. • A hagyományos és a korszerű szolgáltatások egyaránt jelen vannak. • Gazdag dokumentum-állomány, stabil gyűjteményépítés. • Élő és interaktív kapcsolat a könyvtárhasználókkal, • Minőségi rendezvények szervezése. • Az esélyegyenlőség biztosítása. • Mobil könyvtári szolgáltatások, friss állományok biztosítása; jó kapcsolatok. • Eredményes pályázati tevékenység. • A könyvtárak épületei optimálisan megközelíthetők. • A Tudásközpontban a 21. századi igényeknek megfelelő szakmai, és könyvtári infrastruktúra, közösségi színtér. • A BKSZR-rendszer révén a teljes lakosság könyvtári ellátása biztosított, szolgáltató helyek könyvtárszakmai tapasztalata és segítő együttműködése. • Megyei szakmódszertani központ. • Pécssett 5 fiókkönyvtár magas színvonalú szolgáltatása. • Az ország legnagyobb vidéki zenei gyűjteménye. • Helytörténeti dokumentumok hozzáférhetősége online felületen a folyamatos digitalizálásnak köszönhetően. • Korszerű, folyamatosan frissülő, jól működő honlap és közösségi oldalak. 	<ul style="list-style-type: none"> • A városi fiókkönyvtárak külső és belső állapota, az akadálymentesítés hiánya, korlátozott parkolási lehetőség. • Kevés a fiókkönyvtár a városban: az előregedő lakosság igényli a lakhelyéhez közelebb eső, könnyen megközelíthető fiókkönyvtárakat. • A 84 órás nyitva tartáshoz a 76,25 fős közalkalmazotti státusz nem elegendő. • A felhasználók összemosák a Csorba Győző Könyvtárat, az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpontot és a Dél-dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpontot. Diákok számára a Tudásközpont egyenlő az egyetemi könyvtárral. • A gyors technológiai fejlődés következtében gyorsan avuló informatikai infrastruktúra. • Az informatikai eszközök megfelelő működtetésének megoldatlansága. • Elavuló kötetzeti infrastruktúra, képzett kötetzeti munkatársak hiánya. • Nyugdíjba vonuló munkatársak szakértelmének pótlása. • A Nemzetiségi Ellátási Központ koordinálása nem megoldott. • A belső információáramlás, kommunikáció hiányosságai. • Magas a határozott időre szóló megbízással rendelkező munkatársak száma. • A települések könyvtáraiban sok esetben alacsony a könyvtárosok képzettsége. • A települési könyvtárakban hiányos vagy nem könyvtári célú bútorzat, • A BKSZR-települések könyvtáraiban kevés az átmeneti raktározásra alkalmas helyiség. • A települési könyvtárakban kevés a közösségi klub-foglalkozások tartására alkalmas helyiség.

Lehetőségek (Külső tényezők)	Veszélyek (Külső tényezők)
<ul style="list-style-type: none"> • Az épületek, és az IKT eszközök fejlesztésekkel való költséghatékony működtetése. • Digitális tartalmak bővülő szolgáltatási lehetőségei. • Szinergikus, egymás erősségeire építő könyvtárfejlesztés a BKSZR-ben, a szolgáltató helyek uniós forrásokból is történő támogatása. • A könyvtár az élethosszig tartó tanulás és információszerezés baranyai központja lehet. • A Baranyai DigiTár folyamatos fejlesztése segíti a megyei szintű tartalomszolgáltatás koordinálását. • A hazai, kulturális ágazati stratégiai törekvések, konkrét fejlesztési programok igénybevétele. • Programokon, rendezvényeken a partneri együttműködés erősítése. • Olvasók bevonása a szolgáltatások kialakításába, szolgáltatások bővítésébe. • Szolgáltatások hatékonyabb hirdetése online felületeken, kiadványokban, sajtóban stb. • Fiókkönyvtárak és a szolgáltató helyek megújítása, pl. ifjúsági könyvtár. A pécsi hálózat bővítése, KönyvtárPontok kialakítása • Rendszeres könyvtári programok kidolgozása, óvodás, kisiskolás, felsős és középiskolás korosztály számára. • Könyvtárszakmai és egyéb információs szférában működő szervezetekkel új együttműködések. • Pécsi és baranyai kulturális intézményekkel és civil szervezetekkel együttműködések erősítése. • Minőségirányítási Rendszer kiépítése. 	<ul style="list-style-type: none"> • A létszámcsökkenés és a szakképzetlen közfoglalkoztatottak magas száma. • A használók számának csökkenése. • A Tudásközpont épületének karbantartási költségeit már nem a bankgarancia fedezi. • A könyvtárosi bérek alacsony szintje, az egyéb juttatások hiánya, a könyvtáros szakma alacsony társadalmi megbecsülése, munkaerő elvándorlás. • A BKSZR állami forrásainak csökkenése. • A BKSZR települések önkormányzatainak közömbös vagy negatív hozzáállása. • A BKSZR-települések könyvtáraiban magas a munkaerő fluktuációja. • A gyorsan fejlődő információs technológiai eszközök beszerzésének elmaradása. • A városi fiókkönyvtárak épületeinek felújítása, az akadálymentesítés elmaradása anyagi források hiányában. • Könyvkötészeti szakemberek hiánya. • Pályázati források csökkenése. • A költségvetési és fenntartói támogatás csökkenhet, elmaradhat a személynézésre, illetve közösségi programokra fordítható forrás.

Forrás: (CSGYK, 2018)

A Csorba Győző Könyvtár 2011-ben a Baranya-Pécs Közkönyvtári Társulás részeként működött, a megye mozgókönyvtári ellátásának 46,5 százalékát végezte, szolgáltató helyeinek száma 140 volt. Könyvtárbusszal 28 településen szolgáltattott.

2012-ben ismét új fenntartó, a Baranya Megyei Intézményfenntartó Központ irányítása alatt végezte tevékenységét. Megyei könyvtárellátó feladatainak szervezésére létrejött a Baranyai Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer (BKSZR). Pécsen megnyílt a Belvárosi Könyvtár, és megszűnt két fiókkönyvtár, a Berze Nagy János Könyvtár és az Ifjúsági Könyvtár.

2013-ban a könyvtár fenntartója ismét, a harmadik egymást követő évben változott, Pécs MJV fenntartásában önálló gazdálkodású intézményként működött. A települések 92

százaléka BKSZR keretében szolgáltatott. Nőtt a távhasználat és csökkent a helybeni használat.

2014-ben befejeződött a második könyvtárbusz projekt, elindult az olvasást népszerűsítő *Baranya is olvas* kampány, a Libinfo internetes tájékoztatása, a csogyk domain név használata.

A 2016-os év *Csorba Győző emlékének* jegyében telt és kiemelt feladat volt a kistelepülések kulturális alapellátásának fejlesztése. Helytörténeti konferenciát rendeztek, részt vettek a pécsi Nyitott Udvarok Napján, a Föld napja rendezvényen, a Fishing on Orfű fesztiválon, a Pécsi Országos Színházi Találkozó programjain, a városi gyermeknapon, a könyvtárosok vándorgyűlésén. Tovább építették a kapcsolatot a határon túli partnerekkel, és könyvcserével biztosították a magyar irodalomhoz való hozzáférést a határon túl élő magyarok számára. Megjelentették *A harkányi gyógyvíz és fürdő kultúra bibliográfiája* című kiadványt. Rendszeresítették a digitális kompetenciafejlesztést, az internetes használói képzést és elindították az általános iskolás diákok számára a *Robotika szakkört*, a *Kérdezze a könyvtárost!* chat-alapú tájékoztatást, a WebPac-on keresztül történő regisztrációt. Tájékoztatást kérhetnek az olvasók a könyvtárról, az adatbázisok használatáról, az irodalomkutatás módszereiről és segédleteiről.

A **Körbirodalom Gyermekkönyvtárban** az *Olvasásra születtem!* és az *Olvass nekem!* kiadvány a gyermekek szüleinek, a *Körbirodalom téged vár* című kiadvány és a könyvtárhasználati órák a gyerekeknek nyújtanak segítséget a könyvtár szolgáltatásainak igénybeviteléhez.

A **minőségirányítási rendszer** bevezetéséhez elnyerték az NKA támogatását. Az **elektronikus könyvtár** keretében folyt a digitalizálás és a távolról elérhető és helyben igénybe vehető szolgáltatások fejlesztése (CSGYK, 2013-2017).

Az megállapítható, hogy a könyvtárak a gyakran változó finanszírozási keretek között is törekednek megfelelni a modern könyvtárakkal szembeni elvárásoknak. Szolgáltatásaikban nyitnak az információs- és tudástársadalom felé, melynek része az oktatás, a képzés, a kutatás és az innováció, az élethosszig tartó tanulás, a digitális műveltség megszerzése. Egyre inkább az online kapcsolatok és a virtuális tér válik az olvasókkal történő kapcsolattartás helyévé, miközben a könyvtár változatlanul színtere a közösségi találkozásoknak és kulturális, közművelődési programoknak.

4.2.2. A projekt kvantitatív értékelése

A projekt kvantitatív értékelése három blokkban történik, az első a könyvtárak és a Tudásközpont szakmai tevékenységének alakulását alátámasztó könyvtárhasználati adatok értékelése, a második a könyvtárak gazdasági tevékenységének értékelése, a harmadik blokk a projekttel szembeni számszerűsített elvárások változásainak követése az EKF pályázat benyújtásától a megvalósíthatósági tanulmányon át a támogatási szerződésig, és végül a mutatók értékelése.

4.2.2.1. Könyvtárhasználati adatok

A könyvtárhasználatot a könyvtárak szolgáltatásainak igénybevételén, a könyvtárhasználati szokások változásain túl befolyásolja a lakosság és az egyetemi hallgatók számának alakulása is. Éppen ezért vizsgálni kell a lakosság és a hallgatók számának alakulását.

A Dél-Dunántúlra, Baranya megyére és Pécs városára is igaz, hogy az országos átlagot meghaladó a népesség fogyása, elöregedésének mértéke és az elvándorlás alakulása.

A felsőoktatási intézményeket sújtja a hallgatói létszám folyamatos csökkenése. 2000-ben 25.295 hallgatója volt a pécsi egyetemnek, ez a szám 2006-ra 35.117 főre emelkedett, majd 2016-ban már csak 19.684 fő vett részt valamilyen képzési formában. Eszerint 2006 óta 15 ezernél több hallgatót veszített az egyetem (PTE, 2017). Pozitívumnak tekinthető, hogy a következő két évben a hallgatói létszám nem csökkent tovább, és ha csak pár fővel is, de meghaladta a 20 ezer főt.

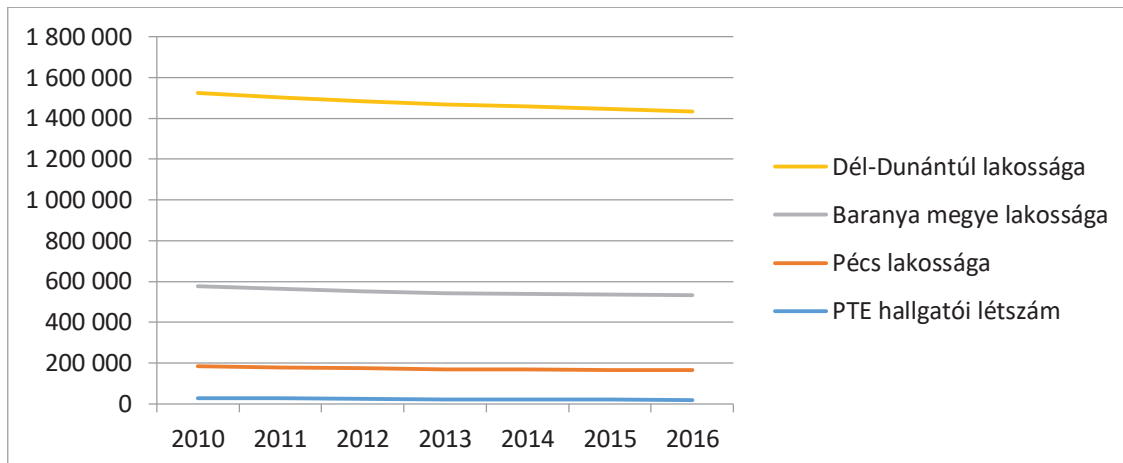
A 24. táblázat mutatja a lakosság és a hallgatók számának alakulását 2010 és 2016 között. A lakosság és a hallgatók számának alakulása a 11. ábrán is követhető.

24. táblázat: A lakosság és a hallgatók számának alakulása

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dél-Dunántúl lakossága	947 986	940 585	931 215	925 180	917 492	909 130	900 868
Baranya megye lakossága	393 758	391 455	380 904	377 142	373 984	371 110	368 135
Pécs lakossága	157 680	150 027	149 992	147 719	146 581	145 985	145 347
PTE hallgatói létszám	27 963	26 699	24 260	21 819	20 624	19 799	19 684

Forrás: (KSH, 2018a; KSH, 2018b; PTE, 2017) alapján saját szerkesztés

11. ábra: A lakosság és a hallgatók számának alakulása



Forrás: (KSH, 2018a; KSH, 2018b; PTE, 2017) alapján saját szerkesztés

A könyvtárak tevékenységének megítélésekor ugyanis nem megkerülhető annak figyelembe vétele, hogyan változott a könyvtár szolgáltatásait igénybe vevő lakosság és hallgatók száma. A régió, megye és a város lakosságának csökkenése negatívan befolyásolja a Tudásközpont szolgáltatásainak használatát. Az egyetemi hallgatók számában 7 év alatt mutatkozó közel 30 %-os mérséklődés pedig nemcsak a könyvtárhasználatra, hanem a pénzügyi források alakulására is súlyosan negatív hatással van. Várhatóan ezek a tendenciák a jövőben is folytatódnak.

A Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont könyvtárhasználati adatait értékelve kiemelendő a regisztrált olvasók számának és a könyvtár szolgáltatásai helybeni használatának a csökkenése, mellyel egyidejűleg dinamikusan növekszik a távhasználat. A könyvtárhasználatra jellemző általános tendenciáknak megfelel, hogy a hagyományos szolgáltatások iránti igény egyre mérséklődik, és az online szolgáltatások, a távhasználat igénybevétele pedig egyre növekszik. A személytelenebbé váló könyvtáros és olvasó közötti kapcsolat gyengíti a könyvtárhoz való kötődést, átalakítva az eddigi hagyományos szerepeket. A fejlődés iránya azonban egyértelmű, az online kapcsolat és szolgáltatások iránti igény a fiatalabb korosztálynál még hangsúlyosabban jelentkezik.

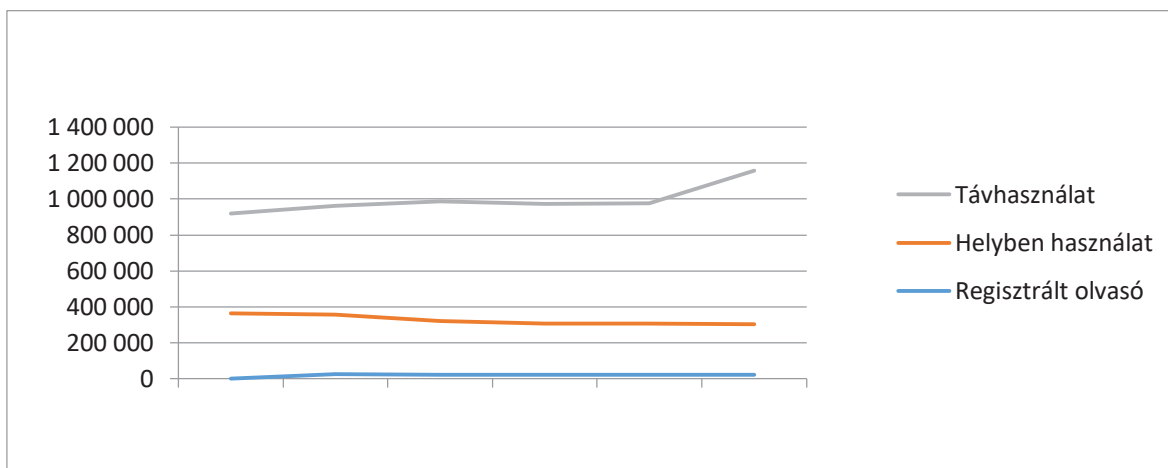
Az adatok részletezése a 25. táblázatban követhető és a 12. ábrán látható. A 26. táblázat és a 13. ábra a könyvtárhasználati adatokat a lakosság és a hallgatók számának arányában mutatja.

25. táblázat: A Tudásközpont könyvtárhasználati adatai

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Regisztrált olvasó	fő	26 721	26 394	24 701	23 708	23 431	24 045
Aktív használó	fő	9 785	9 345	9 058	8 952	8 554	8 241db
Személyes helyben használat	db	365 333	331 682	295 795	282 702	284 791	279 840
Távhasználat	db	552 442	604 140	665 562	664 942	668 044	851 980
Kölcsönzött dokumentumok	db	187 260	191 705	193 976	184 190	176 373	
-kölcsönzött dokumentumok 2016.b.sz.	db					296 178	301 660
Rendezvények száma	db	310	402	331	269	210	na
Rendezvényeken résztvevők száma	fő	12 486	16 059	na	16 752	29 110	na

Forrás (CSGYK, 2012-2016) alapján saját szerkesztés

12. ábra: A könyvtárhasználat alakulása



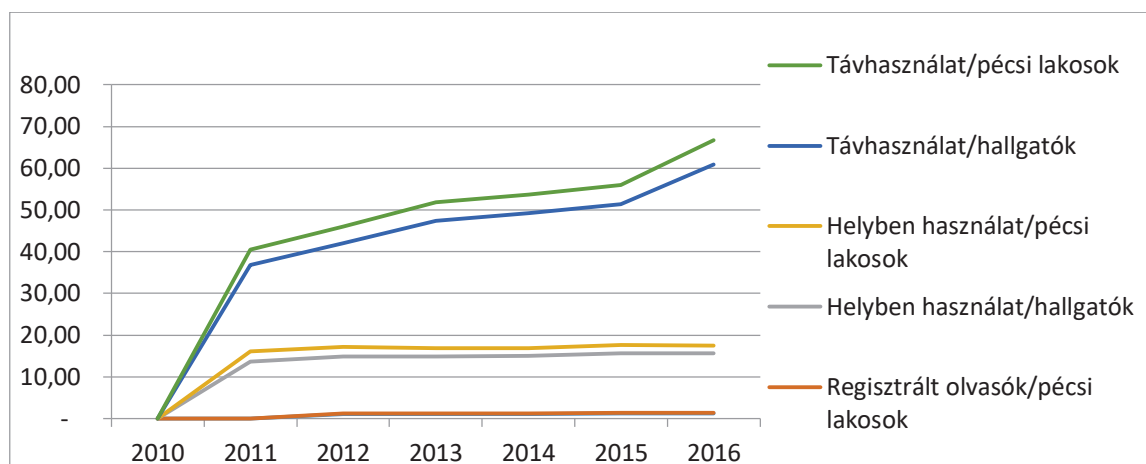
Forrás: (CSGYK, 2013-2016) alapján saját szerkesztés

26. táblázat: A könyvtárhasználat arányai

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Regisztált olvasók/hallgatók	n.a	1,09	1,13	1,15	1,18	1,22
Regisztrált olvasók/pécsi lakosok	n.a.	0,18	0,17	0,16	0,16	0,17
Helyben használat/hallgatók	13,68	13,67	13,56	13,71	14,38	14,22
Helyben használat/pécsi lakosok	2,44	2,21	2,00	1,93	1,95	1,93
Távhasználat/hallgatók	20,69	24,90	30,50	32,24	33,74	43,28
Távhasználat/pécsi lakosok	3,68	4,03	4,51	4,54	4,58	5,86

Forrás: (CSGYK, 2013-2016; KSH 2018b) alapján saját szerkesztés

13. ábra: Könyvtárhasználat és a használók aránya



Forrás: (CSGYK, 2013-2016; KSH, 2018b) alapján saját szerkesztés

A lakosság és a hallgatók számához viszonyítva a könyvtárhasználat alakulását, a regisztrált olvasók számát inkább stagnálónak, a helyben használatot kis mértékben csökkenőnek, a távhasználatot változatlanul dinamikusan növekvőnek lehet minősíteni. Amellett, hogy a könyvtárhasználati adatok megfelelnek a jellemző tendenciáknak, egyben igazolják a könyvtárak szakmai erőfeszítéseinek az eredményeit is.

4.2.2.2. Az intézmények gazdálkodása

Mivel a tulajdonosoknak a „társasház” üzemeltetésével a projekt támogatási feltételei szerint önálló gazdálkodó szervezetet kellett megbízniuk, ezért az épületben három, változó gazdálkodási önállósággal, változó tulajdonossal és változó fenntartóval bíró szervezet működik. A három szervezet tevékenységét összehangolva végzi; a két könyvtár és az üzemeltetésre létrehozott Pécsi Tudásközpont Kft.

A PTE Egyetemi Könyvtár gazdálkodásának értékelésekor nem meglepő az a tény, hogy **pénzügyi erőforrásainak** döntő többségét a PTE állja, ezért a fenntartó gazdasági helyzete alapvetően meghatározza a könyvtár gazdálkodását és szoros összefüggésben van az egyetemi karok teherbíró képességével. A könyvtár számára nem áll rendelkezésre állami normatíva, a csökkenő hallgatói létszám és csökkenő bevételi forrásokkal együtt szűkülnek a könyvtár lehetőségei is. A korábbi években a könyvtár költségvetését a karokkal, illetve a Gazdasági Főigazgatósággal együttműködve tervezték meg, a karok által igénybe vett könyvtári szolgáltatások pontos megnevezésével és mutatószám képzésével. A 2015-től a kancellári rendszer bevezetése új helyzetet teremtett, a

költségvetés az előző évi bázis költségvetését figyelembe véve a Kancellári Hivatallal egyeztetve áll össze.

Nem állnak rendelkezésre jelentős külső források sem, csak a Nemzeti Kulturális Alap néhány százezer Ft nagyságrendű, és jellemzően régi könyvek állagmegóvására, restaurálására, illetve kulturális rendezvényre fordítható pályázatai. A felsőoktatás tankönyvellátását célzó pályázatok megszűntek, informatikai fejlesztésre, digitalizálásra, egyéb könyvtári szolgáltatásfejlesztésre fordítható pályázatok, kifejezetten a felsőoktatási könyvtárak számára nincsenek.

Rendszeres éves bevételi forrás az Országos Dokumentumellátó Rendszer (ODR) és a Nemzeti Kulturális Alap pályázatán túl:

- Elektronikus Információs szolgáltatás (EISZ) 2014-ben 20 millió forint,
- Pécsi Tudásközpont Kft. által termelt éves bevétel 49%-a: 8–10 millió forint,
- könyvtári beiratkozási díjből és késedelemből, egyéb könyvtári szolgáltatásokból származó díj, évente változó összegben 15 millió forint.

A gazdálkodást már 2012-ben a források csökkenése jellemezte, nem került bevezetésre a hallgatói regisztrációs díj, a szakadat bázisok beszerzésére évek óta ugyanannyi költségvetési támogatás jutott, és nem voltak a felsőoktatási könyvtárakat támogató pályázatok.

A csökkenő bevételek miatt 2013-ban és 2014-ben is a dologi és a személyi kiadások további szűkítése vált szükségessé. 2014-ben a 2010 évihez képest közel 12 százalékkal kevesebb forrás állt rendelkezésre. Az alkalmazotti állomány 3 év alatt 20 százalékkal csökkent. A könyvbeszerzésre fordított keret radikálisan mérséklődött és a 2010. évi forrásnak mindössze 38 százalékát tette ki. Eközben az ellátandó feladatok száma nem csökkent.

A 2015-ös év kedvező változása volt, hogy megállt az előző években tapasztalt forráscsökkenés, a költségvetés nominálisan növekedett, a pályázatoknak és az EMMI támogatásának köszönhetően. Az NKA pályázatain kívül változatlanul nem voltak kifejezetten a könyvtárak szakmai fejlesztését megcélzó pályázatok. Mivel a szakirodalom ára folyamatosan növekszik, ezért egyre kevesebb példányt vásároltak, adatbázisokat szigorúan a használati statisztikák alapján rendeltek. Sor került a minőségfejlesztési rendszer kiépítésére.

A kiadások növekedése nagyságrendileg megfelelt az állománygyarapításra jutó növekedésnek. Az automatizált szolgáltatási rendszer működtetésének magas járulékos költségei ellenére a Tudásközpont épületének fenntartási költségeit csökkenteni tudták.

Megvalósultak a halaszthatatlan informatikai beruházások, de elengedhetetlen a géppark további felújítása.

A hallgatói létszámtól és az olvasók fizetőképes keresletétől függő könyvtári szolgáltatások bevételei csökkentek, ezért elkerülhetlenné vált a díjak növelése, a díjköteles szolgáltatások fejlesztése. A minőségi munka biztosításához szükség lenne a dolgozók továbbképzésére és a minőségi többletmunka anyagi elismerésére is.

A 27. és 28. táblázatok adatai tartalmazzák a más telephelyen és karon működő egységek adatait is.

27. táblázat: Az Egyetemi Könyvtár bevételei és kiadásai

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bevétel összesen eFt			749 794	771 332	862 860	855 339
ebből költségvetési támogatás				716 792	728 203	818 497
ebből saját bevétel				31 461	38 222	16 685
DDRKTK bevétel 49 %-a	11 980	12 063				
ebből pályázat				113	41 387	20 017
Kiadás összesen eFt			744 931	771 332	862 858	816 546
ebből személyi kiadások és járulékai			345 311	331 101	375 188	356 434
ebből dologi kiadások			391 081	105 463	78 692	460 112
DDRKTK össz ktg 49 %-a	85 923	83 075				
Létszám	140?			112	106	107

Forrás: (PTE EKT, 2012-2017) alapján saját szerkesztés

28. táblázat: Az Egyetemi Könyvtár bevételeinek felhasználása

elhasználás – Egység Gazdasági Terv alapján (ezer Ft)					
	2011	2012	2013	2014	2015
Állománygyarapítás	262 840	275 881	245 625	256 684	287 227
Kari Könyvtárak	238 917	215 519	173 403	160 488	178 824
Központi Könyvtár	179 315	168 019	179 576	170 859	182 345
Tudásközpont	182 961	143 283	136 270	159 401 (20 mFt előző évi bérleti díj)	128 252
Klimo Könyvtár –Múzeum	44 680	37 068	42 441	36 848	40 352
Összesen	908 713	839 770	777 315	779 678	817 000
2011–2015	-10,1 %				

Forrás: (PTE EKT, 2012-2017) alapján saját szerkesztés

A Csorba Győző Könyvtár gazdálkodását alapvetően befolyásolta, hogy gyakran változott az intézmény fenntartója, gazdálkodási önállósága és a gazdálkodás keretei.

A könyvtár fenntartói támogatásai 2010-ben az összes bevétel 83,5 százalékát tették ki, és a bevételek 90 százaléka körüli értékben realizálódtak. A költözést követő első teljes évben az intézmény dologi költségei megnövekedtek. Az intenzív pályázati tevékenység eredményeképpen összesen 17 pályázat került benyújtásra, 63.503 ezer forint támogatás elnyerésére.

2011-ben a Baranya-Pécs Közkönyvtári Társulás részeként önállóan gazdálkodó intézményként működött, gazdasági feladatait a Baranya Megyei Önkormányzat Hivatala látta el.

2012-ben a szolgáltatási színvonal fejlesztésére javasolták az éves látogatójegy bevezetését, a beléptető kapuknál kártyaleolvasó felállítását, automata könyv visszavételt és a pénztári modul kialakítását. 3 uniós és 10 hazai pályázat benyújtására került sor 219 millió forint értékben.

2013-ban a könyvtár fenntartója ismét változott, Pécs MJV fenntartásában önállóan gazdálkodó intézményként működött a Csorba Győző Könyvtár. A települések 92 százaléka a BKSZR keretében szolgáltatott.

A fenntartói támogatás 2013 és 2015 között lényegében változatlan volt, a bevételek jelentős növekedése, majd csökkenése egyéb okoknak tudható be. Nőtt a távhasználat és a rendezvényeken részt vevők száma, csökkent a helyben használat. 14 pályázat benyújtására került sor, összesen 13.694 ezer forint értékben.

A 2014-ben befejeződő második könyvtárbusz projekt 130 milliós uniós támogatással valósult meg. Összesen 904 rendezvényt szerveztek, 34 976 résztvevővel. Új elektronikus fizetési meghagyási rendszert indítottak el. Létrehozták a Baranya Megyei Hálózati Központot.

2015-től a Csorba Győző Könyvtár gazdálkodási feladatait a pécsi önkormányzat Elszámolóháza végezte. Pályázatok kizárólag a Nemzeti Kulturális Alaphoz kerültek benyújtásra. Csökkent az intézmény létszáma, nem tervezték a közfoglalkoztatottak bérét és a teljesítményösztönzési rendszert, és nem terveztek beruházást sem. A Tudásközpontban 210 rendezvényt szerveztek 29 110 résztvevővel.

2016-ban 4 pályázatot zártak le, melyek forrását az NKA biztosította.

A 2019-es év sem múlhat el a gazdálkodás kereteit érintő változások nélkül. Január 1-től ismét változik a gazdálkodási feladatokat addig ellátó Elszámolóház szerepe és ezáltal a könyvtár feladatköre.

29.táblázat: A Csorba Győző Könyvtár bevételei és kiadásai

Csorba Győző Könyvtár	2011	2012	2013	2014	2015
Bevétel összesen eFt	552 537	443 594	660 283	817 483	639 746
ebből működési bevétel		46 949	17 545	67 042	27 736
ebből fenntartói támogatás, átvett pénzeszköz		396 645	642 738	598 515	612 010
Kiadás összesen eFt	585 942	433 594	642 586	796 380	587 964
ebből személyi kiadások és járulékai	197 867	215 621	236 532	244 617	248 623
ebből dologi kiadások	264 895	195 751	329 169	379 857	293 004
Pályázat eFt	63 503	219 599	13 694		
Létszám fő	112	78,82	77,25	77,25	75,25
Állománygyarapítás BKSzR nélkül db	25 219	22 508	25 816	16 993	19 296
Állománygyarapítás BKSzR nélkül	50,5	41,2	55,6	32,5	36,7

Forrás: (CSGYK, 2012-2017) alapján saját szerkesztés

A Pécsi Tudásközpont Kft létrehozása a projekt uniós támogatásának feltétele volt. A támogatók elvárták, hogy a megépítendő Tudásközpont üzemeltetésével önálló gazdálkodó szervezetet bízzanak meg, vagy a tulajdonosok részéről erre a célra alakított társaság révén, vagy a piaci szereplők közül pályázat útján történő kiválasztással.

A tulajdonosok az első megoldást választották, a Baranya Megyei Önkormányzat és a Pécsi Tudományegyetem 2010-ben 20 millió forint törzstőkével 51-49 százalékos tulajdoni aránnyal létrehozta a Pécsi Tudásközpont Kft-t. Fő tevékenységi körüként saját tulajdonú ingatlan üzemeltetését jelölték meg.

Feladata az épület:

- teljes körű műszaki és funkcionális üzemeltetése,
- a közüzemi szolgáltatások biztosításának teljes körű eljárása,
- az épület alapfunkcióinak teljesítése mellett előálló szabad helyiség, illetve egyéb területek piaci feltételek szerinti bérbeadása, rendezvényszervezés, reklámtevékenység,
- a társasház közös képviselői feladatainak ellátása.

A Baranya Megyei Önkormányzat tulajdoni részének állami tulajdonba kerülésével a tulajdonosi jogokat előbb a Baranya Megyei Kormányhivatal Megyei Intézményfenntartó Központ, majd a 2013-tól a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. látta illetve látja el.

30.táblázat: A Tudásközpont Kft. főbb mérlegadatai

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Árbevétel -eFt	190 853	193 316	184 930	202 976	205 347	214 816
ebből bérbeadás	n.a.	n.a.	22 676	19 667	16 239	14 075
Anyagi jellegű ráfordítás	164 590	160 520	153 826	169 228	174 252	203 422
Személyi jellegű ráfordítás	25 217	27 024	27 114	25 377	25 217	25 817
Eszközök/Források	62 489	79 643	85 320	74 310	71 842	115 129
Saját tőke	23 660	25 130	25 048	27 383	27 788	27 940
Eredménytartalék	3 696	3 660	5 130	5 048	7 483	7 788
Mérleg szerinti eredmény	-36	1 470	-82	2 335	405	152
Létszám fő		8	8	8	8	8

Forrás: (Tudásközpont Kft., 2011-2016)

A Pécsi Tudásközpont Kft. stabil és megbízható gazdálkodással, saját tőkéjének megőrzése mellett végzi üzemeltetési tevékenységét egy szűk, az eredetileg tervezettnél lényegesen kisebb létszámmal. Ez utóbbit igazolja, hogy az első teljes üzemelési évhez képest a személyi jellegű ráfordításai lényegében nem nőttek.

Árbevétele 10 százalékot meg nem haladó mértékben, egy év kivételével minden évben emelkedett.

A kft. feladata a helyiségek piaci alapon történő eseti bérbeadása, melynek lehetőségét csökkenti, hogy a könyvtárak, illetve a tulajdonosi / fenntartói érdekkörbe tartozó szervezetek milyen mértékben használják éves szinten a bérbe adható területeket. A tapasztalat az, hogy egyre nagyobb mértékben van igényük a helyiségek használatára, ezért a kiadható területek csökkennek.

Anyagi jellegű ráfordításainak alakulása igazolja azokat az erőfeszítéseket, melyeket a közüzemi és egyéb költségek mérséklésére tesznek. Másrészt 2015. őszén lejárt a létesítmény garanciális időszaka, és míg a garanciális időszakban a szavatossági bankgarancia nyújtott fedezetet a hibák elhárítására, azt követően már a fenntartóknak/tulajdonosoknak kell finanszírozniuk.

Két év kivételével, amikor csekély mérleg szerinti veszteséget mutattak ki, lényegében folyamatosan pozitív eredménnyel képes a kft. működni, egyre növelve az eredménytartalékát.

A kft. megbízhatóan, a könyvtárakkal együttműködve látja el az épület üzemeltetési feladatát.

4.2.2.3. A projekt számszerű értékelése

A projekt **ex post értékelése** mindenekelőtt a támogatási szerződésben rögzített számszerűsített elvárások alapján történhet, azon **indikátorok** révén, melyek teljesítését a támogató elvárja, és melyeknek teljesítésére a kedvezményezett kötelezettséget vállal. Más számszerű alapokon nyugvó értékelés nem is lehetséges, hiszen olyan adatszolgáltatási kötelezettség, mely azt lehetővé tenné, az utánkövetési időszakban nincs.

Ugyanakkor tanulságos annak a nyomon követése is, hogyan változtak a kiinduláshoz képest a projekttel szembeni számszerűsített elvárások, kezdve a kulturális fővárosi pályázattal, összehasonlítva a megvalósíthatósági tanulmány tartalmával, és végül a támogatási szerződésben foglaltakkal.

1. Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa pályázat

Elsőként a 2005-ben benyújtott Pécs Európa Kulturális Fővárosa 2010 pályázat rögzítette, milyen várható eredményekkel indokolható a megyei és városi könyvtárak összevonása, az új intézmény kialakítása, a projekt és a beruházás megvalósítása. A szolgáltatások bővülésére, színvonalára és azok igénybevételére vonatkozóan tartalmazott számszerű vállalásokat.

- a. Négy éven belül a könyvtár látogatói létszáma *meghatszorozódik*, eléri az éves 750 ezres látogatószámot.
- b. *A beiratkozott olvasók száma* négy éven belül *legalább a 2,5-szeresére nő*, 13 ezerről 30 ezerre.
- c. A piacképes szolgáltatások 40 százalékos díjbevitel-növekedést eredményeznek, 36 millió forintról 50 millió forintra nő évente.
- d. *Mintegy 30 százalékos létszám-megtakarítás* várható, és éves szinten mintegy 45 millió forintos kiadáscsökkenés.
- e. A két könyvtár összesített állománya évente 3 százalékkal nő.

Ambiciózus látogató- és olvasószám növekedéssel számoltak, valamint a bevételek jelentős növekedésével, mely az elképzelések szerint kisebb alkalmazotti létszámmal is elérhető (EKF, 2005).

2. Megvalósíthatósági tanulmány

Másodikként a DDOP pályázat benyújtása után véglegesített megvalósíthatósági tanulmányban rögzítették a számszerűsített elvárásokat. A projekt egyik fő célja volt hatékonyan működtetni a városi könyvtárakat az aktuálisan elvárható szolgáltatási színvonal mellett. Az intézmény jellegének megfelelő specifikus indikátorok segítségével törekedtek számszerűsíteni a leendő intézmény fenntarthatóságát.

A szolgáltatási integrációval egységesített intézményekre vonatkozóan a 31. táblázat szerinti legfontosabb eredmény indikátorok szerepeltek a tanulmányban. Álláspontom szerint hibásan, a bázis adatok csak a megyei-városi könyvtár adatait tartalmazzák.

31.táblázat: A DDRKTK projekt legfontosabb eredmény indikátorai a megvalósíthatósági tanulmányban

	Mutató neve		Kiindulási érték	Min. célérték	Elérés időpontja
1.	Látogatók száma	fő	309.154	464.000	2012
2.	Regisztrált tagok száma	fő	17.104	23.000	2012
3.	Kölcsönzött dokumentumok száma	db	547.765	821.000	2012
4.	Kiállítások száma	db	22	50	2012
5.	Egyéb rendezvények száma	db	76	140	2014
6.	Nyitvatartási idő	óra/hét	36	84	2011
7.	Létrehozott kulturális szolgáltatások száma	db	26	34	2011
8.	Megőrzött munkahelyek száma	db	0	22	2011

Forrás: (DDRKTK, 2008a)

A projekt céljai és az 1., 2., 3. számú indikátorok között közvetlenül mérhető az összefüggés, amennyiben többen veszik igénybe a könyvtári szolgáltatásokat, akkor a térségre vonatkoztatott tudástranszfer is nagyobb mértékű.

A várt látogatószám növekedést abból származtatták, hogy a DDRKTK épületében együtt megjelenő különböző könyvtárak jelentősen ösztönzik a könyvtárlátogatók érdeklődését, a látogatói használatot. Mind a látogatószám, mind a regisztrált tagok (beiratkozott olvasók) tekintetében mérsékeltebb célokat tűztek ki, mint a 2005-ös pályázat, 750 ezer helyett 464 ezer fő látogatói szám, illetve 30 ezer beiratkozott olvasó helyett 23 ezer fő regisztrált tag volt a minimális célérték a 2012. évi elérési időpontban.

A 4. és 5. számú indikátorok a tudásközpont funkcióhoz kapcsolható rendezvények számának növekedését vetítették előre, míg a 6. számú indikátor arra utalt, hogy míg a külön működő intézmények finanszírozási okokból nem tudtak az igényeknek megfelelő

nyitvatartással működni, addig erre az integrált intézmény keretei között már lehetőség nyílik.

A 7. indikátor a szolgáltatások körének bővülését mutatta. Az egyes könyvtárak szolgáltatásai között sok volt az átfedés, miközben hiányoztak a tudásközponti funkciókhoz köthető tevékenységek. Az új intézmény lehetőségei biztosítják azt, hogy a látogatók kiszolgálása a korábbi szolgáltatások magasabb szintre emelésével, ill. újabbak bevezetésével történjen.

A 8. indikátor a szervezeti átalakításokat követően megőrzött munkahelyek számára utalt. A könyvtárakban a munkahelyek száma csökken az integrált intézmény létrehozásával, miközben az új intézmény, az új feladatok és a kapcsolódó tevékenységek új munkahelyek létrejöttét is generálják. Míg a 2005-ös pályázat markáns létszámcsökkenést valószínűsített, a megvalósíthatósági tanulmányban már munkahelyek megőrzésével számoltak.

32. táblázat: A DDRKTK projekt monitoring mutatói a megvalósíthatósági tanulmányban

	Mutató neve	Típus	Mérték -egység	Minim. célérték	Elérés időpontja
1.	Fejlesztéssel érintett épületek, építmények száma	output	db	1	2010
2.	Fejlesztéssel érintett történelmi, kulturális örökséget jelentő épületek, építmények száma	output	db	3	2010
3.	Kulturális fejlesztések által közvetlenül létrehozott munkahelyek száma	eredmény	fő	0	2010
4.	Kulturális szolgáltatásokkal való elégedettség	hatás	%	80	2015
5.	Kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők számának növekedése	eredmény	fő	5 000	2011
6.	A fejlesztéssel érintett lakosság száma	output	fő	700 000	2015
7.	A fejlesztéssel létrejövő új épület nagysága	output	m ²	13 083	2010
8.	A felújított zöldfelületek nagysága	output	m ²	5300	2010
9.	Akadály-mentesített épületek száma	output	db	1	2010
10	Népszerűsítő és marketing akciók	output	db	3	2011

Forrás: (DDRKTK, 2008a)

Az 1-2. sz. monitoring mutatók az intézmények fizikai integrációjára vonatkoztak, azaz az addig több épületben működő könyvtári intézmények egy új épületbe kerülnek.

A 3. sz. mutató a dolgozói létszámra utal, mivel az integrált intézményben elkerülhetővé válnak a párhuzamos funkciók.

A 4. sz. mutató, az elégedettség az utánkövetési időszakban mérhető. A megvalósuló szolgáltatások színvonala, az elégedettség mérése fontos visszacsatolást jelent a célok és az eredmények összhangját illetően.

Az 5. sz. mutató, a fizető résztvevők számának növekedése a gazdasági fenntarthatóság mérésére szolgál. Ugyanakkor a hasonló intézményekben szervezett rendezvények többnyire ingyenesek és gyakran támogatásból valósulnak meg, ezért a látogatószámhoz képest várhatóan csak minimális mértékű a fizető vendégek részvétele a kulturális programokon. Míg a 2005-ös pályázat a piacképes szolgáltatások díjbevételenek 40 százalékos, 36 millió forintról 50 millió forintra történő emelkedésével számolt, a megvalósíthatósági tanulmány reálisan már minimálisnak feltételezte a bevételnövekedést és 5000 főben rögzítette a fizető vendégek számának növekedését.

A 6. sz. monitoring mutató a regionális hatás bizonyos mértékű mérésére alkalmas a fejlesztéssel érintett lakosság számának megjelölésével. A 2005-ös pályázatban még olyan nagyságrendű látogatószámot céloztak meg (750 ezer fő), mint a fejlesztéssel megcélzott lakosság száma (700 ezer fő).

A 7-9. sz. mutatók műszaki szempontok alapján igazolták a beruházás jelentőségét: az épület nagysága, a zöldterületek nagysága, az akadálymentesítés szintje, a műszaki színvonal mutatói.

A 10. sz. mutató az új projekt, és a létrejövő intézmény ismertségét alapozta meg népszerűsítő és marketing akciók számának meghatározásával, lényegében a célcsoport elérésére tett intézkedéseket méri.

A megvalósíthatósági tanulmányban 2020-as célértékként további növekedést vetítettek előre a látogatók esetében 510 000 főt (2012-es célérték: 464 000 fő), a regisztrált tagok esetében 36 000 főt (2012-es célérték: 23 000), a kölcsönzött dokumentumok esetében 890.000 darabot (2012-es célérték: 821 000). Összességében a 2005-ös pályázat számaihoz képest realisabb célkitűzések szerepeltek a megvalósíthatósági tanulmányban. (DDRKTK, 2008a).

3. Támogatási szerződés

Harmadsorban és végül a támogatási szerződésben rögzítették a számszerű elvárásokat, melyek fontossága abban rejlik, hogy ezek képezték az alapját a fejlesztés megvalósulását követő ex-post értékelésnek. Ezek nem a megvalósíthatósági tanulmányban, a szolgáltatási integrációval egységesített intézményekre vonatkozóan megállapított és

szélesebb körű értékelést lehetővé tevő mutatókat tartalmazták, hanem azokat a monitoring mutatókat, amelyek egy szűkített értékelést tettek lehetővé.

33. táblázat: A DDRKTK projekt számszerűsíthető eredményei – adatszolgáltatás alá eső indikátorok a támogatási szerződésben

	Indikátor megnevezése	Kiindulási érték	Cél-érték	Elérés időpontja
Output indikátorok				
1.	Fejlesztéssel érintett épületek, építmények száma db	0	1	2010. május
2.	Fejlesztéssel érintett történelmi, kulturális örökséget jelentő épületek, építmények száma db	0	3	2010. május
3.	A fejlesztések által érintett lakosság létszáma fő	0	700 000	2015. június
4.	A fejlesztéssel létrejövő új épület, -rész nagysága m ²	0	13 083	2010. május
5.	Felújított zöldfelületek nagysága m ²	0	5 300	2010. május
6.	Akadálymentesített épületek száma db	0	1	2010. május
7.	Népszerűsítő és marketing akciók db	0	3	2011. június
Eredményindikátorok				
8.	Kulturális fejlesztések által közvetlenül létrehozott munkahelyek száma fő	0	0	2010. szeptember
9.	Kulturális szolgáltatásokkal való elégedettség %	0	80	2015. június
10.	Kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők száma fő	0	5000	2011. június

Forrás: (DDRKTK, 2008b)

Az indikátorok értékelését hasonlóképpen három blokkban végeztem, melynek révén követhető, mi valósult meg az eredeti, 2005-ös pályázatban vállaltakból, és mi a megvalósíthatósági tanulmányban és a támogatási szerződésben rögzítettekben.

1. Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa pályázat

- a. A könyvtár látogatói létszámának *hatszorozódása*, a 750 ezres látogatószám elérése nem következett be. A 25. táblázatban rögzített adatok szerint a könyvtár szolgáltatásait *személyesen használók*, vagy a *rendezvényeken résztvevők* száma együttesen sem érik el a megcélzott látogatószámot. A *távhasználatot* választókkal (adatbázisok, honlap, OPAC, e-mail, telefon) együtt azonban a látogatók száma már, 2011-ben meghaladta a célként rögzített 750 ezer főt, és azóta is folyamatosan 800 ezer körül mozog.
- b. Az az elvárás, hogy a *beiratkozott olvasók száma* négy éven belül legalább a 2,5-szeresére nő (13 ezerről 30 ezerre), egyértelműen nem teljesült. A regisztrált olvasók száma tendenciájában csökkenő, harmincezret egyetlen évben sem ért el, várhatóan

nem is fogja elérni. Az okok összetettek, feltehetően eredetileg is túlbecsülték a majdan beiratkozó olvasók számát. Másrészt a lakosság számának mind városi, mind régiós szinten tapasztalható csökkenése, de mindenekelőtt az egyetemi hallgatók számának csökkenése kedvezőtlen hatással van a beiratkozott olvasók számának alakulására. Harmadsorban fontos megemlíteni a könyvtárhasználati szokások változását, az olvasás iránti érdeklődés csökkenését és az online használat terjedését.

- c. A piacépes szolgáltatások 40 százalékkal történő növelése nemcsak a 2005-ös pályázat céljai között szerepel, hanem a megvalósíthatósági tanulmány is tartalmazza az új épületbe költöző szervezetek önálló forrásszerzésének követelményét, a támogatási szerződésben rögzített monitoring mutatók közé azonban nem került be. következő pontban, a megvalósíthatósági tanulmány tartalma kapcsán szerepel részletes értékelés a bevételek tényleges alakulásáról.
- d. A 30 százalékos létszám-megtakarítás és az éves szinten mintegy 45 millió forintos kiadás csökkenés nem valósult meg. 2006-ban, az akkor még külön működő megyei illetve városi könyvtáraknak összesen 88, a PTE Központi Könyvtárának és az ÁJK-KTK kari könyvtárnak 73 dolgozója volt, azaz összesen *161 fő*. 161 fő esetében a 30%-os csökkenés *113 fő működtetői* létszámot eredményezett volna. 2016-ban a Csorba Győző Könyvtárnak 75 dolgozója volt, a PTE teljes hálózatának 107, melyből Központi Könyvtárra és az ÁJK-KTK kari könyvtárra 55 fő jutott. Figyelembe kell venni továbbá az épület üzemeltetését végző Pécsi Tudásközpont Kft. alkalmazotti létszámát is, mely a kezdetektől 8 fő.

A három szervezet létszáma a 113 fő helyett *138 fő*, azaz a folyamatos mérséklődés ellenére a 30 százalékos csökkenés még 2016-ra sem valósult meg. A megvalósíthatósági tanulmányban már nem is számoltak ilyen mérvű csökkenéssel, melyet részben indokolt a tudásközpont funkció többlet létszám igénye (DDRKTK, 2008a). Ezen kívül felmerül, hogy nem megalapozott és megvalósítható mértékű létszámcsökkenést céloztak meg.

- e. Vállalták a két könyvtár összesített állományának évi 3 százalékos növekedését. Az egyetemi könyvtár 2014-ben a hálózatában állománygyarapításra fordítható források három év alatt bekövetkező 38 százalékos csökkenéséről számol be, majd arról, hogy 2015-ben az állománygyarapítás ismét növekedett az előző időszakhoz képest. Megjegyzendő, hogy az állománygyarapításnak mindösszesen 5 százalékát teszik ki a könyvek, a többit a folyóiratok és adatbázisok beszerzése jelenti.

A csökkenő tendencia a Csorba Győző Könyvtár BKSZR nélküli forrásaira is jellemző, bár 2015-ben szintén a beszerzések kedvezőbb alakulásáról számoltak be. Csak a Tudásközpontra érvényes pontos adatok nem állnak rendelkezésre, azonban feltehetően az évi a 3 százalékos növekedés nem valósult meg, és a mindkét könyvtárra jellemző ingadozás a Tudásközpont állományának éves növekedésében is megmutatkozott.

Az állapítható meg a 2005-ös pályázat célkitűzéseiről, hogy látogatószám alakulását, a beiratkozott olvasók számának növekedését, a bevételek növekedését egyaránt túlbecsülték. Nem teljesült az állománygyarapodás és a létszámcsökkenés sem, azaz az öt vállalt paraméterből egyik sem. (EKF, 2005).

2. Megvalósíthatósági tanulmány

A megvalósíthatósági tanulmányban szereplő és a szolgáltatási integrációval egységesített intézményekre vonatkozó *31. táblázat* szerinti indikátorok egy része nem került be a támogatási szerződésbe, ezért nem esik adatszolgáltatási kötelezettség alá, de azért néhány mutató értékelése elvégezhető.

A látogatók száma (1) a 464 ezres minimális értéket célozta meg. Egyértelműen megállapítható, hogy ezt az értéket a személyes használat és a rendezvényeken résztvevők száma nem éri el. A távhasználatot választók száma viszont egyre növekvő és meghaladja a 600 ezer főt, a helybeni használatot egyre inkább kiváltja a virtuális használat. A fizikailag is megjelenő látogatók száma fontos, de egyre kevésbé fontos paraméter.

A regisztrált olvasók száma (2) minden évben eléri, sőt meghaladja a 23 ezer főt, azaz kis mértékben még a tapasztalható csökkenő tendencia dacára is meghaladja a 2012-es célértéket.

A kölcsönzött dokumentumok száma (3) tekintetében már a tanulmányban szereplő kiindulási érték is kétségeket támaszt, hogy vajon azokat a kölcsönzött dokumentumokat vették-e figyelembe, melyek majd a Tudásközpont, az új intézmény szolgáltatási körébe tartoznak. Az 548 ezres kiindulási és a 821 ezres célérték ugyanis jelentősen meghaladja a ténylegesen kölcsönzött dokumentumok nagyságrendjét.

A kiállítások és egyéb rendezvények számának együttes célértéke (4 és 5) 190, melyet a Csorba Győző Könyvtár akár külön is teljesít, együttesen pedig közelítik, vagy meghaladják a 300-as rendezvényszámot.

A *nyitvatartási idő* (6) minimális célértéke teljesül, vizsgaidőszakon kívül heti 80, vizsgaidőszakban heti 84 órában tartanak nyitva.

A megvalósíthatósági tanulmány a következőképpen részletezi, hogy *szolgáltatásokból, szponzorációs és pályázati bevételekből* milyen értékben egészíthetők ki a létesítmény üzemeltetési költségei éves szinten:

- 2 millió Ft a helyiségek tartós bérletbe adásából (étterem, könyvesbolt),
- 1,2 millió Ft a helyiségek alkalmankénti bérbe adásából,
- 20 millió Ft szolgáltatásokból: könyvkötészet, fénymásolás.
- pályázati bevételekből éves szinten 50-60 millió Ft,
- szponzorációból 10 millió Ft bevétel.

Az épületet üzemeltető kft. a 3,2 millió forintnál jelentősen magasabb, 19 millió forintot meghaladó bérleti díj bevételt realizál, emellett egyéb bevételei is vannak: 2011-ben 27 352 ezer forint, 2014-ben 9 339 ezer forint.

A könyvtárakra továbbosztott, szolgáltatásokból származó bevételek meghaladják a 3 millió forintot, de nem érik el a 4 millió forintot, ami nagyságrenddel alacsonyabb, mint az elvárt 20 millió forint.

Az 50 millió forintos pályázati bevétel évente eltérő értékben, de teljesül, a 10 millió forintos szponzorációs bevétel azonban egyértelműen nem.

Megjegyzés: a monitoring mutatók közé nem a piacképes szolgáltatások bevételnövelésének követelménye, hanem a kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők számának növekedése került be.

A végleges megvalósíthatósági tanulmány *a monitoring mutatókat* a támogatási szerződés 4. mellékletével egyezően tartalmazza, értékelését pedig a következő fejezet.

3. Támogatási szerződés

A támogatási szerződésben a szerződő felek által rögzített, a kedvezményezett által vállalt mutatókat a 33. táblázat tartalmazza.

A fejlesztés során megvalósuló beruházással létrejön egy új épület az előírt nagyságban, zöldfelületekkel, tehát lényegében öt output indikátor a projekt fizikai megvalósulásával már teljesült.

A létrehozott munkahelyek száma tekintetében nincs kötelezettség.

A lakosság létszáma a régióban adott, a folyamatos csökkenés ellenére még 2016-ban is meghaladta a 900 ezer főt. A három marketing akció megszervezése sem okozott nehézséget.

Nyolc monitoring mutató tehát teljesült, maradt mindössze két mutató (9, 10), melynek értékelését el kell végezni, és amelyek információt adnak az intézmény megnyitását követő időszak működéséről. Ezek a kulturális szolgáltatásokkal való elégedettség, melynek célértéke 80 százalék, valamint a kulturális fejlesztés hatására kulturális programokon fizető résztvevők számának növekedése, melynek célértéke 5 000 fő.

A 2005-ös pályázat és a megvalósíthatósági tanulmány is tartalmazza a piaci szolgáltatásokból származó bevételek növelésével, illetve a saját bevételek növelésével kapcsolatos elvárást. A monitoring mutatók között a kulturális fejlesztés hatására kulturális programokon fizető résztvevők számának növekedésére szerepel követelmény. *A könyvtárak fizető rendezvényeket* jellemzően nem tartanak. *A Csorba Győző Könyvtárban* a korábbi években a Mikulás napi rendezvény volt fizetős, de csak az ajándécsomag költségeit fizették ki a résztvevők. Ennek a legfőbb oka az, hogy amiért pénzt kérhetnének, azokat pályázatokból valósítják meg, és ezért nem lehetnek fizetősek a rendezvények. A legtöbb rendezvényen 20-30 ember vesz részt átlagosan, ha pénzt kérnének, akkor ennyien sem jönnének el. A nagy rendezvényeken pedig mindig van pályázati forrás, a tiszteletdíjakat abból fizetik. Felmerült a fizetős rendezvények szervezése, de eddig nem vállalkoztak rá. A könyvtári programok szervezésével összesen három munkatárs foglalkozik a megyei hálózatban, akik egyben az intézmény teljes kommunikációját is viszik

Növekedésről tehát nem lehet beszélni, hiszen a fizető résztvevők száma elenyésző.

Elégedettségi felmérést az Egyetemi Könyvtár és a Csorba Győző Könyvtár egymástól függetlenül végeztek az értékelési időszakban.

Az Egyetemi Könyvtár a minőségfejlesztési projekt részeként 2015 februárjában hallgatói, oktatói és partneri elégedettségmérést is végzett. Rendezvényekre vonatkozó kérdéseket a felmérések nem tartalmaztak. A kérdőívek értékelése röviden:

Magyar hallgatók: a hallgatóknak több mint 80 százaléka ismeri és majdnem fele elsősorban a Tudásközpontot használja, bár épülete a kari egységektől távol helyezkedik el, ezért nem látogatják naponta a könyvtárat. A kölcsönzés jelenti a leginkább igénybe vett szolgáltatást, de kiemelendők a helyben használathoz kapcsolódó szolgáltatások.

Fontos a könyvtár mint közösségi tér. Összességében a hallgatók nagy része elégedett a könyvtárral és a könyvtárosokkal.

Erősségek: a könyvtári személyzet, állomány, könyvtári környezet; gyengeségek: kevés példányszám, épületek rossz adottságai, könyvek/folyóiratok hiánya

Javaslatok: állomány bővítése, frissítése, infrastruktúra javítása, nyitva tartás növelése.

Külföldi hallgatók: összességében elégedetlenek a nyitvatartási idővel, a rendezvényekkel, a wifivel és a könyvtárosok nyelvtudásával. A könyvtári honlapokat alig több mint a külföldi hallgatók fele ismeri, és az ott megjelenő tartalmak terén is elégedetlenebbek a magyar hallgatóknál.

Erősségek: a könyvtári környezet, állomány; gyengeségek: belső terek körülményei; IT infrastruktúra; bútorzat, berendezés.

Javaslatok: könyvtárosok angol nyelvismeretének fejlesztése, hosszabb nyitva tartás, zajcsökkentés, elszeparált terek (PTE EKT, 2015d)

Oktatók: több mint 80 százalékuk látogatja a Tudásközpontban lévő könyvtári egységeket és majdnem fele nyilatkozott úgy, hogy elsősorban a Tudásközpont olvasója. A meglévő szolgáltatásokat jónak vagy kiválóan értékeli. Elégedettebbek a könyvtár személyzetével, felszereltségével, infrastruktúrájával, mint a hallgatók, közepesnek ítélik a külföldi irodalom választékát.

Javaslatok: állomány frissítése, bővítése, e-szolgáltatások, infrastruktúra javítása (PTE EKT, 2015e)

Az Egyetemi Könyvtár beszámolója tartalmazza, hogy 2015-ben 2 (2133 fő), 2016-ban 5 (1741 fő) kérdőíves megkérdezést végeztek, olyan témákban például, mint a honlap megújítása, a könyvtártúra, gólyatúra, vagy a könyvtári éjszaka.

A Csorba Győző Könyvtár a rendezvényekkel, programokkal való elégedettséget mérte kérdőíves felméréssel. A 2017-es felmérés szerint a válaszadók többsége elégedett volt a rendezvények témaválasztásával (74,25%), a lebonyolítás módjával (81,1%), a kapcsolódó marketing tevékenységgel (79,2%). A válaszokból az is kiderült, hogy a gyermek és családi programokat (84,2%), a zenei eseményeket (59,4%), és az ismeretterjesztő előadásokat (40,6%) preferálták leginkább. A könyvtárlátogatók között a kiállítások és az olvasóklub iránt viszonylag csekély volt az érdeklődés (21,8% és 11,9%).

14. ábra: Elégedettség a CSGYK rendezvényeivel, programjaival

Rendezvények, programok



Forrás: (CSGYK, 2017)

A monitoring mutatók értékelésén túl érdemes lenne megnézni, hogyan alakult a tervezethez képes a működtetés pénzügyi mérlege, melynek összeállításakor alapfeltétel volt, hogy a létesítmény tervezett fenntartói, Pécs MJV Önkormányzata, a Baranya Megyei Önkormányzat és a Pécsi Tudományegyetem biztosítsák az intézményi működés alapforrását, a fenntartói finanszírozást, amelyet kiegészítenek pályázati források, valamint saját bevételek.

A tényleges **bevételek és kiadások összevetése** a megvalósíthatósági tanulmány adataival igazolná a tervezés megalapozottságát, azonban ez az összevetés az utóellenőrzés során nem történik meg.

A 4. és 5. függelék a két könyvtárnak a DDRKTK-ra jutó bevételeit és kiadásait, valamint a Tudásközpont Kft. adatait tartalmazza, sajnos hiányosan, ezért a megvalósíthatósági tanulmány hasonló struktúrájú táblázataival való összevetésre nem alkalmasak. A két könyvtár gazdasági vezetőjének jelentős munkája sem volt elegendő ahhoz, hogy a könyvtári hálózatok bevételeinek és kiadásainak a DDRKTK-ra jutó része megadható legyen. Ezáltal is vált nyilvánvalóvá számomra az a tény, hogy a tervezés számaival történő összehasonlítás nemcsak az értékelők esetleges hanyagsága miatt marad el, hanem azért, mert az intézményeknek nincs az összevetést lehetővé tevő adatgyűjtése.

A projekt részletes számszaki értékeléséhez szükséges részletezettségű és struktúrájú adatszolgáltatásra a két könyvtár nem képes, mivel az olyan könyvelési, adatgyűjtési

rendszert és jelentős többletmunkát igényelne, mely sem a fenntartók, sem a projekt ellenőrzését végzők részéről nem elvárt.

Ezért végső soron elmarad a pénzügyi fenntarthatóság finanszírozási elveinek és számainak az ex-post ellenőrzése. Önmagában az, hogy az intézmény működik és a fenntartók biztosítják a szükséges forrásokat, azt bizonyítja, hogy fenntartható. A gazdálkodás értékelése pedig minden erőfeszítés ellenére csak részlegesen végezhető el. A könyvtárak összevont és elkülönült gazdálkodását vizsgálva abszolút megállapítások nem tehetők, a terv és tényadatok összevetése helyett inkább csak tendenciák mutathatók ki. Ennek okai:

- Mindkét könyvtár egy hálózat részeként és egyben vezetőjeként működik, melynek struktúrája, elemei többször változtak a vizsgált időszakban. Mivel mindkét intézmény jelentős hálózattal rendelkezik, ezért a Tudásközponton kívüli egységekre (könyvtárak, fiókhálózat, megyei könyvtárellátó szolgáltató rendszer) eső bevételekkel és kiadásokkal korrigálni kell/ene a könyvtárak adatait. Csak a Tudásközpontra érvényes bevételi és kiadási adatok viszont csak részlegesen állnak rendelkezésre, sokszor nem is kimutathatóak.
- Az eddigi fenntartási időszak alatt gyakran változott a fenntartó, és ebből következően a fenntartó és a könyvtárak kapcsolata. A Csorba Győző Könyvtárnak például öt év alatt három fenntartója volt három egymást követő évben, mialatt változó mértékű és szabályozottságú gazdasági önállósággal rendelkezett. Az Egyetemi Könyvtár esetében a kancellári rendszer bevezetése jelentett alapvető változást.
- Folyamatosak voltak a változások finanszírozási és strukturális tekintetben is. A forráselosztás elvei évről-évre eltérnek, megnehezítve az éves adatok összevetését egy adott könyvtár esetében is.
- A bevételek, kiadások egyik évről a másikra jelentősen módosulnak, köszönhetően a forrásszabályozás változásai mellett a fenntartók (jelenleg PMJV és a PTE) finanszírozási helyzetének.
- A külső forrás bevonási lehetőségek is évről-évre eltérően elérhetőek, az Egyetemi Könyvtárat inkább hátrányosan érintve. A pályázati források és a sikeres pályázatok az évek között nem egyenletesen osztoznak el.
- Figyelembe kellene venni azt is, hogy az alapszolgáltatáson túl milyen – egyébként a Tudásközpont épületében zajló - szolgáltatást nyújt a két könyvtár,

mely azonban nem csak a Tudásközpont tevékenységét érinti, hanem az egyetem egészének, vagy a teljes könyvtári hálózatnak szól.

És végül az így kapott adatokat kellene összevetni a megvalósíthatósági tanulmányban szereplő pénzügyi-gazdálkodási adatokkal.

Mindkét könyvtár mutatóiban fellelhető tendenciák rövid összefoglalása, hogy:

- csökken a helyben használat és növekszik a távhasználat száma,
- csökken a regisztrált olvasók száma,
- ingadozással, de csökken a költségvetés nagysága és a fenntartótól származó bevételek is mérséklődnek,
- a saját bevételek nőnek,
- csökken az alkalmazottak száma,
- évről évre változik a struktúra és a könyvtári hálózat,
- változóak a pályázati lehetőségek.

4.3 Összegzés

A projekt tervezése során a fenntarthatóságot társadalmi és pénzügyi értelemben egyaránt vizsgálták és tervezték. A fenntarthatóság komplex ex post vizsgálatát azonban a finanszírozó nem várja el, csak a támogatási szerződésben rögzített számszerűsített mutatók ex post értékelésére kerül sor. A komplex vizsgálathoz elengedhetetlen speciális adatgyűjtések nem történnek. A vizsgálatot és az adatgyűjtést nehezíti, hogy mindkét könyvtár egy hálózat részeként és vezetőjeként működik, ezért a hálózati tagoktól és az egyéb feladatoktól megtisztítva kellene a vizsgálatot elvégezni. Ezt a jelentős többletmunkát nem végzik el, ilyen elvárás nincs.

Nehezíti továbbá a megvalósíthatósági tanulmány megállapításaival, pénzügyi, költségvetési adataival történő esetleges összevetést a fenntartó, a finanszírozási feltételek, a szervezeti struktúra és a feladatok évről évre történő változásai. A monitoring során a megvalósíthatósági tanulmány számszerű tartalmának értékelésére, a bevételek és kiadások alakulásának összevetésére nem került sor.

A támogatási szerződésben rögzített és a kedvezményezettek által vállalt számszerű mutatók közé egy, a fenntarthatósággal összefüggésbe hozható mutató került, a *kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon résztvevők számának* alakulása. Ez a mutató

nem teljesült, hiszen a könyvtárak fizető rendezvényeket jellemzően nem tartanak, fizető résztvevők nincsenek.

A könyvtárak esetében nem került sor többlet fenntartói támogatások biztosítására, inkább az a jellemző mindkét könyvtár esetében, hogy a fenntartó nehéz gazdasági helyzete hatással van a fenntartásában lévő intézményre, ezért restriktív lépésekre, létszámot érintő megszorításokra, elhalasztott beszerzésekre kerül sor. A könyvtárak törekednek a saját bevételek növelésére, mint ahogy a könyvtárhasználatot érintő általános kedvezőtlen tendenciák ellensúlyozására és az új igények kielégítésére is.

A projektnek az a célja, hogy létrejöjjön egy regionális könyvtár, amely a város és a régió lakosságának információs- és dokumentumigényét szolgálja és ahol a tárolt és közvetített, vagy szabadon felhasznált információ megszerzése folyik, egyértelműen teljesült. Az addig elkülönült könyvtárak egységes fejlesztésére került sor, és megvalósult a szolgáltatásintegráció. Korszerű könyvtári szolgáltatásokat alakítottak ki, korszerűsödött és bővült az egyetemi oktatási infrastruktúra, létrejöttek az egységes és kényelmes olvasói és hallgatói szolgáltatások.

Az indikátorok részletes értékelése során megállapítható volt, hogy a 2005-ös pályázatban megfogalmazott számszerű célok és paraméterek, valamint a megvalósíthatósági tanulmányban szereplő indikátorok a támogatási szerződésbe szűkítetten kerültek be. A támogatási szerződésben rögzített vállalások túlnyomórészt teljesültek, egyetlen indikátor, a fizető résztvevők száma nem alakult az elvárás szerint.

Végül a kulturális fővárosi program keretében létrejött egy megyei-városi-egyetemi könyvtár és tudásközpont. A változó célok és nem teljesen kidolgozott üzemeltetési struktúra miatt a fenntartás, működtetés szempontjai a beruházás során nem kaptak kellő figyelmet. Az épületben szervezetileg elkülönült könyvtárak és önálló üzemeltető nehezíti a fenntarthatósági szempontok érvényesülését. Mindezek ellenére a projekt egyértelműen sikeresnek tekinthető, mindenekelőtt a szakmai célok teljesülésének eredményeképpen. A könyvtárak nemcsak a tervezés szakaszában ismert és megfogalmazott szakmai elvárásoknak felelnek meg, hanem az azóta felmerülő újabb igényeknek is.

A pénzügyi fenntarthatósággal kapcsolatos aggályok azonban nem múltak el.

5. Pécsi Konferencia- és Koncertközpont

5.1. A projekt előkészítése

Az Európa Kulturális Fővárosa 2010 program keretében valósult meg a Pécsi Konferencia- és Koncertközpont (továbbiakban PKK), melyet Kodály Zoltánról neveztek el. A Kodály Központban található a régió legnagyobb befogadóképességű, multifunkcionális hangversenyerme, mely egyben kulturális rendezvényhelyszín és konferenciaközpont. Magyarország második zöldmezős beruházásaként megépült hangversenyerme világszínvonalú akusztikai tulajdonságokkal és a legkorszerűbb háttértechnikával rendelkezik. A létesítményben kaptak helyet a Pannon Filharmonikusok (továbbiakban PFP). A cél egy olyan multifunkcionális épület létrehozása volt, amely a 2010-es EKF program rendezvényein és eseményein túlmenően hosszú távon is hozzájárul Pécs kulturális életének sikeréhez, fellendítéséhez.

A projekt célkitűzései:

- *A minőségi kulturális értékek bemutatása, a város megjelenítése Európa kulturális-zenei térképén, a lakosság minőségi kultúrafogyasztásának ösztönzése;*
- *A magasabb fizetőképességű, igényes hivatásturisztikai vendégkör megnyerése.*

A projekt hatásai:

- *Hozzájárul a térségi rendezvény- és hivatásturisztikai piac élénküléséhez.*
- *Ösztönzi a térségi lakosság minőségi kultúrafogyasztását.*
- *Segíti a külvárosi jellegű városrész fejlődését, rehabilitációját.*
- *Új alapokra helyezi a város turizmusát, ösztönzi a vendégforgalom élénkítését, növeli a magasabb fizetőképességű vendégkör részarányát.*
- *Javítja Pécs imázsát és versenypozícióját.*
- *A turizmus multiplikátor hatásának köszönhetően pozitív gazdasági, társadalmi hasznok (pl. bevételek, illetve munkahely-teremtés) realizálódnak.*

A projekt helyszíne a Pécs, Balokány városrészében újonnan kialakított terület, melynek nagysága 21.211 m². A terület magja a történelmi belváros keleti határánál helyezkedik el, a centrumtól gyalogos távolságra.

A projekt fő kedvezményezettje Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata volt, megvalósításában konzorciumi tagként vett részt a Pécs2010 Menedzsment Központ Kht. Az épület üzemeltetését a Zsolnay Örökség Kezelő Kht. alapjain létrejövő non-profit kft. kapta meg és látja el jelenleg is. A Pannon Filharmonikusok mellett a Pécsi Kulturális Központ egy része is az épületben kapott elhelyezést.

Az alternatívák vizsgálata során figyelembe vették, hogy a fejlesztés nagy létszámú kulturális és hivatásturisztikai eseményekhez méltó, a fenntarthatóságot segítő multifunkcionális kialakítású helyszín létrehozására, országos és nemzetközi rendezvények befogadására irányul. A célkitűzések megvalósítására több projektalternatíva is alkalmas volt, azonban nem tekintették megvalósíthatónak azt, amely a két alapfunkciót nem ötvözte.

A megoldási lehetőségek közül többszemponútú alternatívelemzéssel került kiválasztásra a kitűzött célok elérését leghatékonyabban biztosító és 2010 után is fenntartható alternatíva, mely a pénzügyi-gazdaságossági szempontok mellett a társadalmi hatásokat is szem előtt tartja. Az értékelési szempontok: funkcionalitás; a létesítmény bekerülési költsége; támogatásintenzitás és önerő mértéke; működési támogatás igény; megvalósítás időigénye; társadalmi hatások.

A) alternatíva: a koncert- és kulturális funkciók dominanciájával számol, a fennmaradó kapacitásokat hivatásturisztikai események számára értékesítve. Az épület összes nettó alapterülete 14.615 m², a nagyterem maximális befogadóképessége 1115 fő. A szekciótermi kapacitás összesen 700 fő. A nagyterem multifunkcionalitása alacsony.

B) alternatíva: az épület kapacitásának és méretének csökkentése mellett a koncert/kulturális és konferencia/hivatásturisztikai funkciókat harmonizáló változat. A jelentős befogadóképességű koncert/plenáris ülésterem (999 fő) mellett 1004 fő kapacitású szekciótermeket is magában foglal. A multifunkcionalitást növeli a variálható nagyságú szekciótermi kialakítás.

C) alternatíva: tovább csökken a ház mérete, a konferenciafunkció igényeit teljesebben kielégítő program másodlagos funkcióként kezeli a koncerteket és kulturális programokat. A nagyterem maximális befogadóképessége 893 fő koncertek, 690 fő konferenciák esetében. A szekciótermi kapacitás illeszkedik a plenáris terem befogadóképességéhez (820 férőhely).

D) alternatíva: különbség a C) alternatívához képest, hogy az üzemeltetési költségek csökkentése érdekében a PFP székháza a Zsolnay Kulturális Negyedben kerül

elhelyezésre, de a hangversenyterem, és az ehhez kapcsolódó kiszolgáló terek a PKK-ban maradnak, ezáltal a létesítmény mérete tovább csökkenthető.

A vizsgált alternatívák közül a B), azaz a különböző funkciókat harmonizáló változatot választották ki. A kiválasztott alternatíva megfelelt a multifunkcionalitás követelményeinek, flexibilitása a tervpályázati alternatívához képest nőtt, a terek optimális hasznosíthatósága miatt a programok száma, így a bevételek is növekedtek, azaz a fenntarthatósági szempontok érvényesültek, a prognosztizált látogatószámok és bevétel nagyságok elérhetőek (PKK, 2008a).

A 11.144 m² nettó alapterületű hármastagolású épület központi eleme a koncert- és konferenciaterem. A konferencia funkcióhoz szükséges szekciótermek rugalmasan alakíthatóak. A hangversenyterem előtere kiállítóterként is hasznosítható.

A földszinten található a 368 fős, osztható konferenciaterem. A nagyterem „ház a házban” elven kialakított, akusztikai rugókra ültetett védett térben van. Az első emelet közönségforgalmi területei galériás kialakításúak, a színpad felett láthatóak a mozgatható akusztikai hangvetők. A konferenciagalériáról nyílik a 287 fős emeleti konferenciaterem és a multifunkcionális termék. A második emeleten a felső előcsarnoki galéria és nézőtéri karzat található, a zenekari próbateremmel, a zenészek helyiségeivel. A harmadik emeleten helyezkednek el a technikai helyiségek és az irodablokk.

34. táblázat: A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont fő építészeti paraméterei

A beruházás fő építészeti paraméterei	
Beépített terület	4.921m ²
Bruttó szintterület	13.438m ²
Nettó szintterület	11.144m ²

Forrás: (PKK, 2008a)

A tervpályázaton az I. díjat az: Építész Stúdió Kft. pályaműve nyerte.

Részlet a bírálatból: A szabadon álló épület, szervesen és finoman illeszkedik a környezetébe és egyúttal a környezet felértékelésének fontos elemévé válik. Az egyéni stílusú szerkezet magas színvonalú, korszerű és minden divatos elemtől mentes... A külső és a belső terek harmonikusan mennek át egymásba, az épület külső megjelenése folytatódik a belső térben is. Az alapterülethez képest viszonylag

alacsony térfogatból arra következtethetünk, hogy gazdaságos kivitelezéssel és üzemeltetéssel lehet számolni (Építészfórum, 2007b).

15. ábra: Pécsi Konferencia- és Koncertközpont homlokzati képe



Forrás: (Építészfórum, 2007b).

Az üzemeltetés szervezeti keretei kialakításakor azzal számoltak, hogy Pécs MJV Önkormányzata 100 százalékos tulajdonában álló (non-profit) gazdasági társaság működteti az ingatlant és a Pécsi Kulturális Központ és a Pannon Filharmonikusok megmaradnak költségvetési intézményként. A Pécsi Kulturális Központ az önkormányzat és az intézmény kulturális rendezvényeinek szervezésére, a PFP pedig a szimfonikus hangversenyek szervezésére kap kizárólagos jogot. A rendezvénynaptárát a két intézménnyel egyeztetve a non-profit kft. vezeti. Az üzemeltető szervezet a Zsolnay Örökség Kezelő Kht. (továbbiakban ZSÖK NKft.) szervezeti fejlesztésével kerül kialakításra. Az épület üzemeltetését alvállalkozók bevonásával látja el.

A beruházási költségek és finanszírozási források becslése során figyelembe kellett venni, hogy a projekten belül eltérő tevékenységek valósulnak meg. Gazdasági funkció esetén a támogatás intenzitás mértéke maximálisan 50 százalék, közcélú funkció esetén a 85 százalék. A jövedelemteremtő tevékenység esetében az elszámolható költségek köréből le kell vonni a megtérülő részt. A működtetés kulturális funkcióra eső nettó jelenértéke negatív: a finanszírozási hiány 100 százalékos, azaz a döntési összeg a teljes kulturális funkcióra eső beruházási költség. A projekt az előkészítési költségekre az előbbieken túl 175 400 000 Ft támogatásban részesült.

A támogatásintenzitás mértéke az elszámolható költségek arányában 72 százalék, a ÖTM önerő kiegészítéssel együtt 77 százalék. A szükséges saját forrás mértéke 1.663 millió Ft. A projekt közgazdasági nettó jelenértéke 1 578 millió Ft, a gazdasági belső megtérülési ráta nagyobb a diszkontrátánál, a projekt teljesítette a támogathatóság feltételeit

35. táblázat: A beruházás döntési összegének meghatározása

Jövedelemtermelő beruházás döntési összegének meghatározása	Érték (millió Ft, nettó)
Diszkontált beruházási költségek (DIC)	3 962,74
Diszkontált nettó bevétel (DNR) ¹	-0,34
Finanszírozási hiány ($R=(DIC-DNR)/DIC$)	100%
Elszámolható költség (EC) (nominál áron)	4 669,13
Döntési összeg ($DA=EC*R$)	4 669,13

Forrás ©PKK, 2008a)

36. táblázat: A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont projekt forrásösszetétele

Források megnevezése	Ezer Ft-ban	Megoszlás %-a
Pályázó saját pénzbeli hozzájárulása	1 662 905	23,0
ÖTM önerő kiegészítés	362 135	5,0
DDOP támogatás	5 217 664	72,0
Források összesen	7 242 704	100,0

Forrás: (PKK, 2008a)

A projekt ütemezésekor a kivitelezés 2008. októberi kezdésével számoltak. A beruházás befejezésének tervezett időpontja 2010. március volt.

A működési költségek és a bevételek becslése során a működtetés várható eredményét 10 éves referencia időszak alatt vizsgálták. Azzal számoltak, hogy a projekt működési eredménye a látogatószám folyamatos növekedésével javul, és a működési egyenleg 2018-ban pozitívrá vált, és a központ nem igényel működési támogatást a város részéről. A PFP és a Pécsi Kulturális Központ az általuk használt terekért bérleti díjat fizet, amelynek mértéke a rezsiköltséggel, illetve az időarányos javítási, karbantartási költséggel egyezik meg. A város a PFP által szervezett koncertek, illetve a Pécsi Kulturális Központ által szervezett kulturális rendezvények esetében nem a PKK-nak

nyújtja a támogatást, hanem finanszírozza a PKK igénybevételének rezsiköltségét. A többlettámogatást 2010-ben kb. 186 millió Ft-ra becsülték azzal, hogy az évek során egyre csökken.

Azzal számoltak továbbá, hogy közvetlen eredményei mellett a beruházás megvalósítása és működtetése számos pozitív társadalmi és gazdasági externáliával jár: a turisztikai bevételek, kultúrafogyasztás élénkülése, munkahelyteremtés, városrész revitalizációjával együtt járó ingatlanérték növekedés (PKK, 2008a).

Pécsett 2010-ben, a program évében a belföldi vendégéjszakák csaknem 13 százalékkal, a külföldi vendégéjszakák pedig majdnem 75 százalékkal növekedtek. Az összességében körülbelül 28 százalékos növekedés nem volt elegendő ahhoz, hogy a város 2010-ben Magyarország tíz legvonzóbb turisztikai célpontja közé kerüljön. (KSH, 2011a).

5.2. A projekt értékelése

A projekt céljaként jelölték meg a város és a régió minőségi kulturális értékeinek bemutatását, megjelenítését Európa kulturális-zenei térképén, a lakosság minőségi kultúrafogyasztásának ösztönzését és a magasabb fizetőképességű, igényes hivatásturisztikai vendégkör megnyerését.

5.2.1. A projekt kvalitatív értékelése

A projekt keretében megvalósult épület magas színvonalát igazolja, hogy több építészeti díjat nyert (Kodály Központ, 2018):

- Design Award 2011
- Média Építészeti Díja 2011
- Magyar Ingatlanfejlesztési Nívódíj Pályázaton II. díj és Külön Díj
- Pro Communitate Díj (Építészstúdió Kft. Építészei)
- FIABCI Prix d'Excellence Nívódíj II. helyzet
- Építési Vállalkozók Országos Szakszövetsége (ÉVOSZ) Építőipari Nívódíja

A Kodály Központ szakmai tevékenységét a 2011-ben kialakított új cégstruktúrára alapozták, melynek feladata a világörökségi helyszínek, a Művészetek és Irodalom Háza, a Kodály Központ és a Zsolnay Kulturális Negyed működtetése. A Kodály Központon belül is ki kellett dolgozni a szervezeti struktúrát és beüzemelni a rendszereket.

A Kodály Központ a ZSÖK NKft. egyik szervezeti egységéeként (2012-ben divíziójaként) működött, amelyben 6 szakmai csoport az üzemvitel, scenika, hangtár, fénytár, programiroda, akusztika terén látta el az üzemeltetés kapcsán felmerülő feladatokat, melyet a ZSÖK NKft. más egységei egészítettek ki (pénzügy, programszervezés, értékesítés, kommunikáció és marketing, jogi osztály). Az egységet egy fő divízióvezető irányította. A működtető létszám más, hasonló méretű és adottságokkal rendelkező intézményekkel összehasonlítva nagyon alacsonynak mondható.

2015-ben a hatékonyabb működés érdekében változott a ZSÖK NKft. vezetői struktúrája, amellyel együtt járt a Kodály Központ szervezeti átalakítása is. A korábbi területi elvű struktúrát egy funkcionális alapú struktúra vette át.

A Kodály Központ nagyterme elsősorban hangversenyerem, mely kiválóan alkalmas klasszikus zenei, kamara- és nagyzenekari koncertek, díszletmozgatás nélküli balett- és egyéb koreografált előadások, stilizált scenikai elemeket alkalmazó operák színre vitelére, miközben a jazzt, a világzenét és a pop-rockot is képes magas színvonalon kiszolgálni. Másodsorban a konferenciák plenáris előadóterme. A Kodály Központ saját szervezésű programjai mellett számos kulturális és művészeti eseménynek is helyet ad befogadó intézményként. A szervezés két fő feladata a rezidens és partnerszervezetek műsorainak és a külső programszervezők rendezvényeinek megvalósítása. A marketingstratégiában követték a megvalósíthatósági tanulmányban szereplő marketingstratégia egyes elemeit és kétszintű termékrendszert hoztak létre, melynek első szintje a stratégiai szint, második szintje pedig az egyes divíziókhoz tartozó különböző termékek, szolgáltatások. A társaság termékrendszere az általa üzemeltetett négy helyszínen, mint négy önálló márkanéven nyugodott. A cél az volt, hogy a négy márka egymást erősítse az értékesítés során az érdeklődők szemében.

2013-ban a kulturális infrastruktúra változása keretében belvárosi intézményeket és művészeti együtteseket költöztettek a Zsolnay Kulturális Negyedbe és a Kodály Központba, azzal a céllal, hogy a kulturális intézmények és események egymást kiegészítve és erősítve működjenek.

A programok szervezői a Pannon Filharmonikusok, a Dél-Dunántúli Filharmónia, a ZSÖK, külső szervezők és megszűnéséig a Pécsi Kulturális Központ. A 2014-ben a lebonyolított kulturális programok, események kevéssel több, mint felét a rezidens zenekar komolyzenei hangversenyei és fiataloknak szóló programjai tették ki.

A Kodály Központ stúdiótechnikai munkája egyre elismertebb a világ zenei piacain és a szaksajtóban. Az előző év Gramofon díját Baráti Kristóf és Würtz Klára Kodály

Központban készült CD-je nyerte el. A Pannon Filharmonikusokkal felvett Rococo Variations koncertlemez mind a művészi játékot, mind a lemez hangtechnikai színvonalát tekintve az amerikai Fanfare folyóirat etalon értékűnek minősítette.

A Kodály Központ önálló Youtube csatornával rendelkezik, jellemző az erősödő online tevékenység. Napjainkra a legtöbb szervezett programot a ZSÖK szervezi, melyek elsősorban jazz, könnyűzene, valamint világzenei produkciók. (ZSÖK, 2012-2017)

A projekt célja, hogy tegye lehetővé a minőségi kulturális értékek bemutatását, magas színvonalon teljesült, mint ahogy az is, hogy mindez járjon együtt a lakosság minőségi kultúrafogyasztásának ösztönzésével.

5.2.2. A projekt kvantitatív értékelése

5.2.2.1 A Kodály Központ szakmai működésének értékelése

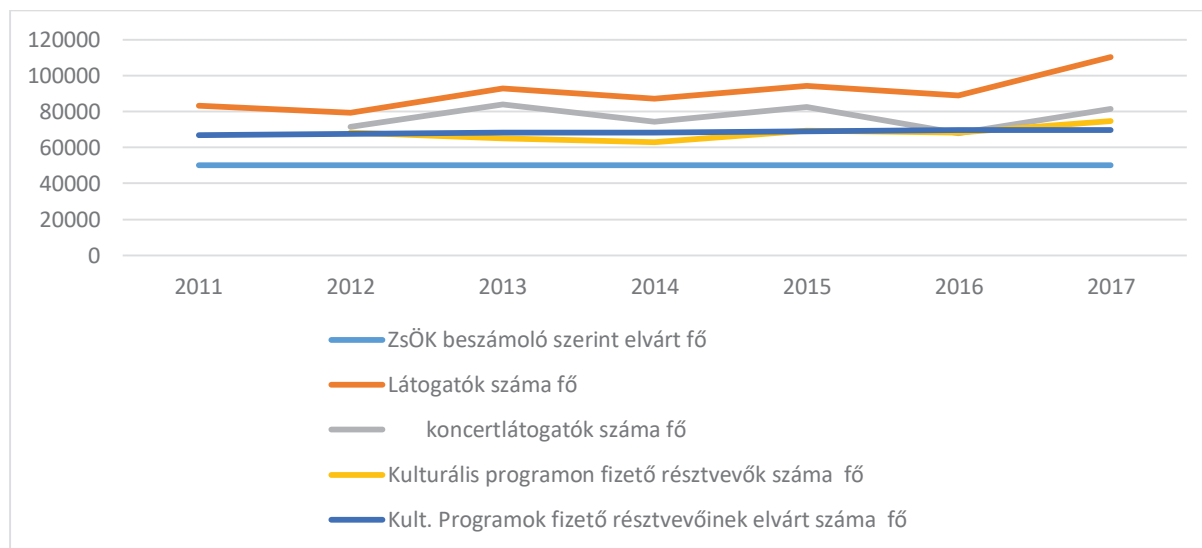
A Kodály Központ látogatóinak és rendezvényeinek számát éves bontásban a 37. táblázat tartalmazza. Meg kell jegyezni, hogy a beszámolókból nehéz koherens és összefüggő adatsort összeállítani, de azért a tendenciák egyértelműen követhetők.

37. táblázat: A Kodály Központ látogatóinak és rendezvényeinek alakulása

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Látogatószám	fő	83 314	79 368	92 642	87 180	94 074	89 017	110 150
ebből koncert	fő		71 539	84 025	74 165	82 641	67 750	81 461
ebből színház, tánc, konferencia	fő		7 829	8 615	13 015	11 433	21 267	28 689
ebből kulturális programokon	fő	78 894	71 539			83 875	76 232	89 003
Rendezvények száma	db	196	167	179	190	251	204	241
Rendezvénynapok száma	nap	51	142	188	221	230	218	181
Létszám	fő	23	25	22	22	22	22	21
Kulturális programok	db				132	169	133	165
Összes fizető látogató	fő			85 996		77 712	78 020	89 003
ebből kulturális programokon	fő	69 657	68 078		62 789	69 268	68 353	74 583
Elvárt fizető látogatók tsz.szerint	fő	66 860	67 560	68 260	68 260	68 960	69 660	69 660

Forrás: (ZSÖK, 2012-2017)

16. ábra: A Kodály Központ látogatóinak alakulása



Forrás: (ZSÖK, 2012-2017)

2011-ben az átadást követően a Központ 196 rendezvénynapon közel 83 ezer látogatót fogadott. A látogatók mindenekelőtt Baranyából érkeztek (43%), őket a Pest megyeiek (36%) követték. A kérdőíves megkérdezés során a válaszadók 51 százaléka úgy nyilatkozott, hogy először jár a Kodály Központban és látogatásuk célja elsősorban komolyzenei koncert, de a könnyűzene kedvelői alig maradtak csak el mögöttük. A konferenciára érkezők körében a segítőkészség, tájékoztatás, élmény, épületre vonatkozó kérdések közül egyedül a segítőkészség volt kevéssel 80 százalék alatt (ZSÖK, 2012)

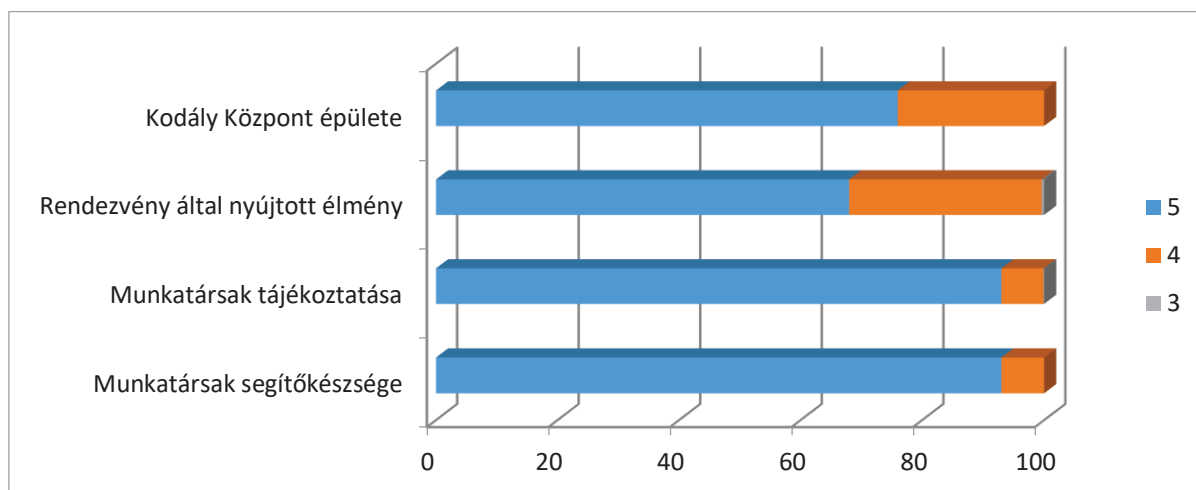
A működés első évét jellemző nagy érdeklődés után 2012-ben is az előző évihez hasonló nagyságrendű látogatószámot értek el. Az évi 50.000 fő látogatószámot a regisztrált 79.368 fő látogató közel 60 százalékkal haladta meg. Átlagban heti 2 koncertet rendeztek, figyelembe véve Pécs és a régió piaci viszonyait, 80 százalékos kihasználtsággal.

A kihasználtság meghaladta a várakozásokat, miközben például a Művészetek Palotájával összehasonlítva a Kodály Központ jelentősen kevesebb pénzügyi forrásból üzemelt.

A koncertek esetén a legtöbben Horvátországból érkeztek (35,09%), őket a dánok (14,04%) és németek (8,77%) követték. Belföldről változatlanul a Baranya megyéből (85,76) érkezők álltak az élen, dominanciájuk lényegesen nagyobb, mint az előző időszakban. A Pest megyéből érkezők (5,01%) voltak a második helyen, de lényegesen kisebb látogatószámmal, ami a megyén kívüli érdeklődés jelentős csökkenését mutatja (ZSÖK, 2013).

A 2012-es kérdőíves felmérésben a Kodály Központ épületének, a rendezvény által nyújtott élménynek, a munkatársak tájékozottságának és segítő készségének osztályozására kérték fel a válaszadókat, 1-től 5-ig minősítve. Minden kategória kimagasló, 4,65 pont feletti értéket ért el a válaszadók körében (ZSÖK, 2013).

17. ábra: Elégedettségmérés a Kodály Központban



Forrás: (ZSÖK, 2013)

2013-ban 13 ezer fővel nőtt a látogatószám az előző évhez viszonyítva. Számos fejlesztést végeztek: a nézőtéri felület felújítása, színpad új balett szőnyegezése, a vezérléstechnikai és informatikai rendszer fejlesztése (ZSÖK, 2014)

2014-ben az 50 ezres látogatószámot ismét jelentősen, mintegy 75 százalékkal túlteljesítették. Számos fejlesztés történt, a hangtár eszközparkjának fejlesztése, a hatásfény rendszer bővítése és a vezérléstechnikai és informatikai rendszer továbbfejlesztése (ZSÖK, 2015)

2015-ben a vállalt látogatószámot 88 százalékkal lépték túl. A Zsolnay Kulturális Negyed kiállításaira és a Kodály Központ bejárására összesen 916 csoport jelentkezett be, 21 758 fő vendég részvételével (ZSÖK, 2016).

2016-ban elsősorban az üzemviteli rendszerek bővítésére és fejlesztésére került sor. A 2015 évi Europa Cantat rendezvényt külön kezelve is az egyik legsikeresebb éve volt a Központnak, egyedi és különleges produkciók révén (ZSÖK, 2017).

A működés első 6 éve alatt 1208 rendezvényt bonyolítottak le. A Pannon Filharmonikusok és a Dél-dunántúli Filharmónia komolyzenei koncertjei mellett a ZSÖK NKft. szervezésében jazz, könnyűzenei és világzenei programokat, magyar és külföldi

előadókat láthattak és hallhattak. Érdeemes továbbá kiemelni Zsolnay Színház előadásait (ZSÖK, 2016)

A látogatószám már a megnyitás évében is megközelítette a 90 ezret, és minden évben 80-90 ezer körül mozgott. 2017 volt az első év, amikor átlépte a 100 ezret a látogatók száma (37. táblázat). Nemcsak a koncertlátogatók száma növekedett, de az egyéb - színházi, tánc produkciókat és a konferenciákat - látogatók száma is jelentősen magasabb volt. A rendezvények száma ugyancsak kiemelkedő volt, csak az Európa Cantat évében volt ezt meghaladó (ZSÖK, 2012-2017).

5.2.2.2 A gazdálkodás értékelése

A projekt tervezése során a működési költségek és a bevételek becslésekor a működtetés várható eredményét 10 éves referencia időszak alatt vizsgálták. A vizsgált időszak néhány kiemelt évében mutatja be a kiadásokat és bevételeket a 38. táblázat.

38. táblázat: A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont működési egyenlegének tervezett alakulása

Működési egyenleg (Ft, nettó, nominál értéken)	2010	2011	2015	2018	2020
<i>Működési költség</i>	487 081 175	504 581 723	661 691 743	789 876 638	876 039 953
Kulturális, közcélú funkció	293 249 670	265 291 129	278 950 877	288 769 429	297 819 689
Üzleti célú funkció	193 831 505	239 290 594	382 740 866	501 107 209	578 220 264
<i>Működési bevétel</i>	319 771 217	340 429 676	587 963 757	821 318 292	1 012 223 197
Kulturális, közcélú funkció	115 179 037	108 058 919	124 140 466	145 550 337	160 117 396
Üzleti célú funkció	204 592 180	232 370 757	463 823 291	675 767 955	852 105 801
<i>Működés eredménye</i>	-167 309 958	-164 152 047	-73 727 986	31 441 653	136 183 244
Kulturális, közcélú funkció	-178 070 632	-157 232 210	-154 810 411	-143 219 092	-137 702 293
Üzleti célú funkció	10 760 674	-6 919 837	81 082 425	174 660 745	273 885 537
Jelenlegit meghaladó támogatás igény a PKK vonatkozásában	186 751 052	178 953 726	92 906 608	-8 649 456	-112 003 002

Forrás: (PKK, 2008a)

Azzal számoltak, hogy a projekt működési eredménye a piaci bevezetés előrehaladtával és a látogatószám folyamatos növekedésével javul, így egyre kisebb mértékben lesz szükség a város támogatására, majd a működési egyenleg pozitívrá válik és a központ

nem igényel működési támogatást a város részéről, kivéve, amikor a szokásos évi fenntartási munkáktól eltérő, nagyobb volumenű karbantartás válik szükségessé.

A működtetési struktúrát úgy tervezték kialakítani, hogy a város a PFP által szervezett koncertek, illetve a Pécsi Kulturális Központ által szervezett kulturális rendezvények esetében nem a PKK-nak nyújtja a támogatást, hanem finanszírozza a PKK igénybevételének rezsiköltségét. A létesítmény üzemeltetési költségéből, színvonalából fakadóan ez az összeg magasabb, mint a két intézmény által addig használt ingatlanok fenntartásának költsége, vagyis a különbséget többlettámogatási igényként jelentkezett. Az addig is felmerülő hozzájáruláson túli támogatási igény, **a többlettámogatás mértéke azonban folyamatosan és dinamikusan csökken, majd 2018-ban a működési egyenleg pozitívrá vált** (38. táblázat), és ettől kezdve a központ nem igényel működési támogatást a város részéről (PKK, 2008a). Ez már a tervezés időszakában is illuzórikus volt, hiszen már akkor is felmerült, hogy - akárcsak a többi hasonló kulturális intézmény – működéséhez rendszeres központi állami támogatást kapjon.

A működtetők folyamatos erőfeszítéseket tesznek a költségek csökkentésére és a bevételek növelésére. 2013-ban a működtetés költségei az előző évhez képest mintegy 3 százalékkal csökkentek, miközben a működési bevételek gyakorlatilag azonos szinten maradtak (ZSÖK, 2013).

2014-ben és 2015-ben a működtetés költségei az előző évihez mérten kis mértékben nőttek, de párhuzamosan a működési bevételek is emelkedtek (ZSÖK, 2015-2016).

A Kodály Központ közműfogyasztása összességében, ha szerény mértékben is, de csökkenő tendenciát mutatott. Ez elsősorban a felhasznált villamos energia díjának jelentős mértékű mérséklődésének köszönhető.

2013 és 2015 között összesen 22 fővel, a 2012-es évhez képest 3 fővel kevesebbel látták el helyben a működtetést, változatlanul igénybe véve a ZSÖK NKft. más egységeinek a közreműködését is.

A megvalósíthatósági tanulmányban a bevételek-kiadások tervezetében két fontos tendencia emelendő ki. Az egyik, hogy az üzleti célú bevételek jelentősen meghaladják a kulturális célú bevételeket, és az üzleti bevételek dominanciája egyre nő az évek során. Míg 2012-ben az összes bevétel 74 százalékát tették volna ki az üzleti bevételek, addig 2017-ben már 82 százalékát. A másik jellemző, hogy a működési költségek tervezete szerint a kulturális célú költségek jóval kisebb mértékben térnek el az üzleti költségektől, 2012-ben az összes költségnek 48 százaléka, míg 2017-ben 38 százaléka lett volna kulturális célú. Ebből az következik, hogy a kulturális költségek egy részét az üzleti

bevételekből finanszírozták volna, ahogy a 38. táblázat néhány kiemelt évben bemutatja (PKK, 2008a). Eközben a mai napig és várhatóan az elkövetkezendő években is a kulturális bevételek és a költségek jelentősen meghaladják az üzleti célú bevételeket és költségeket, melyekre a látogatók és a programok kulturális és üzleti megoszlásából lehet következtetni. A Kodály Központ kulturális funkciója dominál az üzleti célú hasznosítással szemben, mely önmagában nem tekinthető hibának, csak éppen nem ezt tervezték.

A PKK többlet támogatás igénye tehát mindenekelőtt az üzleti célú lehetőségek és bevételek felülbecsléséből származik, melynek okai összetettek. Az általános üzleti környezetben túl oka lehet a PKK közvetlen környezetében tervezett és nem, vagy csak részben megvalósult szállodafejlesztések elmaradása (Corso Hotel, Balokány wellness központ).

Leegyszerűsítve: a Kodály Központnak a projekt tervezésekor nem prognosztizált támogatási igényének oka az üzleti célú bevételek elmaradásából következik. 2012 és 2015 között évi 500,0 millió forint kormányzati támogatást kapott Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata azzal, hogy a Zsolnay Kulturális Negyed és a Kodály Központ működésének támogatására, az üzemeltetéshez és programjainak megvalósításához használhatja fel.

39. táblázat: A ZSÖK és a PFZ állami és önkormányzati támogatásai

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pannon Filharmonikusok – össz intézményi bevétel	666 616	824 784	336 574						
PFZ működési támogatása*			274 288	485 700	568 500	554 000	645 000	641 832	791 500
állami forrás			162 118	147 700	200 500	195 000	545 000	573 500	691 000
önkormányzati forrás			85 170	338 000	368 000	359 000	100 000	68 332	100 000
ZSÖK támogatása	71 000	471 267	863 820	1 133 040	907 764	1 045 580	1 450 420	1 517 200	1 564 000
állami forrás	50 000	0	500 000	500 000	500 000	500 000	1 320 000	1 392 000	1 464 000
önkormányzati forrás	21 000	471 267	263 820	633 040	407 764	545 580	130 420	125 200	100 000
* 2012. áprilistól a PFZ Pannon Filharmonikusok-Pécs Nkft. formában működik									

Forrás: (Pécs MJV, 2011a, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018a, 2018b)

A 2016-os évtől kezdve a kormányzat jelentősen megemelte a PKK támogatását. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata kulturális feladatainak, elsősorban a Zsolnay Kulturális Negyed, a Kodály Központ és a Pannon Filharmonikusok működésének

támogatására szolgáló támogatás előirányzata 2017-ben 1 770 millió forint volt (2014. évi C. tv; 2015. évi C. tv; 2016. évi XC. tv). 10 évre szóló megállapodás alapján 2025-ig tovább emelkedik az állami támogatás.

Az állami támogatás növekedésével egyidejűleg azonban mérséklődik az önkormányzat által nyújtott támogatás. 2016-tól a ZSÖK és a PFZ számára is 100-100 millió forintot juttat a pécsi önkormányzat, miközben 2013-ban még majdnem 1 milliárd (971 millió forint) működési támogatást kaptak, melyben még egyéb, például a Gyugyi gyűjteménnyel összefüggő kötelezettségek nem is szerepelnek. Mindez azt is jelenti, hogy a csökkenő önkormányzati kötelezettségvállalás miatt összességében és ténylegesen a ZSÖK 400 millióval, a PFZ 100 millió forinttal gazdálkodhatott több pénzből 2016-tól. Az állami támogatás növekedése ellensúlyozza, hogy Pécs Megyei Jogú Város csökkenti hozzájárulását a Zsolnay Kulturális Negyed és a Kodály Központ működéséhez.

Ezen kívül a PFZ összesen 550 milliós állami támogatással számolhat, mint kiemelt nemzeti zenekar.

Nem állnak rendelkezésre olyan adatok, hogy a Pécs város kulturális feladataira juttatott állami támogatásból mennyi a Kodály Központra jutó rész, de megalapozott azzal a feltételezéssel élni, hogy a tendencia mind a Zsolnay Kulturális Negyed, mind a Kodály Központ esetében hasonló, azaz növekvő a támogatási igény. Önmagában az a tény, hogy kiemelt nagyságrendű állami támogatás nyújtása vált szükségessé, igazolja, hogy a Kodály központ működési egyenlege a tervek ellenére nem vált pozitívvá. Emlékeztetőül: 2018-ra pozitív működési egyenleget prognosztizáltak, és ezt követően egyáltalán nem számoltak állami és a korábbi szintet meghaladó önkormányzati forrásokkal.

5.2.2.3. A projekt számszerű értékelése

Az indikátorok, a projekt elvárt, számszerűsített eredményeinek értékelése során összevettem a megvalósíthatósági tanulmányban és a támogatási szerződésben rögzített mutatókat.

1. Megvalósíthatósági tanulmány

A megvalósíthatósági tanulmányban szereplő jegyzék tizenegy outputindikátort és három eredményindikátort rögzített. Az outputindikátorok a megvalósult fejlesztések számára, a fejlesztés befogadóképességére, az új épület nagyságára, stb. vonatkoztak. A bérlők és a kapcsolódó vállalkozások számával kapcsolatos mutató a támogatási szerződésbe nem került be. Az eredményindikátorok a megőrzött illetve a kulturális fejlesztéssel

létrehozott munkahelyekre vonatkozó számokat tartalmaztak, valamint a hátrányos helyzetű létrehozott munkahelyekre.

40. táblázat: A PKK projekt monitoring mutatói

Mutató neve	Mérték -egység	Kiindulási érték (2007)	Minimálisan elvárt célérték
Outputindikátorok			
Megvalósult kulturális fejlesztések száma	db	0	1
Nagyterem maximális befogadóképessége koncert/kulturális funkció esetén	fő	0	999
Nagyterem maximális befogadóképessége konferenciafunkció esetén	fő	0	954
Szekciótermek összes kapacitása	fő	0	1000
Fejlesztéssel érintett épületek, építmények száma	db	0	1
Fejlesztéssel érintett történelmi, kulturális örökséget jelentő építmények száma	db	0	0
Az új épület, épületrész nagysága	m ²	0	11.144
Akadálymentesített épületek száma	db	0	1
Zenekari próbaterem és szőlampróbaterelem szám	db	0	5
Bérlők száma a létesítményben	db	0	2
Egyéb kapcsolódó vállalkozások, amelyek a létesítmény üzemeltetésében részt vesznek	db	0	3
Eredményindikátorok			
Megőrzött munkahelyek száma közvetlenül a PKK-hoz kapcsolódóan	fő	0	0
Kulturális fejlesztések által közvetlenül létrehozott munkahelyek száma	fő	0	4
Hátrányos helyzetű létrehozott munkahelyek száma közvetlenül a PKK-hoz kapcsolódóan (nők is)	fő	0	1

Forrás: (PKK, 2008a)

2. Támogatási szerződés

A támogatási szerződés melléklete tartalmazta a végleges és az értékelés alapját képező számszerűsített mutatókat. A megvalósíthatósági tanulmányban szereplő indikátorokhoz képest kikerültek a bérlőkre és a kapcsolt vállalkozásokra vonatkozó mutatók, viszont szerepelnek a fejlesztéssel érintett lakosság és a kulturális programok számára, az azokon fizető résztvevők számára, továbbá a kulturális szolgáltatásokkal való elégedettségre vonatkozó mutatók. Összességében könnyebben teljesíthető vállalásokat tartalmazott a kedvezményezettek számára.

41. táblázat: A PKK projekt indikátorai

Indikátor neve			Bázis érték	Célérték	Fenntartás		
					Projekt befejezés	1. éve	5. éve
1.	Megvalósult kulturális fejlesztések száma	db	0	1	1	1	1
2.	Akadálymentesített épületek száma	db	0	1	1	1	1
3.	A fejlesztéssel létrejövő új épület, épületrész száma	db	0	1	1	1	1
4.	A fejlesztéssel létrejövő új épület, épületrész nagysága	m2	0	11 144	11 144	11 144	11 144
5.	Fejlesztéssel érintett kulturális intézmények száma	db	0	1	1	1	1
6.	Nagyterem maximális befogadóképessége koncert/kulturális funkció esetén	fő	0	999	999	999	999
7.	Nagyterem maximális befogadóképessége konferencia funkció esetén	fő	0	954	954	954	954
8.	Szekciótermek összes kapacitása	fő	0	1 000	1 000	1 000	1 000
9.	Fejlesztéssel érintett történelmi, kulturális örökséget jelentő épületek, építmények száma	db	0	0	0	0	0
10.	Kulturális fejlesztések által közvetlenül létrehozott munkahelyek száma	fő	0	4	4	4	4
11.	Teremtett munkahelyek száma - hátrányos helyzetűek	fő	0	0	0	0	0
12.	Teremtett munkahelyek száma - nők	fő	0	1	1	1	1
13.	Kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők száma	fő	0	66 860	66 860	68 960	70 360
14.	A fejlesztés kapcsán létrejövő kulturális programok száma	db	0	88	88	91	93
15.	A kulturális szolgáltatásokkal való elégedettség	%	0	51	51	51	51
16.	Támogatással érintett lakosok száma a rehabilitált településrészen	fő	12 352	12 198			
17.	Városrehabilitációs beavatkozás által érintett terület nagysága	ha	179	179			

Forrás: (PKK, 2008b)

Az **1-9 számú indikátorok** olyan output mutatók, melyek a beruházás létrejöttével a tervezett paraméterekkel megvalósultak.

A **10-12 számú indikátorokban** a kulturális fejlesztések által közvetlenül létrehozott munkahelyek, ezen belül a nők és a hátrányos helyzetűek számára teremtett munkahelyek számára vonatkozóan a támogatási szerződés a megvalósíthatósági tanulmánnyal egyező előírást tartalmaz. A munkahelyek a működtetés adott szervezeti keretei között az előírt létszámot meghaladó mértékben *megteremtődtek*.

A közvetlenül a Kodály Központ üzemeltetésével a 2012-es 25 fővel szemben 2017-ben 21 fő foglalkozott.

A **13-as indikátor** a *kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők számának* alakulását rögzíti, mely fontos mutató az intézmény fenntarthatósága szempontjából is. A megvalósíthatósági tanulmányban ugyanez, vagy hasonló mutató nem szerepel. A támogatási szerződésben rögzített értéke a beruházás befejezését követően évi 66 860 főről indul, és a fenntartás 10. évében lépi túl a 70 ezer főt. A kulturális programokon fizető résztvevők legalacsonyabb tényleges értéke a 37. táblázat szerint 2014-ben 63 ezer volt, míg 2017-ben átlépte a fenntartás 10. évére előírt 70 ezres fizető résztvevő számot. Lényegében az egyre növekvő számú kulturális programon fizető résztvevők nagyságrendje az elvárt érték körül alakul.

A ZSÖK NKft. szakmai beszámolóiban rendszeresen hivatkozik arra, hogy az éves látogatószámra vonatkozó 50 ezres előírást túlteljesítik. A támogatási szerződés mellékletében rögzített számszerű elvárások azonban nem a látogatókra vonatkoznak, hanem - nem függetlenül azok látogatásának céljától, - a *kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők számára*, továbbá az előírás 67-74 ezer fős értéke magasabb a ZSÖK NKft. által hivatkozott évi 50 000 fős látogatószámnál (ZSÖK, 2012-2017). Az összes látogatók számának alakulása és folyamatos növekedése azonban a fenntarthatóság szempontjából fontos és érdekes mutatószám. Az eddigi legmagasabb számban 2017-ben keresték fel látogatók a Kodály Központot, több mint 110 ezren, melyből ekkor a kulturális programok fizető résztvevőinek száma több mint 74 ezer fő volt (ZSÖK, 2017).

A **14-es mutatószám** rögzítette azt az elvárást, hogy a kulturális programok száma a fenntartás 10. évéig folyamatosan emelkedve érje el az évi 93-at. A rendezvények számát tekintve az eddigi legsikeresebb, 2015-ös évben 241 rendezvényt tartottak, melyből 169 volt a kulturális program, azaz az elvárt értéket jelentősen meghaladta (ZSÖK, 2015).

A **15-ös indikátor** a *kulturális szolgáltatásokkal való elégedettség*, melyre 51 százalékos elvárást rögzítettek és melyet az eddigi felmérések szerint az elégedettség jelentősen meghalad (17. ábra).

A 2011-es felmérésben a segítőkészség, tájékoztatás, élmény, épületre vonatkozó kérdések közül egyedül a segítőkészség volt kevéssel 80 százalék alatt, egyéb tekintetben a látogatók elégedettsége meghaladta a 80 százalékot (ZSÖK, 2011).

A 2012-es kérdőíves felmérésben 1-től 5-ig minősítve minden kategória kimagasló, 4,65 pont feletti értéket ért el a válaszadók körében, azaz 93 százalékot (ZSÖK, 2012).

A **16-os** és **17-es indikátorok** olyan output mutatók, melyek a projekt befejezésekor teljesültek: a *támogatással érintett lakosok száma a rehabilitált településrészeken*, és a *városrehabilitációs beavatkozás által érintett terület nagysága*.

A látogatottsági adatok és programok számának kedvező alakulása ellenére a Kodály Központ központi állami támogatás nélkül működni nem tud, a támogatási szükséglet az önkormányzat lehetőségeit messze meghaladja. Nem valósult meg az a terv, hogy 2018-tól támogatás nélkül fenntartható legyen a Kodály Központ.

A projekt célja volt a minőségi kulturális értékek bemutatása, európai szinten is elismert kulturális-zenei élet, a lakosság minőségi kultúrafogyasztásának ösztönzése; a magasabb fizetőképességű, igényes hivatásturisztikai vendégkör megnyerése.

A minőségi kultúra terjesztése, elfogadtatása és fogyasztása a sokrétű programok révén és az érdeklődés fokozódása révén egyértelműen teljesült. A Kodály Központ nemzetközileg is elismert programoknak és művészeknek ad helyet.

A hivatásturisztikai programokra és vendégkörre vonatkozó számszerűsített elvárás az indikátorok között nem szerepelt, ezért célszámot sem határoztak meg.

A ZSÖK NKft. éves szakmai beszámolóiban megadja a konferencia, turisztikai és protokoll látogatók arányát az összes látogatószámán belül, mely némi ingadozás mellett 10 százalék körül mozgott. A legmagasabb értéket 2017-ben érte el, amikor az egyébként eddigi legmagasabb látogatószámán belül 17 százalékuk üzleti, turisztikai és protokoll céllal kereste fel a Kodály Központot (ZSÖK, 2012-2017).

Nem valósult meg a megvalósíthatósági tanulmánynak az a prognózisa, hogy az üzleti célú bevételek a megnyitást követően egyre növekvő mértékben meghaladják a kulturális célú bevételeket és a kulturális költségek egy részét az üzleti bevételekből finanszírozzák.

Közvetlen eredményei mellett a beruházás megvalósítása és működtetése valószínűsíthetően számos pozitív társadalmi és gazdasági externáliával jár: a létesítményen kívül realizálódó turisztikai bevételek, kultúrafogyasztás élénkülése, munkahelyteremtés, városrész revitalizációjával együtt járó ingatlanérték növekedés. Erre vonatkozóan azonban – ahogy az számos, EKF-fel foglalkozó értékelő anyagban is szerepel – nincsenek adatok. Nemcsak a projekt externáliáival kapcsolatban nem rendelkezünk egyéb hatásoktól megtisztított adatokkal, hanem a program egészével összefüggésben sem.

5.3 Összegzés

A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont projekt tervezését és a megvalósulását követő időszakot vizsgálva sok szempontból a Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont projekthez hasonló megállapítások tehetők:

- A Kodály Központ tevékenységét is jellemezték a strukturális változások (Pécsi Kulturális Központ megszűnése).
- Több változás következett be a Zsolnay Örökségkezelő NKft menedzsment szervezetében.
- Jellemző a koherens adatok hiánya, például a programok számbavételekor.
- A kulturális programok és bevételek dominálnak az üzleti bevételekkel szemben.
- A tervekben a 2018-tól pozitív működési egyenleggel számoltak, mely nem teljesült, és a működés elengedhetetlen feltétele a folyamatos és emelkedő állami támogatás.

Azt vizsgálva, hogy a projekt tervezésekor megfelelően mérték-e fel a fejlesztés fenntarthatóságát megállapítható, hogy a projekt tervezése során a fenntarthatóságot társadalmi és pénzügyi értelemben egyaránt vizsgálták és tervezték. Kimutatták, hogy 2018-tól pénzügyileg fenntartható lesz. A fenntarthatóság komplex ex post vizsgálatát a finanszírozó ennek a projektnek az esetében sem várja el, viszont a támogatási szerződésben rögzített számszerűsített mutatók ex post értékelését elvégezték. A komplex vizsgálathoz elengedhetetlen speciális adatgyűjtések úgyszintén nem történnek.

Nehezíti a megvalósíthatósági tanulmány megállapításaival, pénzügyi, költségvetési adataival történő esetleges összevetést a finanszírozási feltételek, a szervezeti struktúra és a feladatok évről évre történő változásai. A monitoring során a megvalósíthatósági tanulmány számszerű tartalmának értékelésére, a bevételek és kiadások alakulásának összevetésére ugyancsak nem került sor.

A támogatási szerződésben rögzített számszerű mutatók értékelését természetesen elvégezték. A mutatók között egy, a fenntarthatósággal összefüggésbe hozható mutató található, a *kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők számának alakulása*. A fizető látogatók száma az elvárt szinten alakul.

A megvalósíthatósági tanulmányban azzal számoltak, hogy a létesítmény 2018-ra önfenntartóvá válik, legalább a beruházás előtti időszakhoz viszonyítva többlet támogatást nem igényel. Elkerülhetetlenné vált azonban a Pécsi Konferencia- és

Koncertközpont és kapcsolódóan a Zsolnay Kulturális Negyed számára a fenntartó Pécs Városi Önkormányzat finanszírozási lehetőségein túl is támogatás biztosítása, ezért központi kormányzati támogatást kapott és kap.

Összességében nem megfelelően mérték fel a fejlesztés pénzügyi fenntarthatóságát, miközben a szakmai színvonal és a fizető érdeklődők száma magas és egyre nő.

Az a tervezéskori elképzelés, hogy a fenntartás, üzemeltetés a tervezetthez képest nem igényel többlet közpénzt, nem igazolódott. Az egyéb bevételek alakulása nem teszi lehetővé, hogy a fenntartáshoz nem kelljen többlet közpénzt adni. Éppen ezért nem igazolható az, hogy a fejlesztés és a fejlesztést működtető intézmények fenntartása nem igényel többlet közpénzt, hanem annak ellenkezője. Az állami költségvetés jelenleg már rendszerszerűen támogatja a Zsolnay Kulturális Negyed és ennek keretében a Kodály Központ programjait és működtetését.

Kimondható, hogy egyáltalán nem fenntartható a beruházás tartós közszféra támogatás nélkül, mint ahogy az is, hogy a helyi közszféra finanszírozási képességét hosszútávon is meg fogja haladni a központ fenntartása.

Megvizsgálandó a közvetlen állami tulajdonláshoz kapcsolódó finanszírozási mechanizmus bevezetése, mely megalapozza a központi támogatások jelenleg esetlegesnek tűnő rendszerét. A kötelező fenntartási időszak lejárt, a záróellenőrzések megtörténtek, ezért az EU-s pályázati rendszer már nem tartalmaz korlátokat, a projekthez kötelezettség nem kapcsolódik, így 2019-ben, vagy 2020-ban új működési modellt lehetne – és szerintem kellene is – bevezetni.

Teljesült a projektnek az a célja, hogy bemutassa a minőségi kulturális értékeket és megjelenítse a várost Európa kulturális-zenei térképén, ösztönözze a lakosság minőségi kultúrafogyasztását.

A magasabb fizetőképességű, igényes hivatásturisztikai vendégkör megnyerése nem volt ilyen sikeresen. Nem valósult meg a megvalósíthatósági tanulmányban az a prognózis, hogy az üzleti célú bevételek a megnyitás óta egyre növekvő mértékben meghaladják a kulturális célú bevételeket és a kulturális költségek egy részét az üzleti bevételekből finanszírozzák.

Az a tapasztalat, hogy megvalósíthatósági tanulmányban szereplő indikátorok a támogatási szerződésbe szűkítetten kerültek be, és az output indikátorok és az eredményindikátorok egyaránt maradéktalanul teljesültek.

A finanszírozási feltételek, keretek gyakori változása viszont lehetetlenné teszi a megvalósíthatósági tanulmányban rögzített költségvetési-pénzügyi prognózisokkal történő összevetést. a létesítményen kívül realizálódó turisztikai bevételekre, kultúrafogyasztás élénkülésére, a munkahelyteremtésre, városrész revitalizációjával együtt járó ingatlanérték növekedésre vonatkozóan adatok nem állnak rendelkezésre.

Összegezve megállapítható, hogy egy sokak által szakmailag sikeresnek minősített projekt valósult meg. A működés finanszírozásában teljesen illuzórikusnak bizonyult az az elképzelés, hogy egy sikeres és kedvelt intézmény el is fogja tudni tartani magát jelentős fenntartói és állami támogatás nélkül. Tény, hogy már a tervezés szakaszában, a hasonló jellegű kulturális centrumok működési tapasztalatai alapján felmerült, hogy rendszeres állami forrást kell biztosítani, ami azonban a projekt megvalósításának feltételei között nem került rögzítésre. Nem lehet elvonatkoztatni attól sem, hogy nem valósultak meg azok a magánberuházások, melyek javították volna a turizmusból származó bevételeket, valamint attól, hogy a lakosság kultúrára fordított kiadásai a régióban nem nőttek. A nemzetközi kulturális turizmus pedig messze nem éri el azt a szintet, melyet Pécs és Baranya, adottságai révén megérdemelne.

6. Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program

értékelése

Pécs városa [2010](#)-ben [Essen](#) és [Isztambul](#)al együtt Európa kulturális fővárosa volt. A *Kultúra Magyarországon* és *A kulturális turizmus Magyarországon* című fejezetekben már foglalkoztam a kulturális fővárosi pályázattal, a program jelentőségével, szakmai eredményeivel és hatásával a turizmusra, Mivel a két részletesen értékelt projekt ennek a programnak a keretében valósult meg, elkerülhetetlen, hogy a program átfogó értékeléséről is számot adjunk. Ez az értékelés - ahogy a következő bekezdésekben írom, - nem önálló kutatómunka eredménye, azonban érdekes, mennyiben rezonál a kutatómunka megállapításaira.

Számos elemzés és tanulmány foglalkozott a kulturális fővárosi program eredményeivel és tanulságaival. Már 2011-ben elkészült a pécsi önkormányzat megbízásából az *Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól*, melyben nyolc szakember különböző aspektusból foglalja össze véleményét és az EKF év tanulságait (Pécs MJV, 2011b).

Az Európai Bizottság ugyancsak 2011-ben számolt be jelentésében a 2010-es Európa Kulturális Fővárosa eseménysorozat utólagos értékeléséről (EC, 2011), az Európai Bizottság megbízásából az AEIDL (The European Association for Information on Local Development) 2013-ban állította össze a *Pécs 2010, Európa Kulturális Fővárosa* esettanulmányt (AEIDL, 2013). A 2007 és 2016 közötti időszak Európa kulturális fővárosai programok utólagos értékelésének és ajánlásainak összegzését a *Compendium of recommendations from ex post evaluations of European Capitals of Culture 2007-2016* című dokumentum tartalmazza (EC, 2018).

A pécsi programra végül mintegy 44,5 milliárd forint jutott uniós és kormányzati forrásokból, melynek túlnyomó része, mintegy 35 milliárd a fejlesztési projektek megvalósítását szolgálta. Bár a fejlesztések nem készültek el időben, 2010 zsúfolva volt kulturális programokkal és közel 5000 rendezvényre került sor.

A *Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program* egészének értékelése - bármennyire is érdekes és tanulságos - nem része a dolgozatnak, ezért csak a fő megállapításokra térek ki.

A 2010-es EKF program külső értékelésével a Bizottság az ECORYS UK Ltd.-t bízta meg. Az értékelés célja az volt, hogy megállapítsa a program relevanciáját, hatékonyságát, eredményességét és fenntarthatóságát. Azaz az értékelést lényegében a DAC kritériumoknak megfelelően végezték, hiszen az öt kritérium közül mindössze a hatás (impact) maradt ki.

A **relevanciát** tekintve megállapították, hogy mindhárom kulturális főváros (Essen, Isztambul, Pécs) követte a fellépés célkitűzéseit, és azokat hozzáigazították saját adottságaikhoz és prioritásaihoz, különféle kulturális programokat és tevékenységeket valósítottak meg.

Az **irányítás hatékonysága** kapcsán megemlítik, hogy nehézséget jelentett a megfelelő szervezeti infrastruktúra létrehozása és a kulturális program végrehajtásához szükséges készségekkel rendelkező csapat felállítása. Pécssett egy ilyen nagyságrendű eseménysorozat irányítása ugyancsak nagy kihívásnak bizonyult és számos nehézséggel járt. A döntéshozatali folyamat bonyolulttá és hosszadalmassá vált.

A **hatékonyság** kimutatható a kulturális tevékenységek fejlesztése terén: olyan átfogó kulturális programokat hajtottak végre, amelyekre kulturális fővárossá való kijelölésük nélkül nem került volna sor. Pécssett 4675 kulturális esemény zajlott le, de nem állnak rendelkezésre a pontos látogatottsági adatok. A fő irány inkább az új kulturális infrastruktúra létrehozása volt, nem pedig az EKF átfogó céljához kapcsolódó művészi témák feldolgozása.

A turizusból származó közvetlen gazdasági hatást bizonyítja, hogy Pécssett 71 %-kal, az Essenben 18,5 %-kal, Isztambulban pedig 11 %-kal növekedett a turistalátogatások száma. Mindhárom városban megerősödtek a kulturális és kreatív iparágak, noha annak mértéke elmaradt a várakozásoktól; Pécssett az új létesítmények létrehozása volt a legfőbb szempont a kulturális és a kreatív iparágak támogatása helyett.

A **fenntarthatóság** megjelenik az EKF céljai között: *„legyen fenntartható, és szervesen illeszkedjék a város hosszú távú kulturális és társadalmi fejlődésébe”*. Mindhárom kulturális főváros esetében bizonyítható, hogy a cím viselésének évét követően is folytatódó kulturális hagyományokat teremtettek, valamint új és helyreállított kulturális létesítményeket hoztak létre. Bizonytalan, hogy mindezt sikerült-e fenntartható módon tenni, sikerül-e fenntartható örökséget létrehozni. A kulturális irányítás fenntarthatóságával kapcsolatos eredmények változóak, ezért arra lenne szükség, hogy az érdekeltek hosszú távú elképzelés és stratégia mentén összefogjanak, és a város kultúrájának irányítását és összehangolását biztosító új struktúrát alakítsanak ki.

Pécs esetében észrevételezték, hogy az új infrastruktúra finanszírozása a 2010-es évet követően nehézségekbe ütközhet.

A pécsi programmal kapcsolatosan az uniós értékelő dokumentumok visszatérően és elismerően állapítják meg, hogy a célkitűzések legalább részben megvalósultak, a város kulturális intézményrendszere és közterületei óriási megújuláson estek át, a kulturális fővárosi év programsorozata pedig jó visszhangot kapott mind országosan, mind nemzetközi szinten.

Az Elemző értékelés a Pécs2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól több aspektusból és kritikusan összegzi az EKF program tanulságait a megrendezést követő évben (Pécs MJV, 2011b). Az értékelés talán egyetlen hiányosságának az tekinthető, hogy túl hamar készült el, és ezért a programhatások hosszabb időszak alatt jelentkező tendenciáinak elemzését nem tudták elvégezni.

Az EKF hatásait több aspektusból vizsgálták. A legfontosabb megközelítések: az EKF-hez kötődő beruházások; a rendezvények és azok kulturális, turisztikai hatásai; a 2010-es éven túlmutató városszerkezeti, gazdasági, társadalmi hatások.

A prognosztizált hozadékok teljesülését sorra véve, több esetben leszögezték, hogy a célkitűzés megvalósulása csak középtávon, legalább 5-7 éves vetületben vizsgálható érdemben (Kovács, 2011).

2010 zsúfolva volt kulturális programokkal, de mivel egyik kulturális létesítmény sem készült el az esemény évének kezdetére, a rendezvényhelyszínek zöme olyan korábban is használt hely volt, mely sem minőségében, sem színvonalában nem igazán volt méltó az EKF nagyságrendjéhez és szellemiségéhez.

Az ingyenes rendezvények között számos akadt, amelyik tömegeket vonzott, a belépődíjasok között azonban nem egy esetben előfordult, hogy az utolsó pillanatban kellett rá közönséget toborozni ingyenessé tett belépőkkel. Mindez nem írható az EKF számlájára, de sajnos visszavetette azt a nélkülözhetetlen folyamatot, amely a kultúrafogyasztás körét tágabbra próbálta vonni, intenzitását pedig fokozni szeretne volna (P. Müller, 2011).

Azzal a fontos célkitűzéssel, hogy milyen hatással volt a gazdaságfejlődésre, azt állapítja meg a szerző, hogy *„biztosan kijelenthető, hogy a rendelkezésre álló statisztikai adatok inkább csak az értékelők szubjektív érzéseinek nagyon ingatag alátámasztását teszik lehetővé, semmint korrekt, idősoros vizsgálatokon alapuló elemzések készítését”* (Rappai, 2011).

Az elemzések, értékelések megállapításainak összefoglalója:

- Péccsett az eredeti elképzelések a kulturális nevelésen és a helyi lakosok keresletének megteremtésén, valamint a nemzetközi szinten új kulturális kapcsolatok kialakításán alapultak, amelyeknek a kereslet növekedéséhez és a pénzügyi növekedéshez kellett volna vezetnie, mely egyben biztosította volna a kulturális programok jövőbeni fenntarthatóságát.
- Péccsett az új létesítmények létrehozása vált a fő céllá, és kevésbé a program kulturális célkitűzéseinek való megfelelés.
- A tervezési folyamat a 2000-es évek közepén, az európai gazdasági fellendülés csúcán zajlott, és a tervezők folyamatosan növekvő kereslettel számoltak, mely végül nem realizálódott.
- Egyik kulturális létesítmény sem készült el az esemény évének kezdetére, ezért a rendezvényhelyszínek zöme korábban is használt hely volt.
- Az elkövetkező évek egyenlege nagymértékben függ attól, hogy a helyettesített épületeket hogyan lehet eladni vagy bérbe adni, az ERFA szabályainak megfelelően. Jelenleg ezek az épületek üresek vagy más egyetemi, önkormányzati funkcióknak adnak helyet, ezért további működési veszteséget okoznak. A tervek szerint ezek közül néhányat eladnak, de nehéz az értékesítés, nehéz funkciót találni az épületeknek és az ingatlanárak ebben a körben legalább is bizonytalanok. Ezért az ingatlanok fenntartása vagy állagmegóvása a fenntartóknak további pénzügyi terheket jelent.
- Az új épületek és a felújított közterek fokozták a város vonzerejét, melyhez azonban még további magánberuházásoknak kell kapcsolódnia, hogy kialakuljon a szükséges szolgáltatások teljes köre (repülőtér, szállodák, wellness, gyógyfürdők).
- Több szakértő megkérdőjelezte, hogy az önkormányzat képes-e finanszírozni az új létesítmények működési költségeit, mivel azok magasabbnak bizonyultak az eredetileg vártnál, ami azt is felvetette, hogy ezeknek a létesítményeknek a hosszú távú fenntarthatóságával kapcsolatban megfelelő volt-e a tervezés.
- Az új kulturális létesítmények és infrastruktúra hosszú távon növelik a város kulturális kínálatának mennyiségét és minőségét. Bár népszerűek a helyi polgárok körében, a vásárlóerő nem elégséges az intézmények pénzügyi fenntartásához.
- A kulturális kínálatnak nemzetközi szinten is meg kellene jelennie. A nemzetközi kulturális turizmus segíthetne a fenntartás szempontjából szükséges keresleti szint

elérésében. Ehhez azonban a marketing nem elegendő, és elgondolkodtató, hogy maga a 2010-es EKF év sem bizonyult kellően figyelemfelhívónak.

Tanulságos megállapítások olvashatók az Palmer-jelentésekben, melyeket Robert Palmer kulturális-fejlesztési szakértő a Bizottság megbízásából készített az Európa kulturális fővárosa programokról. 2004-től kezdődően összesen négy ilyen komplex értékelés született. A négy jelentésben az 1995-2011-es időszak tapasztalatai alapján elmondható, hogy az EKF címet viselő városok változatlanul, ugyanazokkal a problémákkal és kihívásokkal szembesülnek (Palmer-Richards, 2009; Palmer-Richards-Dodd, 2011, 2012).

A Pécs 2010 programot úgy minősítették, mint amelyik ellentmondásos keveréke a nemes céloknak és a jelentős fizikai eredményeknek, a menedzselési folyamatban megmutatkozó komoly hibáknak és a pénzügyi fenntarthatósággal összefüggő finanszírozási problémáknak. Még mindig kérdés, hogy a Pécs2010 programot sikernek vagy kudarcnak kell-e tekinteni.

Összegezve: az EKF program értékelését 9-10 év távlatából is szükséges lenne elvégezni, hiszen bármelyik tanulmányt és elemzést olvassuk, a fenntarthatósággal kapcsolatban csak kételyeiket hangsúlyozzák és a programév óta eltelt idő rövidsége miatt nem állapítanak meg tényeket. Ez nem is lehet másképpen, hiszen a fenntarthatóság egy ex-post értékelési kritérium, amit az adott program, projekt kapcsán hosszabb időszak alatt lehet megbízhatóan elemezni. A szakértők több esetben hivatkoznak az adatok hiányára, mely a tendenciák, folyamatok nyomon követését megnehezíti.

A fenntarthatósággal helyzetét a kötelező értékelési időt követően is át kellene tekinteni. A helyzet sajátossága az, hogy sok munkát kellene befektetni abba, amire napjainkban már senki sem kíváncsi. A fenntartási időszak letelt, a szereplőknek nem érdeke, hogy bármiféle negatív megállapítás szülessen, és az esetleg következményekkel járjon, akárcsak elvi szinten is. A kedvezményezettek azonban nem kerülhetik meg, hogy a következményekkel mégiscsak szembe nézzenek. Ha működtetni akarják a programokat és az infrastruktúrát, arra pénzt kell biztosítani.

Több szakértőnek az volt a véleménye, jelentősek a kockázatai annak, hogy a fejlesztések működtetése megterheli a város önkormányzatának költségvetését. Megérne egy elemzést, ez a jóslat mennyire vált valóra és volt-e szerepe az EKF programnak Pécs napjainkban is tapasztalható pénzügyi instabilitásában.

Közel tíz év távlatából fontos lenne tudni, hogy a 2010-ben kiteljesített minőségi programokat, rendezvényeket, projekteket sikerült-e Pécs kulturális brandjévé formálni, beépíteni a város arculatába, a városimázsba. Sikerült-e a projekteket bekapcsolni a kulturális turizmusba, a sokat emlegetett a konferencia-turizmusba.

A valódi kérdés tehát az, hogy az EKF-ből mennyire volt képes profitálni a város. A hosszabb távú értékelés és a tanulságok levonása még hátra van.

7. Kulturális projektek kérdőíves felmérése

A projektek ex-post értékelése során elsődlegesen azt szerettem volna áttekinteni, mennyire valósították meg a kitűzött célokat és a projektciklus során vizsgálták-e a projektek fenntarthatóságát. Az előzetes várakozás az volt, hogy a kulturális célú projektek esetében a fenntarthatóság nem csak a tervezés szakaszában, hanem a projektek fizikai megvalósulását követően is értékelésre kerül.

A kutatási kérdés vizsgálatát a kedvezményezettek által közzétett internetes elérhetőségű dokumentumok alapján, valamint a projektgazdák kérdőíves megkérdezése segítségével végeztem.

Az európai uniós projektek esetében követelmény a projektekről a nyilvánosság tájékoztatása, melyet az állami szervek és önkormányzatok esetében további hazai jogszabályok is rögzítenek. Ez tette lehetővé egy olyan adatbázis összeállítását, mely mindazokat a projekteket tartalmazza, melyek a megkérdezés időpontjában kulturális célokat valósítanak meg.

Nem volt reálisan kitűzhető cél a válaszadóktól részletes és elemző válaszadást várni, ezért a projektekre vonatkozó legfontosabb adatokat és az indikátorokat kértem megadni, a projekt lezárását követő monitoringról kérdeztem őket, illetve lehetőség volt véleményük kifejtésére is.

A felkért válaszadók közül sokan csak többszöri megkeresésre, vagy még arra sem jeleztek vissza.

A kérdőíves válaszokban a válaszadók megadták a projekt indikátorait, melynek azért volt jelentősége, mert utólagos számszerű értékelés csak a projektek támogatási szerződésében rögzített indikátorok révén lehetséges. A projekt befejezését követően a működtetés néhány éve alapján vizsgálható, hogy időben fenntarthatók-e a projekt hatásai a kivitelezés lezárását követően is.

7.1. Az adatbázis forrása és a projektek jellemzői

A 2015-ben összeállított kérdőíves *adatbázisba* 125, szerteágazó területet lefedő projekt került. Törekedve arra, hogy az adatbázisban szerepeljen minden olyan projekt, melynek a kultúrához, kulturális örökséghez, vagy kulturális turisztikai fejlesztésekhez bármilyen köze van, ahhoz akár csak részben is kapcsolódik, a források a következők voltak:

- a MAGYARORSZÁG.HU Kormányzati Portál Széchenyi 2020 oldalának kiemelt projektek menüpontja,
- a megyei jogú városok, megyei önkormányzatok, települési önkormányzatok honlapjai,
- a Forster Gyula Nemzeti Örökségvédelmi Központ, a Nemzeti Múzeum és a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. honlapja.
- internetes keresések.

A honlapok rendkívül változó színvonalon nyújtanak információkat. Egyes esetekben a projekt szinte teljes dokumentációja hozzáférhető, és minden részletről információt nyújt, más esetben éppen csak a projekt címét tették közzé.

Az adatbázisba tartozó projektek jellemzői:

- a kulturális hatások és célok járulékosak és nem körülhatárolhatóak,
- összetett, kultúrához kapcsolódó fejlesztési célokat valósítottak meg,
- a 125-ből 94 esetben turisztikához kapcsolódnak a célok, melynek révén bemutatható volt a projektek fenntarthatósága, pozitív társadalmi, gazdasági és pénzügyi hatása,
- néhány kivételtől eltekintve, csak az éppen lezárult, folyamatban lévő, vagy a tervezés szakaszában lévő projektekről kapunk információt,
- a kedvezményezett leggyakrabban egy önkormányzat, annak fejlesztési célokra létrehozott cége, intézménye, állami fenntartású vagyonkezelő, vagy örökségvédelmi feladatú intézmények,
- változó szervezeti struktúrában működnek a projektekkel foglalkozó önkormányzati szervezetek. Az eltérő struktúra és felelősségi rend miatt nehéz megtalálni a kompetens szervezeti egységet és személyt.

A kérdőívben szereplő kérdések a projektekre vonatkozó alapinformációkon – a fejlesztési program, a projekt költségvetése, a támogatás nagysága, forrásösszetétele – túl a fenntarthatóságra, az üresen maradt ingatlanokra, a projekt számszerűsíthető eredményeire vonatkoztak. A válaszadóknak több pontban lehetősége volt saját véleményük kifejtésére, a kérdőív végén akár szövegesen is.

A kérdőív a *6. függelékben* olvasható.

7.2. A válaszok összegzése

A kiküldött 125 kérdőívből 36 (28,8%) érkezett vissza. A válaszadók aránya a kérdőíves felmérések körében tapasztaltakhoz képest elfogadható, azonban változó alapossággal került sor a kérdések megválaszolására. A minta kis száma következtében a felmérés pilot jellegűnek tekinthető, mely azonban alkalmas arra, hogy megalapozzon egy későbbi időszakot érintő felmérést. Amennyiben sikerül nagyobb válaszadói kört elérni, a válaszok alapján inkább sor kerülhet kvantitatív következtetések levonására.

A válaszok alapján megállapítható volt, hogy 5 projekt hazai támogatásból valósult meg, az uniós forrású projektekhez képest elenyésző költségvetéssel. Az uniós forrású projektek *költségvetésének* átlagos nagysága jelentős, közel 2 milliárd forint volt, átlagosan 87 százalékos támogatási intenzitás, hat esetben 100 százalékos támogatás mellett.

A projektek fizikai befejezését is kérdeztem, vizsgálva a projektek megvalósítási időszakát. Mivel az adatbázis összeállítása 2015-ben történt, jellemzően és érthetően az azt megelőző években megvalósuló projekteket érintettek a kérdőívek: 31 projekt befejezése a 2010-2015 közötti időszakra esett, az 5 címzett támogatásból megvalósított projektet 2005-2008 között fejezték be.

Azt vizsgálva, hogy *milyen programok* keretében támogatták a projekteket, a legtöbb, 36 projektből 26 az Új Magyarország Fejlesztési Terv operatív programjai keretében valósult meg, 5 egyéb programok támogatásából. (Norvég Alap, SEE, HUSK, Central Europe). Négy projekt megvalósítására nemzetközi konzorciumot hoztak létre.

A *területi megoszlást* vizsgálva kiemelendő, hogy tizenegyet a dél-dunántúli, ötöt a közép-dunántúli régióban valósítottak meg, a többi projekt megoszlott az ország egyéb régióiban. Megjegyzem, a budapesti projektek kedvezményezettjei nem jártak élen a válaszadásban, a válaszadók között a többszöri megkeresés ellenére egyetlen budapesti sem volt, ami annál is inkább sajnálatos, mert projektjeik jellege és projektmenedzseri tapasztalataik sok szempontból segítették volna a kutatás eredményességét.

A *projektcélok* szinte kivétel nélkül közvetlenül vagy közvetve kapcsolódnak a kulturális turisztikához.

Nyolc belvárosi rehabilitáció és turisztikai fejlesztés képezi az egyik blokkot. Ezek a fejlesztések fenntarthatóság szempontjából nehezen értékelhetők, hiszen a közttereket és egyes műemlék épületeket érintő felújítások megvalósultak, *fenntarthatóak*, bevételi többletet az érdeklődők, turisták számának növekedése és költségeik termelhetnek,

valamint a projektek azon elemei, melyek szolgáltatásbővítést, a kapcsolódó vállalkozások számának növekedését eredményezték. A megújított terek turisztikai attrakcióként történő megjelenése, a turisztikai érdeklődés és a látogatók számának növekedése azonban a projektek vonatkozásában nem jelent közvetlen, mérhető hasznot. Ezeknek a közvetett eredményeknek valóban nehéz a mérése, nem is volt ez irányú törekvés a kedvezményezettek részéről. Követésük csak egy-egy esetben szerepel a projektek indikátorai között.

Tizenegy olyan projekt valósult meg, mely várak, kastélyok, műemlék együttesek felújítása, látogatóközpontok kialakítása, és a kapcsolódó szolgáltatások, kiállítóhelyek fejlesztése révén tervezi növelni az attrakció látogatottságát. Ezeknél a projekteknél a látogatószám növelése gyakran megjelenik a projektek megcélzott eredményei között, ezért nyomon követhetők.

Az infrastruktúra fejlesztése öt projekt célja volt.

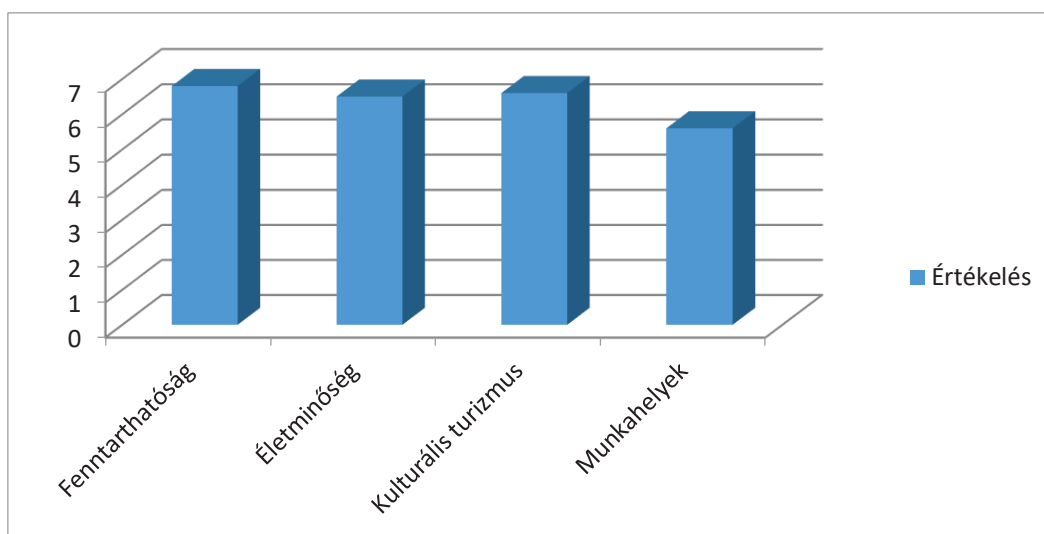
A munkahelyteremtés szándéka ugyancsak gyakran megfogalmazódik a célok között, összhangban a donorok szándékával, azonban összességében kis számú az a munkahely, mely a projektek révén és következtében jött létre. Különösen csekélynek minősíthető, ha összevetjük a projektek átlagosan 2 milliárdos költségvetésével.

A válaszok részletes értékelésekor figyelembe kellett venni, hogy a hazai forrású címzett támogatású fejlesztéseket kivéve mindegyik projektet 2010-ben, vagy azt követően fejezték be, ezért a kedvezményezettek és fenntartók viszonylag kevés tapasztalattal rendelkeztek a projektek lezárását követő időszakról, mind a projekt *fenntarthatóságát*, mind az *indikátorok* teljesülését illetően. A támogatási szerződésben rögzített és a kedvezményezettek által vállalt indikátorokon túl a projektek számszerű értékelésére nem került sor, ezért a projektek megvalósítóinak véleményére kérdeztünk rá. 7-es skálán jelölték be véleményüket a *projekt fenntarthatóságáról, életminőségre, kulturális turizmusra és a munkahelyek számának alakulására gyakorolt hatásáról*. A válaszokat a 18. ábra szemlélteti.

A *fenntarthatóságra* adott válaszok a következőképpen csoportosíthatók:

- A válaszadók többségének véleménye szerint a projektek eredménye fenntartható. Legmagasabb értékkel számszerűsítve – átlag 6,8 ponttal - nyilatkoztak ennek megfelelően.

18. ábra: Értékelés



Forrás: saját szerkesztés

- Mindössze 6 esetben válaszoltak igennel arra, hogy a fenntarthatóságot ellenőrizte-e a támogató. A többi projekt esetében az ellenőrzésre nem került sor.
- Több válaszadó a gazdasági és finanszírozási környezet előre figyelembe nem vehető változásai miatt aggályosnak tartja a fenntarthatóságot. A költségek növekedése a fenntarthatóságot negatívan befolyásolja.
- A válaszadók többsége azonban optimista a projekt fenntarthatóságát illetően, már csak azért is, mert növekvő bevételekkel és csökkenő költségekkel számolnak. Meggyőződésük szerint az attrakciók számának növekedésével, a turisztikai szolgáltatás minőségének javulásával együtt járóan nő a látogatók száma, és az árbevétel növekedése fedezi a költségeket.
- A költségek az energiatakarékos működtetésnek, az energetikai és infrastrukturális beruházásoknak köszönhetően is csökkennek, mérséklődnek a karbantartási költségek.
- A kötelezően vállalt új munkahelyek teremtése és megtartása során megnövekedett bér- és járulékköltségek nehezen kigazdálkodhatóak, a felújított részek üzemeltetésével járó költségek szintén többletterhet jelentenek az üzemeltetőnek, miközben azok nem termelnek elegendő bevételt.
- Egy válaszadó megfogalmazta, hogy a projekt eredményeinek fenntarthatósága, a vállalt indikátorok teljesülése erősen kétséges, legfőképpen a megnövekedett üzemeltetési költségek miatt. A támogatás megítélését követően jelentős visszaesést tapasztaltak a látogatószámokban, elsősorban a 2008-ban kezdődött

gazdasági válság, és az annak következtében a vásárlóerő csökkenése miatt. Ez a külső kockázati tényező nem volt tervezhető, a bázis adatok 2008 előttről származnak, a projekt támogatási szerződésének aláírására 2010-ben került csak sor, és a projektzárás 2014-re esúszott. Eközben a támogatás összege 10 százalékos meghaladóan csökkent, a projekt céljai és az indikátorok viszont nem változtak.

- Más esetben azt fogalmazták meg, hogy a projekt eredményeként létrejött rekonstrukció és tartalom önmagában nem elegendő, az érintett fejlesztést illetően további folyamatos megújulás lenne szükséges ahhoz, hogy a rentábilis működéshez elegendő turista látogassa a létrejött attrakciót.
- A fenntartáshoz és a folyamatos megújuláshoz megfelelő üzemeltetőre is szükség van. A konzorciumban megvalósított projektek esetében a konzorcium tagjainak a projektzárást követően is együtt kellene működniük, miközben hogy a monitoring időszakban a legnagyobb kockázatot vállaló fő kedvezményezettnek nincs elegendő ráhatása a konzorcium többi tagjára.

Alapos értékelés esetén az értékelők az ex-ante CBA-t összevetik az ex-post összegyűjtött információval. A kérdőívvel vizsgált projektek esetében erre kísérlet sem történt, mint ahogy erre más projektek esetében sem ismerünk példát.

Az *elhagyott ingatlanok* tekintetében azzal a feltételezéssel éltem, hogy a projekteknél úgy valósulnak meg a beruházások, hogy a kiürülő ingatlanok sorsa nincs megfelelően rendezve, funkciót nem találnak nekik, éppen ezért nem is kapnak, az állagmegóvás költségeivel nem számolnak, értékesítésük pedig nem lehetséges, hiszen az esetleges bevétel csökkenti a kapott támogatást. Fennáll az a veszély is, hogy az elhagyott ingatlanok állaga rohamosan romlik. A 35 projekt esetében mindössze 12 elhagyott ingatlanról adtak számot, melyből 7 a pécsi kulturális főváros projekteket érintette. Az elhagyott ingatlanok sorsának rendezetlensége az EKF projektek esetében mai napig meg nem oldott problémát jelent.

A válaszok alapján az *indikátorokat* fő jellemzőik alapján csoportokba rendeztük. A megadott csoport mellett zárójelben látható, hogy a 35 projektben az adott indikátorcsoport hány projekt esetében szerepelt:

Output indikátorok:

- Új épület, épületrész nagysága, befogadóképessége (8)
- Felújított épület nagysága (5)

- Akadály-mentesített terület nagysága, épület száma (6)
- Kulturális örökséget jelentő épületek, műemlék épületek száma (6)
- Létrejött oktatótér, közösségi tér, rendezvényterek alapterületének száma, mérete, befogadóképessége (5)
- Kiváltott épületek száma és nagysága (1)
- Fejlesztéssel érintett terület nagysága (5)
- Létrehozott virtuális, információs pontok (2)

Eredmény indikátorok:

- Támogatott turisztikai szolgáltatás árbevételének növekedése (9)
- Megőrzött és teremtett munkahelyek száma, nők és hátrányos helyzetűek munkahelyteremtése (19)
- Támogatott turisztikai attrakciók látogatottsága, a látogatottság növekedése (17)
- Indukált beruházás száma - magántőke bevonása, új vállalkozások létrejötte a program hatására (7)
- Együttműködésben fejlesztett hálózat, szakmai kapcsolat, partnerség (2)
- Érintett intézmények, önkormányzatok, haszonélvezők, lakosság száma (7)
- Népszerűsítő és marketing akciók száma (3)
- Kulturális örökségi vonzerők, kulturális programok és az azokon fizető résztvevők száma (6)
- Új városi funkciók (3)
- Elégedett lakosság száma, szolgáltatásokkal való elégedettség (5)
- Vendégéjszakák száma, vendégforgalom alakulása (2)
- Kereskedelmi árusító helyek mérete, kereskedelmi szolgáltatások száma és kihasználtsága (6)
- Megújuló energiatermelés, energiamegtakarítás, gáz kibocsátás csökkenése (2).

A támogatási szerződésekben rögzített indikátorok egyetlen esetben sem tartalmaztak olyan paramétereket, melyek lehetővé tették volna a fenntarthatóság közvetlen és egzakt értékelését. Több olyan eredmény indikátor van azonban, mely az azonnali és közvetlen hatásokat, a pénzügyi fenntarthatóságára pozitívan ható elemeket számszerűsíti: az árbevétel alakulása, a látogatottság növekedése, indukált beruházások, vendégéjszakák számának növekedése, a kulturális programokon fizető résztvevők száma.

A pozitív hatás csak feltételes, mert nem ismertek az adott mutatóhoz kapcsolódó költség vonzatok, azonban feltételezhető, hogy a növekvő érdeklődés és bevételek pozitív

hatással vannak a pénzügyi fenntarthatóságra. Nincs arra példa, amikor a fenntarthatóság értékelésére komplex módon, kiadási vonzataival és finanszírozási szükségleteivel együtt került volna sor. Az értékelés féloldalas, hiszen hiába nő a fizető programokon résztvevők száma, ha a program megvalósításának költségei kedvezőtlen hatással vannak a pénzügyi fenntarthatóságra. A hosszú távú működőképesség vizsgálatára a számszerűsített mutatók alapján nem kerül sor.

A kérdőívben a *projekt fenntarthatóságára, a projekt életminőségre, kulturális turizmusra és a munkahelyek alakulására gyakorolt hatására* kérdeztünk rá, a válaszadók véleményüket egy 7-es skálán jelölhették be, ahol az 1 az egyáltalán nem, míg a 7 a teljes mértékben válasznak felelt meg.

A válaszadók véleménye alapján a projektek a legkedvezőbb hatással a kulturális turizmusra vannak, mely érthető a projektek turizmushoz való kapcsolódása miatt.

A válaszadók háromnegyedének kétsége sincs a projektek fenntarthatóságát illetően, hiszen a legmagasabb, 7-es értékkel értékelték. A legrosszabb értékelés is csak az 5-ös volt.

A projektek legkevésbé a munkahelyekre, a munkahelyek számának alakulására vannak kedvező hatással.

A vélemények megoszlását a következő oldalon található *19. ábra* kördiagramjai szemléltetik.

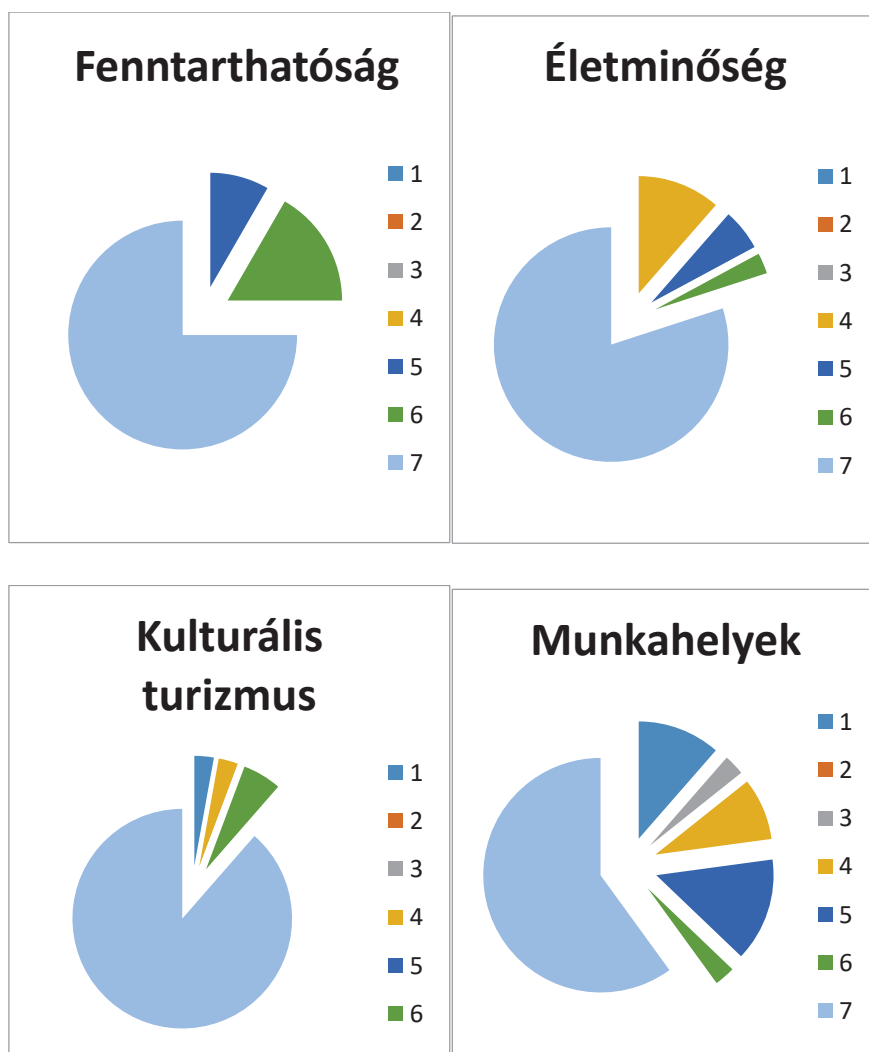
Összegzésképpen megállapítható, hogy a kulturális célú fejlesztések önálló pályázati lehetőséggel nem rendelkeznek, a megvalósult összetett fejlesztések kulturális hatása nem választható el a projekt többi, elsősorban turisztikai elemétől és azok hatásától.

7.3. Következtetések

Az előzetes várakozás az volt, hogy a kulturális célú projektek esetében a fenntarthatóság nem csak a tervezés szakaszában, hanem a projektek fizikai megvalósulását követően is értékelésre kerül.

A projektek értékelésével és *fenntarthatóságával kapcsolatos megállapítások* jelentős része általánosnak tekinthető és azok nemcsak a kulturális projektek jellemzői. A kulturális projektek esetében azonban sem a tervezési, sem az értékelési szakaszban nem lehet eltekinteni attól, hogy a fenntarthatóságot komplex módon, társadalmi és pénzügyi értelemben egyaránt értékelni kell.

19. ábra: A projektek fenntarthatósága és hatásai



Forrás: saját szerkesztés

Az előkészítő szakaszban a **megvalósíthatósági tanulmány** megalapozója és egyben része a pályázati dokumentációnak, melyben bemutatják, hogy az adott projekt képes hosszú távon működő rendszert létrehozni, a célzott hatásokat fenntartani. A projektek fenntarthatóságával kapcsolatos számszerűsíthető eredmények bemutatása a projekt tervezése során kiemelt szerepet kap. A komplexen értelmezett és a projekt által generált hasznot társadalmi szinten bemutatott fenntarthatósági elvárások teljesítése nélkül a projekt nem kaphat támogatást.

A projekt lezárását követően azonban nem kerül sor a fenntarthatóság elvének komplex értékelésére. A gyakori finanszírozási és strukturális változások miatt a működő rendszer

a megvalósíthatósági tanulmányban foglaltakkal nem, vagy csak részleteiben összevethető.

Az ex-ante CBA összevetése az ex-post összegyűjtött információval nem történik meg, csak azoknak a számszerű mutatóknak az ellenőrzésére kerül sor, melyeket a támogatási szerződés rögzít. Az ezen túlmenő ellenőrzéshez a kedvezményezettek számára olyan adatgyűjtést kellene előírni, mely az ellenőrzést lehetővé teszi. Ilyen kötelezettsége a támogatottaknak nincs, a konzorciumok együttműködése a monitoring időszakban egyébként is nehézkes. Azon, viszonylag könnyen ellenőrizhető pénzügyi fenntarthatósági elvárásnak az ellenőrzésére sem került sor egyetlen esetben sem, hogy *a projekt későbbi beavatkozás, finanszírozási szükséglet nélkül működik.*

Az ellenőrzéseket elsősorban adminisztratív és nem tartalmi módszerekkel végzik, a kérdőív válaszadók szerint a fenntarthatóság ellenőrzésére nem kerül sor. Ugyanakkor ez ténylegesen nincs így, hiszen az ellenőrzést végzők meggyőződnek arról, hogy a projekt megvalósult, a beruházás eredménye kézzel foghatóan létezik, a létrejött program folytatódik, a létrehozott intézmény működik, azt azonban nem vizsgálják, hogy az az eredeti elképzeléseknek megfelelően történik-e.

A támogatói okiratban/támogatási szerződésben rögzítik azokat a mutatókat, *indikátorokat*, melyek a projekt monitoring és értékelés alapját képezik. Bár a kulturális projektek fenntarthatóságát fontosnak tartják, azonban az indikátorok a projekt fenntarthatóságának megállapítására csak nagyon közvetetten alkalmasak. Egyrészt mert nem mondanak el mindent a projekt teljesítményéről, másrészt közvetlenül nem vonatkoznak a projekt fenntarthatóságára, legfeljebb csak pozitív hatással vannak rá. Megállapítható, hogy csak a támogatási szerződésben rögzített, esetenként rosszul kiválasztott mutatók értékelésére kerül sor. Ennek következtében a megvalósítást követően nem tudják ellenőrizni, hogy a projekt fenntartása megfelel-e az előkészítés során rögzített társadalmi és pénzügyi fenntarthatósági elképzeléseknek.

A kérdőívekre adott válaszok szerint a projektek indikátorai között pénzügyi fenntarthatóságot igazoló mutató nem szerepel, társadalmi aspektust igazoló is csak közvetve.

Az uniós források felhasználása és fenntarthatósága ellenőrzésének nehézsége annak is köszönhető, hogy kevés a jól mérhető cél, így a megvalósulás nehezen monitorozható.

Az elhagyott, üres ingatlanok esetében indokolt az uniós gyakorlat módosítása, mely szerint értékesítésük esetén a bevétel csökkenti a kapott támogatást. Az üres ingatlanok egyfajta vagyonvesztést jelentenek a kedvezményezetteknek, a települések fontos helyén

lévő ingatlanok nem rendelkeznek funkcióval és üresen állnak, miközben állaguk romlik, az új funkció pedig feltehetően többlet költséget jelent a működtetőnek.

A projekt- és programértékelés paradoxona, hogy éppen azoktól a szereplőktől gyűjthetjük a legértékesebb információikat, akiknek objektivitása megkérdőjelezhető, hiszen mint kedvezményezettek vagy projektmenedzserek abban érdekeltek, hogy bizonyítsák a vizsgált projekt sikerességét. Az indikátorokon túlmenő számszerű értékelés a gyakori strukturális és finanszírozási változások miatt, az értékelést megalapozó adatgyűjtések nélkül esélytelen.

Végző soron a vizsgált kulturális, kulturális turisztikai projektek esetében a fenntarthatóságot nem fontosságának megfelelően vizsgálták a projektek eredményeinek értékelése során, nem szerepelt a számszerűsíthető eredmények között.

A fenntarthatóság számszerű ex post értékelésére csak közvetetten kerül sor, várakozásunk ellenére nem lehet a fenntarthatóság komplex utólagos értékelésének nyomaira sem rálelni.

Javasoljuk, hogy az indikátorok közé be kell illeszteni értékelhető fenntarthatósági szempontokat, *az értékelés metodikájának elengedhetetlen fejlesztése mellett.*

Amennyiben a fenntarthatóság súlyának megfelelően és nemcsak közvetett módon megjelenik a számszerű mutatók között, az utólagos értékelése nem megkerülhető.

Összességében a hazai kulturális, fejlesztési projektek nagy valószínűséggel ugyanazokban a tervezési, végrehajtási és értékelési hiányosságokban szenvednek mint a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa projektjei. Ahogy a pécsi EKF programsorozatról, és annak infrastrukturális fejlesztési oldaláról is megállapítható, hogy ugyanazon jellemzőkkel bírnak, mint a kulturális fővárosok többsége. Ha csak a fejlesztések fenntarthatóságát vizsgáljuk, kimondható, hogy a program egészével szemben elvárás a fenntarthatóság, melynek azonban csak nehézségek árán tudnak megfelelni. A kulturális programok elenyésznek, a fejlesztések, és azok pénzügyi fenntartásának nehézségei megmaradnak.

8. Hipotézisek, következtetések

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a projektciklus folyamatában, a projektek megvalósítása során miképpen kezelik a fenntarthatósági követelményeket, melyek a fő jellemzői a fenntarthatósági követelmények értékelésének.

Az volt az előzetes feltevés, hogy a kulturális célú projektek megvalósítása során a fenntarthatóság fontos kritérium és nem csak a tervezés szakaszában, hanem a projektek fizikai megvalósulását követően is értékelésre kerül. Ennek megfelelően az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg.

8.1. Hipotézisek

1. *A projekt tervezésekor komplex módon vizsgálták a fejlesztés fenntarthatóságát és a fenntarthatóság követelményét a projekttel szembeni elvárásokban, a számszerűsített mutatókban is rögzítették. A számszerűsített mutatók alkalmasak arra, hogy igazolják a fenntarthatósági követelmények teljesülését és a fejlesztés befejezését követően sor kerül a fenntarthatóság értékelésére.*

Két projekt esetében részletesen összevettem a megvalósíthatósági tanulmányokban és a támogatási szerződésekben rögzített számszerűsített mutatókat, valamint kérdőíves felméréssel vizsgáltam egy kulturális projekt halmazt a célok, mutatók, és a kedvezményezetteknek a projekt fenntarthatóságról és eredményeiről alkotott véleménye szempontjából.

A fenntarthatóság azzal van kapcsolatban, hogy a projekt pozitív eredményei folytathatók-e azután, hogy a támogatás megszűnik, és melyek voltak a legfontosabb tényezők, amelyek befolyásolták a program fenntarthatóságának eredményét. Továbbá elemzik és értékelik a projekt hatását azokhoz a célokhoz viszonyítva, melyeknek elérésére a projekt megvalósult.

Az értékelésnek tehát két iránya lehet, az egyik, hogy milyen paraméterek és feltételek mellett látták a projektet fenntarthatónak a tervezés során megfogalmazott célokhoz képest, azaz utóértékelés a megvalósíthatósági tanulmányban foglaltakkal történő összevetéssel, a másik az indikátorok alapján történő utóértékelés. A fenntarthatóság ex post értékelésének két alapvető gyakorlati módszere lehet.

- a megvalósíthatósági tanulmány megállapításaival, pénzügyi, költségvetési adataival történő összevetés,

- a támogatási szerződésben rögzített számszerű mutatók teljesülésének értékelése.

A *Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont* projekt tervezése során a fenntarthatóságot társadalmi és pénzügyi értelemben egyaránt vizsgálták és tervezték. A fenntartó vizsgálatát a finanszírozó nem várja el. A komplex vizsgálatához elengedhetetlen speciális adatgyűjtések ezért sem történnek. A vizsgálatot és az adatgyűjtést nehezíti, hogy mindkét könyvtár egy hálózat részeként és vezetőjeként működik, ezért a hálózati tagokra és egyéb – projekthez nem kapcsolódó feladatokra vonatkozó adatoktól megtisztítva kellene az adatokat összeállítani és a vizsgálatot elvégezni. Az adatgyűjtés jelentős többletmunkát követelne meg, melyet nem végeznek el, ilyen elvárás nincs is.

Nehezíti továbbá a megvalósíthatósági tanulmány megállapításaival, pénzügyi, költségvetési adataival történő összevetést a fenntartó, a finanszírozási feltételek, a szervezeti struktúra és az intézményi feladatok évről évre történő változásai. A változások kiszűrése nélkül egy komplex vizsgálat eleve torz eredményt adna.

Az utóértékelés során a megvalósíthatósági tanulmány számszerű tartalmának és a bevételek és kiadások tényleges alakulásának összevetésére nem került sor.

A DDRKTK projekt támogatási szerződésében rögzített és a kedvezményezettek által vállalt számszerűsített mutatók ex post értékelését elvégezték. A számszerűsített mutatók közé egy, a fenntarthatósággal összefüggésbe hozható mutató került, a *kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon résztvevők számának* alakulása. Ez a mutató nem teljesült, hiszen a könyvtárak fizető rendezvényeket nem tartanak, fizető résztvevők nincsenek.

A mutatórendszer nem alkalmas a projekt fenntarthatóságának értékelésére,

A *Pécsi Konferencia- és Koncertközpont* projekt tervezése során a fenntarthatóságot társadalmi és pénzügyi értelemben ugyancsak vizsgálták és tervezték. A fenntarthatóság komplex ex post vizsgálata – ahogy más projektek esetében sem - nem történik meg, nem is elvárás, a vizsgálatához szükséges és elengedhetetlen speciális adatgyűjtések ennek a projektnek az esetében sem történnek.

Ugyancsak megállapítható, hogy nehezíti a megvalósíthatósági tanulmány megállapításaival, pénzügyi, költségvetési adataival történő esetleges összevetést a szervezeti struktúra és a feladatok évről évre történő változásai. Az utóértékelés során

a megvalósíthatósági tanulmány számszerű tartalmának és a bevételek és kiadások tényleges alakulásának összevetésére nem kerül sor.

A támogatási szerződésben rögzített és a kedvezményezettek által vállalt számszerű mutatók közé egy, a fenntarthatósággal összefüggésbe hozható mutató került, a *kulturális fejlesztések hatására kulturális programokon fizető résztvevők számának* alakulása. A mutató értékelésekor megállapítható volt, hogy a fizető látogatók száma az elvárt szinten alakul.

A kérdőíves felmérésre adott válaszok összegzése szerint egyetlen esetben sem került sor a fenntarthatóság komplex értékelésére, annak kiadási vonzataival és finanszírozási szükségleteivel együtt. A támogatási szerződésekben rögzített indikátorok nem tartalmaztak olyan paramétereket, melyek lehetővé tették volna a fenntarthatóság közvetlen és egzakt értékelését. A kérdőívekre adott válaszok szerint az indikátorok között pénzügyi fenntarthatóságot igazoló mutató nem szerepelt, társadalmi aspektust igazoló is csak közvetve, bár több példa van arra, hogy egyes eredmény indikátorok a projekt pénzügyi fenntarthatóságára pozitívan ható elemeket számszerűsítenek. Ezáltal közvetetten ugyan, de sor kerül a fenntarthatóság ex post követésére, közvetlen és összetett – társadalmi, intézményi és pénzügyi – értelemben vett értékelésére azonban nem.

Az ellenőrzéseket elsősorban adminisztratív és nem tartalmi módszerekkel végzik, az ellenőrzés alapja a támogatási szerződésben rögzített mutatók. Ténylegesen az ellenőrzést végzők meggyőződnek arról, hogy a projekt megvalósult, a beruházás eredménye kézzel foghatóan létezik, a létrejött program folytatódik, a létrehozott intézmény működik. Azt azonban nem vizsgálják, hogy az az eredeti elképzeléseknek megfelelően történik-e.

A támogatói okiratban/támogatási szerződésben rögzítik azokat a mutatókat, *indikátorokat*, melyek a projekt monitoring és értékelés alapját képezik. Az indikátorok a projekt fenntarthatóságának megállapítására a legtöbb esetben csak nagyon közvetetten alkalmasak. Egyrészt mert nem mondanak el mindent a projekt teljesítményéről, másrészt csak a támogatási szerződésben rögzített mutatók számszerű értékelésére kerül sor. Ennek következtében sem tudják a megvalósítást követően ellenőrizni, hogy a projekt fenntartása megfelel-e az előkészítés során rögzített társadalmi és pénzügyi fenntarthatósági elképzeléseknek.

2. *A megvalósult kulturális fejlesztések fenntartása, üzemeltetése a tervezetthez képest nem igényel többlet közpénzt. Az egyéb bevételek biztosítják, hogy a fenntartáshoz nem szükséges többlet közpénzt adni.*

A *Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont* esetében nem kerül sor többlet fenntartói támogatások biztosítására, inkább az a jellemző mindkét könyvtár esetében, hogy a fenntartó nehéz gazdasági helyzete hatással van a fenntartásában lévő intézményre, ezért restriktív lépésekre, létszámot érintő megszorításokra, elhalasztott beszerzésekre kerül sor. A könyvtárak a szolgáltatási színvonal fenntartása és az újabb feladatok ellátása érdekében törekednek a saját bevételek növelésére, a könyvtárhasználatot érintő kedvezőtlen tendenciák ellensúlyozására és az új igények kielégítésére.

Pécsi Konferencia- és Koncertközpont esetében nem igazolható, hogy a központ fenntartása nem igényel többlet közpénzt, hanem annak éppen az ellenkezője.

A megvalósíthatósági tanulmányban azzal számoltak, hogy a létesítmény 2018-ra önfenntartóvá válik, legalábbis a beruházás előtti időszakhoz viszonyítva nem kell számukra többlet támogatást biztosítani. Ténylegesen azonban elengedhetlenné vált a Zsolnay Kulturális Negyed, és részeként a Pécsi Konferencia- és Koncertközpont számára a fenntartó Pécs Városi Önkormányzat finanszírozási lehetőségeit meghaladó támogatás nyújtása központi forrásokból. Az állami költségvetés jelenleg már rendszerszerűen támogatja – ahogy a költségvetési törvény tartalmazza - a Zsolnay Kulturális Negyed és ennek keretében a Kodály Központ programjait és működtetését.

A *kérdőíves felmérések összegzésének* tanulsága, hogy azon, viszonylag könnyen ellenőrizhető pénzügyi fenntarthatósági elvárásnak az ellenőrzésére sem került sor a donorok és a fenntartók részéről, hogy a projekt későbbi beavatkozás, finanszírozási szükséglet nélkül működik.

A projekt tervezése és megvalósulása között eltelt időszak és a külső körülmények változásának köszönhetően a projekt eredményeinek fenntarthatósága, a vállalt indikátorok teljesülése erősen kétséges. A bázis időszak, a projekt tervezési időszakának körülményei jelentősen eltérnek a fenntartási időszak körülményeitől. A támogatás megítélését követően volt eset, amikor jelentős visszaesést tapasztaltak a

fizető résztvevők számában, mely tényező nem volt tervezhető, miközben az indikátorok viszont nem változtak

3. *A kulturális projektek céljai, indikátorai részben, egészben teljesültek. A projektek kedvező hatással voltak az életminőségre, a kulturális turizmusra és a munkahelyek alakulására.*

A Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont projekt az célja volt, hogy létrejöjjön egy regionális könyvtár, amely a város és a régió lakosságának információs- és dokumentumigényét szolgálja és ahol a tárolt és közvetített, vagy szabadon felhasznált információ megszerzése folyik. Ez a cél teljesült. Sor került az addig elkülönült könyvtárak egységes fejlesztésére, megvalósult a könyvtárak szolgáltatásintegrációja. Korszerű könyvtári szolgáltatásokat biztosítanak, korszerűsödött és bővült az egyetemi oktatási infrastruktúra, létrejöttek az egységes és kényelmes olvasói és hallgatói szolgáltatások.

*Az indikátorok áttekintésekor megállapítható volt, hogy a 2005-ös pályázat számszerűsített céljai és a megvalósíthatósági tanulmányban szereplő indikátorok a támogatási szerződésbe szűkítetten kerültek be. A részletes értékelés eredménye, hogy a mutatók egyetlen indikátort kivéve számszerűen teljesültek. Ez az indikátor *a fizető résztvevők száma.**

A projekt egyértelműen sikeresnek tekinthető mindenekelőtt a szakmai célok teljesülésének eredményeképpen. A könyvtárak nemcsak a tervezés szakaszában ismert és megfogalmazott szakmai elvárásoknak felelnek meg, hanem az azóta felmerülő újabb igényeket is képesek kielégíteni. A feladatok bővülése és a források szűkülése állandó küzdelmet jelent a könyvtárak számára.

A régió és a város lakosságának életminőségére a fejlesztés megvalósulása kedvező hatással volt, a munkahelyek számának alakulásakor viszont eleve csökkenéssel számoltak.

A Pécsi Konferencia- és Koncertközpont esetében az indikátorok részletes értékelése során ugyancsak megállapítható volt, hogy a megvalósíthatósági tanulmányban szereplő indikátorok a támogatási szerződésbe szűkítetten kerültek be. A részletes értékelés során követhető volt, hogy az output indikátorok és az eredményindikátorok egyaránt maradéktalanul teljesültek.

A projektnek az volt a célja, hogy bemutassa *a minőségi kulturális értékeket és megjelenítse a várost* Európa kulturális-zenei térképén, ösztönözze a lakosság minőségi kultúrafogyasztását. A minőségi kultúra terjesztése, elfogadtatása és fogyasztása a sokrétű programok révén és az érdeklődés fokozódása révén teljesült. *A magasabb fizetőképességű, igényes hivatásturisztikai vendégkör megnyerése nem volt ilyen sikeres.* Nem valósult meg a megvalósíthatósági tanulmányban az a prognózisa, hogy az üzleti célú bevételek a megnyitás után egyre növekvő mértékben meghaladják a kulturális célú bevételeket és ezáltal lehetővé válik, hogy a kulturális költségek egy részét az üzleti bevételekből finanszírozzák.

A projekt mindenekelőtt a szakmai célok teljesülésének eredményeképpen sikeresnek tekinthető.

A régió és a város lakosságának életminőségére a fejlesztés megvalósulása kedvező hatással volt, ahogy a kulturális turizmusra is. A munkahelyek a működtetés adott szervezeti keretei között az előírt létszámot meghaladó mértékben megteremtődtek.

A kérdőíves felmérésben is rákérdeztünk, a projektek milyen hatást gyakorolnak a fejlesztéssel érintett térség, vagy település lakosságának életminőségére, a kulturális turizmusra és a munkahelyre.

A projektek az életminőségre és a kulturális turizmusra kedvező hatással vannak, mely érthető a projektek turizmushoz való kapcsolódása miatt.

A projektek legkevésbé a munkahelyekre, a munkahelyek számának alakulására vannak kedvező hatással, a kultúrának.

4. *A külső feltételek rapid változásai miatt az eredeti célok nem elérhetőek, vagy elérésük nem igazolható.*

A külső feltételek rapid változásai ellenére a projektek szakmai céljainak teljesülése nem vitatható. A finanszírozási feltételek, keretek változása viszont lehetetlenné teszi a megvalósíthatósági tanulmányban rögzített költségvetési-pénzügyi prognózisokkal történő összevetést.

A létesítményen kívül realizálódó turisztikai bevételekre, kultúrafogyasztás élénkülésére, a munkahelyteremtésre, városrész revitalizációjával együtt járó ingatlan érték növekedésre nem állnak rendelkezésre adatok. Legalábbis az egyéb hatásoktól megtisztított és a projekttel, de legalább az EKF programmal összefüggő adatok

hiányoznak. Erre tesznek utalást az EKF programot érintő uniós és magyar értékelések is.

8.2. A dolgozat eredményeinek összefoglalása

Az volt az előzetes feltevésem, hogy a fenntarthatóság a kulturális célú projektek esetében mind a tervezés szakaszában mind a projektek fizikai megvalósulását követően értékelésre kerül.

Egyrészt bebizonyosodott, hogy a tervezés szakaszában, a megvalósíthatósági tanulmányokban bemutatják a projekt fenntarthatóságát társadalmi, intézményi és pénzügyi értelemben egyaránt, azonban utólag összetett értékelésre, az előzetes elképzelések utólagos kontrollálására már nem kerül sor. Igaz ez a két részletesen elemzett és a kérdőíves megkérdezésben szereplő projektekre is. Ez a projekt támogatási folyamatnak az egyik legnagyobb hiányossága, hiszen a döntéselőkészítő dokumentum valóságtartalma utólag már nem képezi elemzés tárgyát, és nincs semmiféle következménye, ha abban valótlanosságok szerepelnek, vagy éppen valós és reális elképzeléseket tartalmaznak, csak az ex-post helyzet bármiféle oknál fogva jelentős eltérést mutat.

Másrészt az indikátorok alapján történő utóellenőrzésnek a támogatók eleget tesznek, azonban a projektek fenntarthatóságának értékelésre az indikátorok nem, vagy csak közvetetten alkalmasak. Oka ennek a nem megfelelően kialakított, és a fenntarthatósági szempontokat nem a fontosságuknak megfelelően és jól alkalmazó indikátorrendszer. Az indikátorok tartalmi hiányosságai azért fontosak, mert csak azok alapján történik a projektek számszerű ellenőrzése és a kedvezményezettek vállalásainak számonkérése.

Harmadrészt annak kiemelése fontos, hogy a fenntarthatóság általános megfogalmazása, szerint az a kérdés, *hogy a projekt pozitív eredményei folytathatók-e azután, hogy a támogatás megszűnik.* Ilyen megközelítésből a DDRKTK és a PKK projektek is sikeresen fenntarthatónak minősíthetők, és a kérdőíves keretek között vizsgált projektekről sincs ellentétes információk.

Negyedrészt, ha az értékelők határozott törekvése lenne, hogy *elemzik és értékelik a projekt hatását azokhoz a célokhoz viszonyítva, melyeknek elérésére a projekt megvalósult, és számszerűen is összevetnék a megvalósíthatósági tanulmány tartalmát a megvalósult állapottal, azzal szembesülnének, hogy célszerűen folytatott adatgyűjtés hiányában erre nem lennének képesek.*

Az EKF program hatásának mérésével kapcsolatban az értékelést végzők többször is leírják, hogy a bizonyítékok mennyisége viszonylag korlátozott. A részvételi adatok, a látogatók kiadásai, az elégedettségi szintek, valamint a szélesebb körű gazdasági hatások adatai csak részlegesen állnak rendelkezésre (EC, 2018).

És *végül ötödrészt*, az értékelésre sok szempontból csak hosszabb időszakot követően kerülhetne sor, de legalább 5-7 év elteltével mutathatók ki tendenciák, vagy állnak rendelkezésre adatok, márpedig addigra a kötelező utánkövetési időszak már letelik. A legfőbb tanulságok levonására már sor sem kerül. Visszacsatolás ennek megfelelően nincs.

8.3 *Javaslatok, további kutatási irányok*

A javaslatok és a kutatási irányok az előbbi szempontokra épülnek.

Az *adatgyűjtés* fontosságára több pontban utaltam. Azt azonban ki kell emelni, hogy az adat- és információgyűjtés akkor alapozhat meg egy hiteles utóértékelést, ha az ahhoz szükséges adat- és információstruktúrát már a tervezés szakaszában meghatározzák. A jövőbeni kulturális projekteknek alkalmasnak kell lennie azon adatok előállítására, melyek révén megalapozottabban bizonyíthatóvá válik a célok elérése, a fenntarthatóság igazolása. A projektek kedvezményezettjeinek a kulturális projektekhez kapcsolódóan makro- és mikroadatokat egyaránt össze kell gyűjteniük az elemzés és értékelés érdekében.

A különböző típusú hatások kutatását, valamint az azok előrehaladásának megfigyelését már a projekt korai szakaszában meg kell kezdeni. A korai kezdet lehetővé teszi, hogy folyamatában megfigyeljék a projekt történetét, annak nyilvántartását, hogyan bontakoznak ki a projekt hatásai.

Az összevetés fontosságát a megvalósíthatósági tanulmányban foglaltakkal nem lehet eléggé hangsúlyozni. Mind a támogatóknak mind a kedvezményezetteknek fontos lenne a megvalósíthatósági tanulmány realitásának utólagos értékelése, ha nem is minden pontjában, de egy olyan értékelési alap segítségével, mellyel reálisan el is végezhető. Ez az értékelési alap több mint a támogatási szerződés tartalma, és kevesebb mint a megvalósíthatósági tanulmány teljes tartalmában foglaltak.

A megfelelő, a fenntarthatóságot közvetlenül értékelhető *indikátorrendszert*, értékelési stratégiát már a projekt korai szakaszában ki kell dolgozni., de olyan módon hogy tartalmazzák a legfontosabb kritériumokat.

Értékelést 5-10 év elteltét követően is kell végezni. Jelenleg egyáltalán nincs annak gyakorlata, hogy az utánkövetési időszak lezárulta után is vizsgálják a projektek hatásait, fenntarthatóságát a tanulságok levonása, azoknak a döntésekben történő figyelembevétele és a jó gyakorlat kialakítása érdekében. Számos olyan cél és hatás szerepel a projektekből, melyek csak hosszabb időszak leteltét követően értékelhetők. A tanulságok levonása mindenekelőtt a támogatóknak lenne fontos, hiszen olyan tapasztalatokhoz jutnának, amit aztán alkalmazhatnak a későbbi projektek finanszírozása során.

A tanulságok és a tapasztalatok a hatékonyság, a kiválasztási folyamat, a stabil költségvetés és a fenntarthatóság terén egyaránt alkalmazhatóak lesznek.

A fenti javaslatokat *pilot projekteken* kellene modellezni.

Néhány mondatban összegezve az értekezés eredményeit: a kulturális projektek fenntarthatósága fontos, azonban át kellene lépni azon, hogy csak a tervezés szakaszában és csak elvekben az. A fenntarthatóság ex-post értékelését a tervezés szakaszában kell megalapozni, azt lehetővé tevő adatgyűjtés és megfelelő indikátorrendszer kialakításával.

A doktori értekezésem megírása egy folyamatnak nem a vége, csak egy ponton történő lezárása. Abba hagyni lehet, de befejezni nem. Mindig törekedtem arra, hogy az értekezés megírása során figyeljek annak gyakorlati hasznára. Mindannyian tudjuk, hogy az értékelés és visszacsatolás milyen fontos egy folyamatban. Az értekezés gyakorlati haszna az lehet, hogy bemutatta, a pénzköltés elsődleges célján túl a visszacsatolás egy projekt eredeti céljaihoz és a megvalósítás tervezett feltételrendszeréhez legalábbis csorbát szenved. Ezen változtatni kell.

Felhasznált irodalom

- Agárdi P.** (2012): *Kultúravesztés vagy kultúraváltás?* PTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Pécs. <http://mek.oszk.hu/10900/10981/html/index.html> (2014.09.21.)
- AEIDL** (The European Association for Information on Local Development) (2013): *Pécs 2010, Európa kulturális fővárosa. Esettanulmány.* European Commission, Luxembourg. https://ec.europa.eu/regional_policy/hu/projects/best-practices/hungary/2672 (2018.12.12.)
- Almeda, P.** – Sagarra, A. – Tatar, M. (2015): *Public spending on culture in Europe 2007-2015.* (Fundació Catalunya Europa, European Parliament), Barcelona.
http://www.europarl.europa.eu/cmsdata/139228/ALMEDA_Public%20spending%20on%20culture%202007-2015%20-%2021F%20-%20EP%20-Culture%20Commission%2021%20FEB.pdf (2019.03.01.)
- ÁSZ (Állami Számvevőszék) 0247** (2002): *Jelentés a nemzetközi támogatások monitoring rendszerének ellenőrzéséről.* Budapest.
<https://www.asz.hu/storage/files/files/Összes%20jelentés/2002/0247j000.pdf?ctid=755> (2017.08.12.)
- ÁSZ 0723** (2007): *Jelentés az uniós támogatások hazai monitoring és ellenőrzési rendszere működésének ellenőrzéséről.* Budapest.
<https://asz.hu/storage/files/files/Összes%20jelentés/2007/0723j000.pdf?ctid=762> (2017.08.15.)
- ÁSZ 0802** (2008): *Jelentés a gazdaságfejlesztés állami eszközrendszere működésének ellenőrzéséről.* Budapest.
<https://asz.hu/storage/files/files/Összes%20jelentés/2008/0802j000.pdf?ctid=762> (2017.08.18.)
- ÁSZ 0812** (2008): *Jelentés - A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség működésének ellenőrzése.* Budapest.
<https://asz.hu/storage/files/files/Összes%20jelentés/2008/0812j000.pdf?ctid=762> (2017.08.19.)
- ÁSZ 1110** (2011): *Jelentés a Nemzeti Fejlesztési Terv végrehajtásának ellenőrzéséről.* Budapest.
<https://asz.hu/storage/files/files/Összes%20jelentés/2011/1110j000.pdf?ctid=762> (2017.08.20.)
- ÁSZ 1281** (2012): *Jelentés a 2007-től uniós finanszírozással megvalósuló, kormányzati döntésen alapuló beruházási projektek pályázattal, tervezési és előkészítési tapasztalatainak értékelése ellenőrzéséről.* Budapest.
<https://asz.hu/storage/files/files/Összes%20jelentés/2012/1281j000.pdf?ctid=762> (2017.08.21.)
- Balás G.** – Csengődi S. (2006): *Az új Magyarország Fejlesztési Terv értékelési koncepciója, Európai Tükör*, 11. évf. 10. sz. pp. 97-114.
- Baumol, W.J.** – Bowen, W.G. (1966): *Performing arts : The economic dilemma.* Aldershot, Ashgate, 2001, 582 p.
- Borsi B.** – Viszt E. (2010): *A kreatív és kulturális ágazatok (CCI) szerepe és növekedési lehetőségei a Budapest Metropolisz Régió gazdaságában.* GKI Gazdaságkutató Zrt, Budapest.
https://www.gki.hu/wp-content/uploads/gki/CCI_GKI_V5.pdf (2015.11.18.)
- Bukodi E.** – Róbert P. (2000): Vagyoni helyzet – kulturális fogyasztás. In: Kolosi T. –

- Tóth I. Gy. – Vukovich Gy. (szerk.): *Társadalmi riport 2000*. Budapest, TÁRKI, pp. 346-376.
- Brundtland, G.H. et al.** (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. UN, New York.
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (2015.11.24.)
- Chartrand, H. H.** (1984): *An Economic Impact Assessment of the Fine Arts*. Third International Conference on Cultural Economics and Planning. Akron, Ohio, április 25-28.
- Chartrand, H. H.** – McCaughey, C. (1989): „The arm’s length principle and the arts: an international perspective – past, present and future”. In: Cummings, M. C. Jr. – Schuster, D. (szerk.): *Who’s to Pay for the Arts? The International Search for Models of Support*. American Council for the Arts, New York,
https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/ArmsLengthArts_paper.pdf (2018.12.12.)
- Csányi V.** (2002): Globalizáció és civilizációk: Az egyszemélyes csoportok és a globalizáció. *Magyar Tudomány*, 47.évf. 6.sz. pp. 762-774.
- Csapó, J.** – Matesz K. (2007): *A kulturális turizmus szerepe és jelentősége napjaink idegenforgalmában*. *Földrajzi Értesítő*. 56. évf. 3-4. sz. pp. 291-301.
- Cserta O.** (2002): A kulturális piac (ki)alakulása Magyarországon. *Statisztikai Szemle*, 80. évf. 5-6. sz. pp. 577-597.
- CSGYK** (Csorba Győző Megyei-Városi Könyvtár) (2013): *Beszámoló a Csorba Győző Megyei-városi Könyvtár 2012 évi munkájáról*. Pécs. https://www.csgyk.hu/wp-content/uploads/2014/10/csgymvk_beszamolo_2012.pdf (2015.10.15.)
- CSGYK** (2013-2017): *Beszámolók, 2013-2017*. Pécs. Egyedi adatszolgáltatás.
- CSGYK** (2017): *Elégedettség felmérés*. Pécs. Egyedi adatszolgáltatás.
- CSGYK** (2018): *CSGYK stratégia tervezet*. Pécs. Egyedi adatszolgáltatás.
- Cullis J.** – Jones, P.(2003): *Közpénzügyek és közösségi döntések*. Budapest, Aula, 658 p
- Daly, H. E.** (1991): *Steady State Economics*. Washington, DC, Island Press, 288 p.
- Daruka M.** (2002): Kulturális intézmények, vállalkozások működésének, termelésének, költségeinek sajátosságai. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*. Budapest, Aula, pp. 76-88.
- Daubner K.** (2002): Kultúra és piac. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*, Budapest, Aula, pp. 89-127.
- DDRKTK** (Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont) (2008a): *Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont Megvalósíthatósági Tanulmány*. <https://web.archive.org/web/20090901223501/http://www.pecs2010.hu/p/kulcsprojektek/del-dunantuli-regionalis-konyvtar-es-tudaskozpont> (2018.07.24)
- DDRKTK** (2008b): *Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont Támogatási Szerződés*. Egyedi adatszolgáltatás.
- Dyllick, T.** – Hockerts, K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 évf. 2. sz. pp. 130-141.
- Dippold P.** (2002): A könyvtárak változó szerepe az információs társadalomban. *Könyv, Könyvtár, Könyvtáros*, 11. évf. 2. sz. 5-9 oldal.
- EC** (European Commission) (1999): Az EU Strukturális Alapjai által finanszírozott programok értékelésének módszertana. *MEANS füzetek 1999*. VÁTI Kht., Budapest. <http://docplayer.hu/257081-Az-eu-strukturalis-alapjai-altal-finanszirozott-programok-ertekelesenek-modszertana-means-fuzetek-1999.html> (2016.01.14.)
- EC** (2004): *Evaluating EU activities, A practical guide for the comission services*.

- Luxembourg. http://ec.europa.eu/agriculture/eval/guide/eval_activities_en.pdf (2014.10.14.)
- EC** (2006): A költség-haszon elemzés elvégzésének módszertani útmutatója. *Módszertani munkadokumentumok, 08/2006.* http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_hu.pdf (2015.12.14.)
- EC** (2007): *Közlemény az európai kulturális programról a globalizálódó világban.* Brüsszel. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52007DC0242> (2014.11.21.)
- EC** (2008): *Eurobarometer 69: Public opinion in the European Union - First Results.* Brüsszel. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb69/eb_69_first_en.pdf (2016.09.22.)
- EC** (2010): *Jelentés az európai kulturális menetrend végrehajtásáról.* Brüsszel. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52010DC0390> (2014.06.06.)
- EC** (2011): *A 2010-es Európa Kulturális Fővárosa („Essen a Ruhr-vidékért”, Pécs és Isztambul) eseménysorozat utólagos értékelése.* Brüsszel. <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/HU/1-2011-921-HU-F1-1.Pdf>
- EC** (2012): *Közlemény - A kulturális és kreatív ágazatok előtérbe helyezése az Unión belüli növekedés és foglalkoztatás érdekében.* Brüsszel. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012DC0537&from=EN> (2017.08.22.)
- EC** (2013a): *Special Eurobarometer 399: Cultural access and participation.* Brüsszel. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf (2019.03.04.)
- EC** (2013b): *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development.* Brüsszel. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf (2016.03.11.)
- EC** (2018): *Compendium of recommendations from ex post evaluations of European Capitals of Culture 2007-2016.* Brüsszel. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-compendium-recommendations_en.pdf (2019.01.06.)
- EC DGEC** (European Commission Directorate-General for Education and Culture) (2006): *Sustainability of international cooperation projects in the field of higher education and vocational training – Handbook on Sustainability.* Luxembourg. <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/sustainhandbook.pdf> (2015.10.15.)
- EC EGSZB** (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság) (2010): *Kulturális és kreatív iparágak.* Brüsszel. http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/ces1364-2010_ac_hu.doc (2016. 08.31.)
- EC – Eurostat** (2012): *European Statistical System Network on Culture - Final Report.* Luxembourg. http://ec.europa.eu/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf (2015.11.12.)
- EC – Eurostat** (2013): *Regions in the European Union – Nomenclature of Territorial Units for Statistics NUTS 2013/EU-28.* Luxembourg. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/6948381/KS-GQ-14-006-EN-N.pdf/b9ba3339-b121-4775-9991-d88e807628e3> (2015.11.09.)
- EC – Eurostat** (2019): *Government expenditure on recreation, culture and religion.*

- Luxembourg. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_recreation,_culture_and_religion#Expenditure_on_27recreation.2C_culture_and_religion.27 (2015.11.08.)
- EKF** (2005): *Pécs 2010 – A határtalan város. Pécs*
http://kultura.kreativeuropa.hu/content.php?hle_id=9719 (2017.05.25.)
- Ellmeier, A.** (2003): Cultural Entrepreneurialism: On the Changing Relationship Between the Arts, Culture and Employment. *The International Journal of Cultural Policy*, 9 évf. 1. sz. pp. 3-16.
- Építészforum** (2007a): *Dél-Dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont*. Budapest.
<http://epiteszforum.hu/del-dunantuli-regionalis-konyvtar-es-tudaskozpont3>
(2016.06.06.)
- Építészforum** (2007b): *Pécsi Konferencia- és Koncertközpont*. Budapest.
<http://epiteszforum.hu/nyomtatas/pecsi-konferencia-es-koncertkozpont5>
(2016.09.11.)
- Fischerné Dárdai Á.** (2011): Szolgáltatásintegráció a Tudásközpontban. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 58. évf. 4. sz. pp.131-147.
- Fukuyama, F.** (2001): Culture and Economic Development: Cultural Concerns. In: Smelser, N.J. – Baltes, P.B. (szerk.) *International Encyclopedia of Social and Behavioural Sciences*. New, York, Elsevier, pp. 3130-3134.
- Gajdushek Gy.** – Hajnal Gy. (2010): *Közpolitika. A gyakorlat elmélete és az elmélet gyakorlata*. Kézirat. Budapest, 294 p.
- G.Fekete É.** (2013): *Regionális tervezés és programmegvalósítás*. Miskolc.
<http://gtk.uni-miskolc.hu/files/5025/Regionális%20tervezés%20és%20programmegvalósítás.pdf>
(2016.05.21.)
- Gyulai I.** (2013): Fenntartható fejlődés és fenntartható növekedés. *Statistikai Szemle*, 91. évf. 8-9. sz. pp. 797-822.
- Hajnal Gy.** – Kádár K. – Pásztor M. (2011): *Jóléti és szociális programok hatáselemzése*. Budapest. BCE Közszolgálati Tanszék. 110 p.
- Harsányi L.** (2002): A magyar kulturális szféra makrogazdasági jellemzői. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*. Budapest, Aula, pp. 155-166.
- Heilbrun, J** – Grey, C. M. (2001): *The Economics of Art and Culture*. Cambridge, Cambridge University Press, 410 p.
- Higgs, P.** – Cunningham, S. (2007): *Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies*. CCI (ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation), Brisbane. <http://eprints.qut.edu.au/6228/1/6228.pdf> (2016.05.21.)
- Horváth S.** (2002): Bevezetés: a kultúra-gazdaságtanról. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*. Budapest, Aula, pp. 9-15.
- Howkins, J.** (2004): *Az alkotás gazdagít: Bátorítás kreatív embereknek*. Budapest, HVG, 308 p.
- Hunyadi Zs.** (2005): *Kulturálódási és szabadidő eltöltési szokások, életmód csoportok*. Találkozások a kultúrával 7. Budapest, Magyar Művelődési Intézet, 84 p.
- Iļjon, A.** (1998): Objectives and strategies – creating a platform for the library in the information society. *IFLA Journal*, 24. évf. 2. sz. pp. 89-93.
- Inkei P.** (2011): Állami kultúratámogatás és kulturális politika Magyarországon az elmúlt húsz évben. In: Zachar B. – Dér Cs. D. (szerk.): *Új utak a művészeti menedzsmentben*. Budapest, Arts&Business, pp. 234-247.
- ITM** (Innovációs és Technológiai Minisztérium) (2007a): *Új Magyarország Fejlesztési Terv*. Budapest

- https://www.palyazat.gov.hu/uj_magyarorszag_fejlesztési_terv (2015.06.02.)
- ITM** (2007b): *Fejlesztési programok 2007-2010*. Budapest.
<https://www.palyazat.gov.hu/doc/109> (2015.06.08.)
- ITM** (2008): *Strukturális alapok*. Budapest.
https://www.palyazat.gov.hu/strukturalis_alapok (20014.05.05.)
- ITM** (2018): *Értékelési szempontok*. Budapest.
https://www.palyazat.gov.hu/ertekelesi_szempontok (2018.12.18.)
- ITM** (2018b): *Értékelési típusai*. Budapest.
<https://www.palyazat.gov.hu/node/49667> (2018.12.18.)
- Jánossy D.** (2010): *Közpénz a kultúrára: Elvi alap és a hazai színháztársaság példája*. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest. <https://docplayer.hu/7462120-Kozpenz-a-kulturara-elvi-alap-es-a-hazai-szinjatsz-as-peldaja.html> (2014.03.12.)
- Juhász J.** et al. (2003): *Magyar értelmező kéziszótár*. Budapest, Akadémiai, 1507 p.
- Kiss A.** (2009): *Az Európai Unió környezetvédelmi támogatásrendszer értékelési módszertana a magyarországi kohéziós alap projektek vizsgálata alapján*. Ph.D. doktori értekezés. Budapest, (BME Műszaki Menedzsment Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola), 280 p.
- Klamer, A.** – Zuidhof, P.W. (2002): A harmadik szféra szerepe a művészetek világában. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*. Budapest, Aula, pp. 167-184.
- Kodály Központ** (2018): *Kodály Központ honlapja*. Pécs.
<http://www.kodalykozpont.hu/index.php?a=dijak&nyelv=magyar> (2018.12.12.)
- Koncz G.** (2004): "...Mélységes mély a nemrég..." Vázlat a kultúra fogalmáról. *Szín. Közösségi művelődés*. 9. évf. 3. sz. pp. 56-71.
- Koncz G.** (2005): A kultúra mai finanszírozási szisztémája Magyarországon. *Szín*. 10. évf. 6. sz. pp. 38-47.
- Koncz G.** (2010): *A közművelődés gazdasági kutatásának kezdetei Magyarországon, 1974 és 1989 között*. Ph.D. doktori értekezés. Debrecen, (Debreceni Egyetem Multidiszciplináris Bölcsészettudományok Doktori Iskola), 355 p.
- Koncz G.** (2011): Miért támogassa az állam a kultúrát? *Szín – Közösségi művelődés*, 16. évf. 2. sz. pp. 4-12.
- Konczosné Sz. M.** (2003): Globális világ, nyelvi és kulturális hatások. *Tér és Társadalom*, 17. évf. 1. sz. pp. 117-129.
- Koponiczné Gy.D.** (2012): *A kulturális fejlesztések szerepe a vidéki társadalom fejlődésében a Dél-Dunántúlon*. Ph.D. doktori értekezés. Kaposvár, (Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar), 213 p.
- Kovács, K.** (2011): Adalékok az EKF projekt menedzsment szempontú értékeléséhez. In: *Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól*. Pécs, Pécs MJV, pp. 93-122.
- Krajewski, L.J.- Ritzman L.P.** (2005): *Operations management: Processes and value chains*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 831 p.
- KSH** (Központi Statisztikai Hivatal) (2011a): *Jelentés a turizmus 2010. évi teljesítményéről*. Budapest.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur10.pdf> (2017.05.06.)
- KSH** (2011b): Kultúrstatistikai adattár, 2000-2010. Budapest.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kulturstat_adattar_2010.pdf (2017.05.06.)
- KSH** (2012): A háztartások fogyasztása, 2011. *Statisztikai tükrök*. 6. évf. 21. sz. 4 p.
- KSH** (2013): A háztartások fogyasztása, 2012. *Statisztikai tükrök*. 7. évf. 29. sz. 4 p.
- KSH** (2014): A háztartások fogyasztása, 2013. *Statisztikai tükrök*. 8. évf. 32. sz. 4 p.

- KSH** (2015): A háztartások fogyasztása, 2014. *Statisztikai tükör*. 9. évf. 25. sz. 5 p.
- KSH** (2016): A háztartások fogyasztása, 2015. *Statisztikai tükör*. 10. évf. április 8. 4 p.
- KSH** (2017a): *Turizmus-szatellit számlák 2015-2016*. Budapest.
<http://Peter/www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/turizmszat/turizmszat15.pdf>
 (2018.12.05.)
- KSH** (2017b): A háztartások fogyasztása, 2016. *Statisztikai tükör*. 11. évf. május 4. 3 p.
- KSH** (2018a): *Helységnevtár – Pécs*. Budapest.
http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=19415 (2018.06.12.)
- KSH** (2018b): *6.1.1. A lakónépesség nem szerint, január 1.* Budapest.
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wdsd003b.html?down=98
 (2018.07.01.)
- KSH** (2018c): *Távközlés, internet, televíziószolgáltatás: 2018. I. negyedév*. Budapest.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/tav/tav1803.pdf> (2019.04.05.)
- KSH** (2018d): A háztartások fogyasztása, 2017. *Statisztikai tükör*. 12. évf. május 30. 4 p.
- Kuti É.** (1990): *Az állam szerepe a kulturális szférában: Vitairatok a művelődésről*. Budapest, Művelődéskutató Intézet, 21 p.
- Mádl F.** (1995): A kultúra jövője az európai integrációban. *Magyar szemle*, 4. évf. 5. sz. pp. 479-500.
- Magyar Beck I.** (2007): Mitől szenved az autoatlanti civilizáció, avagy Janus egymással szembe forduló arcai. *Valóság*, 50 évf. 6. sz. pp. 1-11.
- Málovics Gy.** – **Bajmócy Z.** (2009): A fenntarthatóság közgazdaságtani értelmezései. *Közgazdasági szemle*, 56. évf. 5. sz. pp. 464-483.
- Márkus B.** (2010): *Térbeli döntéselőkészítés 2. Projekttervezés*. Digitális Tankönyvtár, Budapest.
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TED2/ch01s02.html
 (2015.06.12.)
- Marschall M.** (2003): Hatszáz forint kultúra. *Beszélő*, 8. évf. 5. sz. pp. 124-127.
- Matheika Z.** – **Sági M.** – **Wessely A.** (2009): *A kultúrafinanszírozás nemzetközi tapasztalatai, kultúrafinanszírozás az Európai Unióban*. TÁRKI, Budapest.
<http://en.kopint-tarki.hu/a-kultura-finanszirozas-nemzetkozi-tapasztalatai-kultura-finanszirozas-az-europai-unioban/> (2016.06.12.)
- Mátrai L.** (1977): *A kultúra történetisége: Válogatott tanulmányok és cikkek*, Budapest, Gondolat, 417 p.
- Morgan, K. J.** (1997): The learning region: institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 31. évf. 5. sz. pp. 491-503.
- MTÜ** (Magyar Turisztikai Ügynökség) (2018): *Kulturális turizmus*. Budapest.
<https://mtu.gov.hu/cikkek/kulturalis-turizmus> (2019.04.28.)
- MTÜ** (2017): *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030*. Budapest.
https://mtu.gov.hu/documents/prod/mtu_strategia_2030.pdf (2018.10.11.)
- Nádor-Nikitits G.** – **Nagy J. Z.** (2004): Magyar kultúr diplomácia az EU – csatlakozás küszöbén. In: Éger György – Kiss J László (szerk.): *Stratégia és kultúra, Kulturális külpolitika az új kihívások tükrében*, Budapest, Teleki László Alapítvány, pp. 77-106.
- Nagy Á.** (2011): *Projektértékelés. Projektellenőrzés*. Kolozsvár, Ábel, 210 p.
- NFÜ** (Nemzeti Fejlesztési Ügynökség) (2004): *Nemzeti Fejlesztési Terv I.* Budapest.
<http://www.terport.hu/teruletfejleszt/orszag-os-szint/fejlesztési-dokumentumok/i-nemzeti-fejlesztési-terv-2004-2006> (2014.03.15.)
- NFÜ** (2007a): *Tanácsadói feladatleírás a turisztikai- és kulturális beavatkozások*

- célkövetési rendszerének kialakításához az Új Magyarország fejlesztési tervhez (ÚMFT) kapcsolódóan.* Budapest
<https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=8471> (2012.06.02.)
- NFÜ** (2007b): *Új Magyarország Fejlesztési Terv.* Budapest.
<http://www.terport.hu/teruletfejlesztas/orszagosszint/fejlesztasi-dokumentumok/ii-nemzeti-fejlesztasi-terv-uj-magyarorsza> (2014.03.14.)
- NFÜ** (2008a): *Útmutató a fenntartható fejlődés érvényesítéséhez az Új Magyarország Fejlesztési Terv Operatív Programjai keretében kiírt pályázatokhoz.* Budapest.
[http://www.pafi.hu/_pafi/palyazat.nsf/0/988bfe7d5f11287ac125747f00223ddf/\\$FILE/%7B11%7D_FF_Utmutato.pdf](http://www.pafi.hu/_pafi/palyazat.nsf/0/988bfe7d5f11287ac125747f00223ddf/$FILE/%7B11%7D_FF_Utmutato.pdf) (2015.04.21.)
- NFÜ** (2008b): *Útmutató megvalósíthatósági tanulmány készítéséhez.* Budapest.
<https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=10041> (2015.12.02.)
- NFÜ** (2010): *Hat eredményes év a fejlesztéspolitikában.* Budapest.
<https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=28592> (2015.12.08.)
- NGM** (Nemzetgazdasági Minisztérium) (2014): *A 2014-2020-as fejlesztési időszak uniós forrásainak tervezése.* Budapest.
http://www.zrva.hu/index_elemei/Unios_forrasok_tervezese_2014-2020.pdf (2016.01.06.)
- NFFKÜ** (Nemzetközi Fejlesztési és Forráskoordinációs Ügynökség) (2017): *Norvég Alap.* Budapest. <http://www.norvegalap.hu/cimoldal> (2017.06.22.)
- NMI** (Nemzeti Művelődési Intézet) (2019): *Fogalomtár.* Budapest.
<https://nmi.hu/szolgaltatasok/minosegfejlesztas/fogalomtar/> (2019.05.11.)
- OECD** (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1991): *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance.* Párizs.
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> (2013.04.11.)
- ÖM** (Önkormányzati Minisztérium) (2009): *Kulturális turizmus fejlesztési stratégia.* Budapest. http://2010-2014.kormany.hu/download/5/6c/20000/Kulturalis_turizmus_fejlesztési_stratégia.pdf#!DocumentBrowse (2018.05.15.)
- Palmer, R. – Richards, G.** (2009): *European Cultural Capital Report 2.* Arnhem, Atlas, 84 p.
- Palmer, R. – Richards, G. – Dodd, D.** (2011): *European Cultural Capital Report 3.* Arnhem, Atlas, 95 p.
- Palmer, R. – Richards, G. – Dodd, D.** (2012): *European Cultural Capital Report 4.* Arnhem, Atlas, 118 p.
- Pálné Kovács I.** (2014): *Kulturális fővárosok Európában, kormányzási kihívások.* In: Tuka Á. – Glied V. (szerk): *Pécs a többszintű kormányzás csapdájában: Európa Kulturális Fővárosa: Pécs2010.* Pécs, Publikon, pp. 39-61.
- Pécs MJV** (Pécs Megyei Jogú Város) (2011a): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 15/2011. (IV. 27.) önkormányzati rendelete a Város 2010. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508 (2018.09.12.)
- Pécs MJV** (2011b): *Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól.* Pécs. http://kultbolt.hu/upload/webdisk/ekf_elemzes.pdf (2019.01.31.)
- Pécs MJV** (2012): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 21/2012. (IV.22.) önkormányzati rendelete a Város 2011. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs.

- http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508
(2018.09.12.)
- Pécs MJV** (2013): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 12/2013. (IV. 22.) önkormányzati rendelete a Város 2012. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs.
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508
(2018.09.12.)
- Pécs MJV** (2014): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 13/2014. (IV. 23.) önkormányzati rendelete a Város 2013. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs.
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508
(2018.09.15.)
- Pécs MJV** (2015): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 10/2015. (IV. 20.) önkormányzati rendelete a Város 2014. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs.
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508
(2018.09.14.)
- Pécs MJV** (2016): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 17/2016. (IV. 25.) önkormányzati rendelete a Város 2015. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs.
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508
(2018.09.14.)
- Pécs MJV** (2017): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 22/2017. (V.31.) önkormányzati rendelete a Város 2016. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs.
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508
(2018.09.12.)
- Pécs MJV** (2018a): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 21/2018. (V. 23.) önkormányzati rendelete a Város 2017. évi költségvetésének végrehajtásáról.* Pécs.
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_kolts_vegrehajt?mid=3508
(2018.09.10.)
- Pécs MJV** (2018b): *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 8/2018. önkormányzati rendelete a Város 2018. évi költségvetéséről.* Pécs.
http://eugyintezes.pecs.hu/register/index/reg_onk_rend_osszes_hataly?mid=3511
(2018.09.10.)
- Peter** (2013): *European Cultural and Creative Sectors as Sources for Economic Growth and Jobs. European Parliamentary Research Service Blog.*
<https://eprthinktank.eu/2013/04/17/european-cultural-creative-sectors-as-sources-for-economic-growth-jobs/> (2014.03.02.)
- Petró K.** (2002a): A kulturális javak gazdasági jellemzői. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok.* Budapest, Aula, pp. 16-32.
- Petró K.** (2002b): A kulturális javak kereslete. In: Daubner K. – Horváth S. – Petró K. (szerk.): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok.* Budapest, Aula, pp. 33-51.
- Phelps, E.S.** (2006): *Economic Culture and Economic Performance: What Light Is Shed on the Continent's Problem? Perspectives on the Performance of the Continent's Economies.* Nemzetközi Konferencia. Velence, 2006.07.21-22.
- PKK** (Pécsi Konferencia- és Koncertközpont) (2008a): *Pécsi Konferencia- és*

- Koncertközpont Megvalósíthatósági Tanulmány.* Pécs.
https://web.archive.org/web/20090901224858/http://www.pecs2010.hu:80/p/kulcs/projektek/pecsi_kpnferencia-_es_koncertkozpont (2018.12.16.)
- PKK** (2008b): *Pécsi Konferencia- és Koncertközpont Támogatási Szerződés.* Egyedi adatszolgáltatás.
- P. Müller, P.** (2011): A Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa projekt kulturális tapasztalatairól és tanulságairól. In: *Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól.* Pécs, Pécs MJV. pp. 123-138.
- PTE** (Pécsi Tudományegyetem) (2017): *Hallgatói létszámadatok 2000-2017.* Pécs.
https://pte.hu/tenyek_adatok/statisztikak (2018.05.22.)
- PTE EKT** (Pécsi Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont) (2012-2017): *Beszámoló. 2012-2017.* Egyedi adatszolgáltatás.
- PTE EKT** (2015a): *A Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont Stratégiai Terve 2015-2020.* Egyedi adatszolgáltatás.
- PTE EKT** (2015b): *A Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont Stratégiai Terve 2015-2020. Vezetői összefoglaló.* Pécs.
<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/12063/A-PTE-EK-TK-Strategiai-Terve-osszefoglalo-2015-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (2019.09.10.)
- PTE EKT** (2015c): *Stratégia, küldetés, jövőkép.* Pécs.
<https://www.lib.pte.hu/ek/strategia-kuldetes-jovokep> (2018.09.11.)
- PTE EKT** (2015d): *Hallgatói elégedettségmérés kérdőív kiértékelése.* Pécs.
http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/10441/Hallgatoi_elegedettseg_2015_ertekes.pdf?sequence=7&isAllowed=y (2018.09.12.)
- PTE EKT** (2015e): *Oktatói elégedettségmérés kérdőív kiértékelése.* Pécs.
http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/10421/OktatoiKiertekeles_2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y (2018.09.14.)
- PTE EKT** (2018): *Klimo Könyvtár.* Pécs. <https://lib.pte.hu/tgyo/klimo-konyvtar> (2018.08.12.)
- PwC** (Pricewaterhouse Coopers) (2005): *Kohéziós Alap projektek utólagos értékelése.* Budapest. <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=1194> (2016.03.01.)
- Rappai, G.** (2011): A pécsi EKF-évvad gazdaságfejlődésre gyakorolt hatása. In: *Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól.* Pécs, Pécs MJV, pp. 139-154.
- Rátz T.** (2011): *Kulturális turizmus: Turisztikai terméktervezés és fejlesztés.* TÁMOP 4.2.5. PTE, Pécs.
https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turisztikai_termektervezes_es_fejlesztas/ch05.html (2017.12.12.)
- Rostoványi Zs.** (2005): *Globalizáció és civilizáció(k). A „glokálizálódó” nemzetközi rendszer civilizációskulturális elemzése, különös tekintettel az „iszlám versus Nyugat” szembenállásra.* MTA doktori értekezés tézisei. Budapest, 21 p.
- Rónai I. – Zongor A.** (2003): A magyar EU-tagság és a kultúra. *Európai füzetek* 55. Budapest. pp. 2-7.
- Ságvári B.** (2009): *Kultúra és gazdaság. Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben. Elmélet és empiria.* Ph.D doktori értekezés. Budapest, (ELTE TTK Szociológia Doktori Iskola), 169 p.
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D.** (2000): *Közgazdaságtan.* Budapest, KJK-Kerszöv, 763 p.
- Sobel, M. E.** (1981): *Lifestyle and Social Structure: Concepts and Definitions.* New York, Academic Press, 226 p.

- Spath, L.** (1991): *1992: Európa álma*. Budapest, Közgazdasági és Jogi, 380 p.
- Stark A.** (2008): Kultúra és finanszírozása. *Pénzügyi szemle*, 53. évf. 1. sz. pp. 64-83.
- STATISTICS CANADA** (2018): *Culture Satellite Account*. Ottawa. <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/corporate/publications/general-publications/culture-satellite-account.html#a2-1> (2019.03.01.)
- STATISTICS FINLAND** (2018): *Culture Satellite Account*. Helsinki. https://www.stat.fi/til/klts/2016/klts_2016_2018-10-17_tie_001_en.html (2019.03.01.)
- Stemler M.** (2016): Pécs kárán tanulhat az új kulturális főváros. *HVG*, 38. évf. január 24. https://hvg.hu/itthon/20160124_ekf_2023_pecs_2010_tarrossy_szalay (2019.04.02.)
- Szegediné L. P.** (2012): *III. Projekt, projektciklus, megvalósíthatóság a pénzügyi-számviteli feladatok tükrében*. <http://lengyelpiroska.hu/tamogatase/konyv/4.%20Cash-Flow%20elemz%C3%A9s%204.1.%20Koltsegek%20%C3%A9s%20bevetelek%20szambavetele.html> (2015.11.21.)
- Tirole, J.** (1988): *The Theory of Industrial organizations*. London, MIT Press, 479 p.
- Throsby, D.** (2010): *Economics of Cultural Policy*. Cambridge, Cambridge University Press, 278 p.
- Throsby, D.** (2011): A kultúra hozzájárulása az Európa 2020 Stratégiához: Néhány fontos probléma. *A kultúra hozzájárulása az Európa 2020 stratégiához*. Nemzetközi Konferencia. Budapest, 2011. február 28 – március 1.
- Tóth Á.** (2007): Az USA, Németország és Magyarország kulturális szférájának kultúragazdasági összehasonlítása. In: Gulyás László (szerk.): *Régiók a Kárpát-medencén innen és túl*. Nemzetközi Konferencia. Baja, 2007. március 23.
- Tóth Á.** (2011): *Megváltozott állami szerepvállalás az uniós tagállamok kultúrafinanszírozásában*. Ph.D. doktori értekezés. Debrecen, (Debreceni Egyetem KGK Közgazdaságtudományi Doktori Iskola), 233 p.
- Towse, R.** (1994): Achieving Public Policy Objectives in the Arts and Heritage. In: Peacock, A. – Rizzo, I. (szerk): *Cultural Economics and Cultural Policies*. Kluwer Academic, pp. 143-165.
- Tudásközpont Kft.** (2011-2016): *Beszámoló, 2011-2016. Egyedi adatszolgáltatás*.
- UN** (United Nations) (2009): *Global Challenges for Humanity. The Millennium Project*. New York. <http://www.millennium-project.org/millennium/challeng.html> (2015.11.14.)
- UNESCO** (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) (2005): *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris. http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=31038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (2015.04.02.)
- UNESCO** (2009): *Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries, A Review and Assessment of Current Methodological Approaches. Framework for Cultural Statistics Handbook No 1*. Montreal. <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/FCS-handbook-1-economic-contribution-culture-en-web.pdf> (2015.06.11.)
- UNESCO** (2015): *Culture Satellite Account: An Examination of Current Methodologies and Country Experiences*. Final Report, Montreal. <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/workshops/2015/Montreal/Montreal-BK2.PDF> (2016.02.01.)

- Varian, H.R.** (1995): *Mikroökonómia középfolon: egy modern megközelítés.* Budapest, Közgazdasági és Jogi, 745 p.
- Verzuh, E.** (2006): *Projektmenedzsment.* Budapest, HVG, 424 p.
- Vincze I.** (2011): Az EU-s támogatások irányítási és ellenőrzési rendszereinek működése Magyarországon. *Gazdasági Élet és Társadalom, 19. évf. 1-2. sz. pp. 152-163.*
- Weiss, C.H.** (2005): *Értékelés.* Budapest, Országos Közoktatási Intézet, 340 p.
- WVS (World Values Survey)** (2014): *Cultural Map.*
<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp?CMSID=Findings>
 (2019.04.22.)
- Zongor A.** (2008): *Az Európai Unió kulturális politikája az elméletben és a gyakorlatban.* Ph.D. Doktori értekezés. Budapest, (Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola), 291 p.
- ZSÖK** (Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft.) (2012): *Szakmai beszámoló 2012.* Pécs
http://www.zsokkft.hu/oldal_zsokkft_hu/documents/2012/ZSOK_NKft-2012-evi_szakmai_beszamolo.pdf (2018.09.21.)
- ZSÖK** (2013): *Szakmai beszámoló 2013.* Pécs
http://www.zsokkft.hu/oldal_zsokkft_hu/documents/2013/06-ZSOK_Nkft_2013_evi_szakmai_beszamolo_2014-01-31.pdf (2018.09.22.)
- ZSÖK** (2014): *Szakmai beszámoló 2014.* Pécs.
http://www.zsokkft.hu/oldal_zsokkft_hu/documents/2014/06-ZSOK_Nkft_2014_evi_szakmai_beszamolo-2015-01-31.pdf (2018.09.23.)
- ZSÖK** (2015): *Szakmai beszámoló 2015.* Pécs.
http://www.zsokkft.hu/oldal_zsokkft_hu/documents/2015/ZSOK_NKft_Szakmai_beszamolo-2015.pdf (2018.09.24.)
- ZSÖK** (2016): *Szakmai beszámoló 2016.* Pécs.
http://www.zsokkft.hu/oldal_zsokkft_hu/documents/2016/ZSOK_NKft_Szakmai_beszamolo-2016.pdf (2018.09.25.)
- ZSÖK** (2017): *Szakmai beszámoló 2017.* Pécs.
http://www.zsokkft.hu/oldal_zsokkft_hu/documents/2017/2017_evi_szakmai_beszamolo.pdf (2018.09.26.)
- 272/2014.** (XI. 5.) Korm. rendelet a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről.
<https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a1400272.kor&targetdate=20180101&printTitle=272/2014.+%28XI.+5.%29+Korm.+rendelet> (2015.10.11.)
- 2014.** évi C. törvény Magyarország 2015. évi központi költségvetéséről.
https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1400100.tv (2018.09.15.)
- 2015.** évi C. törvény Magyarország 2016. évi központi költségvetéséről.
https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1500100.tv (2018.09.15.)
- 2016.** évi XC. törvény Magyarország 2017. évi központi költségvetéséről.
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600090.TV (2018.09.15.)

A Kulturális turizmus fejezet fokozottan támaszkodott Rátz Tamara 2011-ben írt *Kulturális turizmus* cím munkájára, mely a Pécsi Tudományegyetemen a TÁMOP 4.2.5. program támogatásával a Turisztikai terméktervezés és fejlesztés projekt keretében készült.

Publikációs jegyzék

- Hargitai S.B.** (2010): Projektmenedzsment az önkormányzatoknál. *Jegyző és közigazgatás*, 12. évf. 1. sz. pp. 12-13.
- Hargitai S.B.** (2012): A megyei önkormányzatok terület- és településfejlesztési tevékenysége. *Területi Statisztika*, 52. évf. 1. sz. pp. 45-55.
- Hargitai S.B.** (2016): A kultúra gazdasági értékelése. *Statisztikai Szemle*, 94. évf. 7. sz. pp. 773-787.
- Hargitai S.B.** (2017a): Kulturális szatellit számlák. *Controller Info*, 5. évf. 4. sz. pp. 41-47.
- Hargitai S.B.** (2017b): The Sustainability of completed EU Funded Cultural Projects. *Közgazdász Fórum*, 20. évf. 4. sz. pp. 58-76.
- Hargitai S.B.** (2009): Projektmenedzsment az önkormányzatoknál. In: Pálné Kovács I. (szerk.): *Európában a megye*. Konferencia. Pécs, 2009. október 15-16. pp. 138-147.
- Hargitai S.B.** (2010): A Baranya Megyei Önkormányzat terület-településfejlesztésben betöltött szerepének gyakorlati megvalósulása. In: Kákai László (szerk.): *Születésnap vagy halotti tor? – 20 évesek az önkormányzatok*. Konferencia. Pécs, 2010. március 19-20. pp. 349-359.
- Hargitai S.B.** (2011): Önkormányzatok, területfejlesztés, innováció. *Regionális versenyképesség innovációs tényezői az Európai Unióban*. Konferencia. Veszprém, 2011. június 10. MTA – Pannon Egyetem Regionális Innovációs és Fejlesztési Hálózati Kutatócsoportja.

Függelékek

1. függelék: Módszerek a kulturális iparágak (KI) gazdasági hozzájárulásának mérésére

Módszer	Leírás	Erősségek	Gyengeségek
Gazdasági méret és strukturális analízis	<p>A KI direkt részesedésének elemzése, alapvető makroökonómiai aggregátumok (GVA, GDP, termelés bruttó értéke, foglalkoztatás, export, import, stb.) létrehozása.</p> <p>A strukturális analízis a KI struktúráját tanulmányozza különböző elemző technikákkal, makroökonómiai aggregátumok, alszektorok és az érdekhordozók csoportjai szerint. Hosszú távú mérésre szolgál, de rövidebb időtávra is használható, ha üzleti indikátorok értékelésén alapul (forgalom, bevételek, vállalkozások száma, termelékenység stb.)</p>	<p>-A KI hozzájárulása nemzetközileg és más szektorokkal is összehasonlítható;</p> <p>-egyszerű megközelítés;</p> <p>-mennyiségi adatgyűjtés kérdőíveken és fókuszcsoportokban a hálózatok és a szektorok közötti kapacitások vizsgálatára;</p> <p>-megragadhatóak a KI hosszú és rövid távú gazdasági hatásai;</p> <p>-alacsony költség szint;</p> <p>-megállapítható a KI teljes hozzájárulása a gazdasági növekedéshez</p>	<p>-középszintű analitikai értelmezés és következtetések;</p> <p>-problémák a hosszú távú összehasonlíthatóságban és a különböző gazdasági változók valós növekedési rátájában;</p> <p>-gyakran a legfontosabb gazdasági változók (GVA/GDP) az egész kulturális szektort jellemzik;</p> <p>- a kultúrával kapcsolatos és nem kapcsolatos tevékenységek közötti arányt mutató allokációs tényezők ad hoc szerkesztésűek;</p>
Kulturális szatellit számlák (CSA)	<p>Speciális ipar gazdasági fontosságát méri, melyet nem kezel a Nemzeti Számlarendszer (SNA). A CSA rendszer integrálja a kulturális gazdaság keresleti és kínálati oldalát. Alapja egy input-output mátrix, mely az SNA-ra épül. Fejleszthető különböző modulokon és pilléreken keresztül (pl: cél analízis, output méret modul stb), de gyakran tartalmazza az SNA koncepció kulcstényezőit: output, köztes fogyasztás, és hozzáadott érték. Fő jellemzője, hogy képes nagyszámú statisztikai adat szisztematizálására (szociális, demográfiai, gazdasági, pénzügyi és kulturális), a KI gazdasági hozzájárulásának mérésére, kulturális jelenségek széleskörű elemzésére.</p>	<p>-összehasonlítható gazdasági indikátorokat kínál, mint a GDP, jövedelem, termelékenység, stb.</p> <p>-alapjai a szekunder adatok;</p> <p>-használható a termelési folyamat köztes keresletének azonosítására;</p> <p>-magasszintű analitikai interpretáció;</p> <p>-hosszú távú adatok sorozatát nyújtja;</p> <p>-adatsorok megoszlása különböző területi szinteken.</p>	<p>-nem nyújt részletes adatokat a termelési csoportok korlátozott számú adatai miatt;</p> <p>-részletes másodlagos adatok (háztartások felmérései, üzleti felmérések stb) nagyon fontosak a CSA összeállításához;</p> <p>-magas költségek</p> <p>-csak kiterjedt adatgyűjtés után összeállítható;</p> <p>-azon a feltevéseken alapul, hogy az input mix időben stabil marad</p> <p>-figyelman kívül hagyja a hatékonyság növekedését azon feltevésre alapozva, hogy az output változása ugyanolyan arányos változáshoz vezet a teljes inputban ;</p> <p>-késleltetés a CSA eredményei és a vizsgált adatok között;</p> <p>-az adatok statisztikai bemutatásán alapulnak;</p> <p>-az I-O táblák öt-hét évenkénti felülvizsgálata miatt nem hitelesek a becslések;</p> <p>-- a kultúrával kapcsolatos és nem kapcsolatos tevékenységek közötti arányt mutató allokációs tényezők ad hoc szerkesztésűek.</p>

Módszer	Leírás	Erősségek	Gyengeségek
Multiplikátor analízis	A KI gazdasági hozzájárulásának direkt, indirekt és gerjesztett hatását méri. A gazdasági kapcsolatok szisztematikus elemzése a KI és a gazdaság más szektorai között. Metodológiai alapjai az input-output (I-O) táblák, melyek szemléltetik az ipari tevékenység különböző ágai közötti kapcsolatot. Az I-O táblák használatával különféle multiplikációs koefficiens számolható (GVA, output, foglalkoztatottság, adóbevétel, stb.) Lehetővé teszi a KI indirekt gazdasági hozzájárulásának becslését.	-érdekképviseleti eszközként is használható, -különböző gazdasági szinteken alkalmazható (szervezet, helyi közösség, régió, projekt) -megragadhatóak a direkt, indirekt és gerjesztett hatások az iparban és a fogyasztásban; -átfogó módszerek a különböző szektorok közötti pénzáramlás becslésére; -az I-O modellt specifikusan a helyi gazdasághoz lehet igazítani.	-különböző módon alkalmazható, ami csökkenti a megbízhatóságát; -rossz következtetés vonható le a multiplikátor értéke alapján; -a magas szinten aggregált I-O táblák csak kiterjedt adatgyűjtés után összeállíthatóak; -problémák a különböző gazdasági változók valós növekedési rátája tekintetében;csak a KI rövid távú hatásait képes megragadni; - figyelmen kívül hagyja a hatékonyság növekedését azon feltevésre alapozva, hogy az output változása ugyanolyan arányos változáshoz vezet a teljes inputban; -nem veszi figyelembe a méretgazdaságosságot, a kihasználatlan kapacitást; -azon a feltevésen alapul, hogy az input mix időben stabil marad; -késleltetés a multiplikátor és a vizsgált adatok között; -az input mix változásai éven belül alacsony termelési költségek mellett helytelen multiplikátort eredményeznek; -a döntéshozatal érvényességének alacsony szintje; -sok esetben nem lehetséges az I-O táblák bontása
Termelési függvény	Méri az input-output (tőke és munka) közötti kapcsolatot a KI-ban és hatását a gazdasági növekedésre. A standard Cobb-Douglas termelési függvény módosított változata, mint pl. a Tinbergen termelési függvény, használható a kreatív osztály gazdasági növekedésre, kreativitásra, technológiai eredménytelenségre, a munka tevékenységre, stb. gyakorolt hatásának vizsgálatára.	-megoldhatja az output mérésének problémáját néhány területen; -nagyon alkalmas azon tényezők elemzésére, melyek hatnak a KI outputjára; -alkalmazható vállalati, iparági és makroökonómiai szinten; -megragadja a termelési tényezők KI növekedésére gyakorolt hatását; - magas szintű analitikai interpretáció; -használható a KI gazdasági hatásainak becslésére és előrejelzésére, a termelési tényezők különböző szintjein; -alkalmas eszköz a hozzájárulás előrejelzésére a fejlődő országokban.	-magas szintű aggregáció az iparban és makroökonómiai szinten; -csak az I-O adatokra ad valós értéket; -idősorok statisztikai-ökonometriai problémája.

Módszer	Leírás	Erősségek	Gyengeségek
Egyensúlytalan modell	A KI és a kreatív ipar gazdasági hozzájárulásának mérésére, becslésére és előrejelzésére szolgál. A növekedés duális gazdasági modellje a gazdaság két alapvető szektorra bontását javasolja: kreatív és hagyományos. Azon a feltételezésen alapul, hogy az egyensúlytalanság a nemzeti gazdaság bizonyos szektorainak eltérő hatékonyságából ered. A gazdasági növekedés egy része úgy jellemezhető, mint az erőforrások újraelosztásának hatása a kevésbé produktív szektorokból a gazdaság hatékonyabb szektoraiba.	-használható a KI és kreatív ipar gazdasági hozzájárulásának mérésére, becslésére és előrejelzésére a tőkeállomány és munkainputok újraelosztásának különböző szintjein; -a gazdasági helyzet realistább leírását nyújtja; -módosítható az országok közötti, vagy országok csoportjai közötti összehasonlításkor; -magyarázza az erőforrásváltást a kreatív szektor/KI felé, mint a gazdasági növekedés egy fontos forrását.	-korlátozott adatok állnak rendelkezésre; -alkalmasabb a fejlett országok, mint a fejlődő országok esetében; - a megfelelő minőségű előrejelzés hosszú távú adatokat kíván; - azokban az országokban, ahol a kreatív szektor a gazdaság kis hányadát jelenti, statisztikailag nem jelentős a kreatív és nem-kreatív ipar hatása.

Forrás: (UNESCO, 2009)

2. függelék: Néhány ország kulturális iparági mérési keretei

	Mérési modell	Fő gazdasági mérték	Mérési módszer
Németország	Három szektor modell: köz, magán és köztes szektor	-forgalom; az összes munkaerőn belül az önfoglalkoztatás megoszlása - vállalkozások száma -a kulturális és kreatív ipar struktúrája piaci szegmensek szerint -foglalkoztatás és alszektor analízis	Gazdasági méret és strukturális analízis
UK	Termelési lánc modell; Kulturális trident modell	-GVA -foglalkoztatás és struktúrája -hozzáadott érték -termelékenység -vállalkozások száma -kreatív ipar alpiac analízis - a foglalkoztatottak megoszlása a kreatív és nem-kreatív szektorban	Gazdasági méret és strukturális analízis; I-O mátrix
Franciaország	Értéklánc modell; Kulturális trident modell	-foglalkoztatás és struktúrája -forgalom -vállalkozások száma, megoszlása méret és értéklánc szerint	Gazdasági méret és strukturális analízis; alszektor értéklánc analízis
Egyesült Államok	Nem profit kritérium/nem tisztán profit kritérium	-gazdasági hatásanalízis: költség,, munkahelyek, háztartások jövedelme, állami bevétel, szövetségi jövedelemadó bevétel -a nem profit iparnak a szervezetek és a résztvevők számával mért növekedése -munkaerő struktúra	Multiplikátor analízis
	Szerzői jog érték	-hozzáadott érték -foglalkoztatás -külkereskedelem -egy alkalmazottra jutó kompenzáció -hozzájárulás a gazdaság növekedéséhez	Gazdasági méret és strukturális analízis

Forrás: (UNESCO, 2009)

3. függelék: Amszterdami Szerződés 151. cikk

- (1) *A Közösség hozzájárul a tagállamok kultúrájának a virágzásához, tiszteletben tartva nemzeti és regionális sokszínűségüket, ugyanakkor előtérbe helyezve a közös kulturális örökséget.*
- (2) *A Közösség fellépésének célja a tagállamok közötti együttműködés előmozdítása és szükség esetén tevékenységük támogatása és kiegészítése a következő területeken:*
 - *az európai népek kultúrája és történelme ismeretének és terjesztésének javítása;*
 - *az európai jelentőségű kulturális örökség megőrzése és védelme;*
 - *nem kereskedelmi jellegű kulturális cserék;*
 - *művészeti és irodalmi alkotás, beleértve az audiovizuális szektort is.*
- (3) *A Közösség és a tagállamok erősítik az együttműködést harmadik országokkal és a kultúra területén hatáskörrel rendelkező nemzetközi szervezetekkel, különösen az Európa Tanáccsal.*
- (4) *A Közösség az e szerződés egyéb rendelkezései alá tartozó tevékenysége során, különösen kulturái sokszínűségének tiszteletben tartása és támogatása érdekében, figyelembe veszi a kulturális szempontokat.*
- (5) *Annak érdekében, hogy hozzájáruljon az e cikkben említett célkitűzések eléréséhez, a Tanács:*
 - *a 251. cikkben megállapított eljárásnak megfelelően, a Régiók Bizottságával folytatott konzultációt követően ösztönző intézkedéseket fogad el, kizárva azonban a tagállamok törvényi, rendeleti és közigazgatási rendelkezéseinek bármilyen összehangolását. A Tanács a 251. cikkben megállapított eljárás során mindvégig egyhangúlag határoz;*
 - *a Bizottság javaslata alapján, egyhangúlag ajánlásokat fogad el.*

4. függelék: DDRKTK - bevételek összesítése

Bevételek összesítése					
Megnevezés (adatok eFt-ban)	2010	2011	2012	2013	2014
Csorba Győző Könyvtár					
Pécs MJV működési támogatás	269753	470134	211877	554499	574798
Egyéb működési támogatás*	189	0	0	50	49
Pályázati támogatások	4253	22408	185672	88189	49306
Kompensációs bérleti díj bevétel	0	0	0	0	0
Egyéb bevételek**	50357	79448	46949	17545	98359
Összes bevétel	324552	571990	444498	660283	722512
Egyetemi könyvtár					
Egyetem működési támogatás	0	0	0	0	0
Pályázati támogatások	24977	32115	6950	5150	3463
Egyéb bevételek	15520	17766	21308	19840	15743
Összes bevételek	40497	49881	28258	24990	19206
Tudásközpont Kft.					
Működési támogatás Pécs MJV	0	0	0	0	0
Működési támogatás Egyetem	0	0	0	0	0
Pályázati támogatások	0	0	0	0	0
Üzemeltetési bevétel	34116	101052	117260	119941	118336
Bérleti díj bevétel	1736	19722	17642	17565	19553
Könyvtárakra továbbosztott bevételek***	104	1623	3557	3822	3410
Közüzemi bevétel	17360	66028	53177	48611	42502
		897	3531	2822	2444
Felosztásra nem került	12	42	124	214	88
5 pontos bevételek	0	23731	22755	16164	9328
Egyéb bevételek	10	3621	32	410	11
Összes bevétel	93835	216716	218078	209549	195672
Összes bevétel DDRKTK	458884	838587	690834	894822	937390

** A könyvtárakra visszaosztott bevételt csak a kft szerepelteti

*** Tartalmazza a könyvtárakra továbbosztott bevételeket

Forrás: Egyedi adatszolgáltatás

5. függelék: DDRKTK - kiadások összesítése

Kiadások összesítése					
Megnevezés (adatok eFt-ban)	2010	2011	2012	2013	2014
Csorba Győző Könyvtár					
Személyi jellegű ráfordítások	181314	200118	215621	244280	246494
Működési kiadások	85383	317901	190271	242432	355831
ebből energia, közművek	14538	44711	41233	28265	30700
ebből telekommunikáció	10287	3772	3149	3304	18706
ebből egyéb költség	60558	269418	145889	210863	306425
Állománygyarapítás	32041	32992	20841	44200	78690
Beruházási és felújítási kiadások (pótlás)	16202	6475	2840	110596	34036
Egyéb kiadások	2123	5188	4925	1348	7461
Összes	317063	562674	434498	642856	722512
Egyetemi Könyvtár					
Személyi jellegű ráfordítás		243661	194313	193717	195102
Működési kiadások	0	68966	39133	33240	31072
ebből energia, közművek	0	20090	39133	32173	31072
ebből telekommunikáció	0	0	0	1067	0
ebből egyéb költség	0	48876	0	0	0
Állománygyarapítás		78855	71448	43560	30037
Beruházási és felújítási kiadások (pótlás)		18090	14960	8936	14269
Egyéb kiadások					
Összes		409572	319854	279453	270480
Tudásközpont Kft.					
Személyi jellegű ráfordítás	8039	25217	27023	27114	25400
Működési és karbantartási kiadások	37931	164591	160520	153826	142907
ebből Elábé	0	23731	22755	16164	13103
ebből energia, közművek	20790	65575	56655	53106	43574
ebből karbantartás és takarítás	9624	41539	44480	46292	43249
ebből telekommunikáció	53	140	395	196	246
ebből egyéb költség	7464	33606	36235	38068	42735
Beruházási és felújítási kiadások					
Értékcsökkenés	815	2258	1487	1010	1313
Egyéb kiadások	2	17	147	462	95
Iparűzési adó	604	2086	2359	2671	3000
Társasági adó	411	342	341	338	400
Összes	47802	194511	191877	185421	173115
DDRKTK összes	364865	1166757	946229	1107730	1166107

Csorba Győző Könyvtár - települési könyvtárak nélkül, Egyetemi Könyvtár - kari könyvtárak nélkül
Tudásközpont Kft. nem szerepelteti a továbbszámlázott rezsiköltségeket, a könyvtárak szerepeltetik

Forrás: Egyedi adatszolgáltatás

6. függelék: Kérdőív

A kérdőív kitöltésekor kérem, vegye figyelembe, hogy a **fenntarthatóság** azt jelenti, hogy a beavatkozás eredménye fennmarad a támogatás megszűnte után is és a beavatkozás megvalósítása során esetlegesen felállított intézmény(rendszer) tovább működik. A kulturális fejlesztések eredményének vizsgálatakor a fenntarthatóság komplexen értelmezendő és a projekt által generált hasznot **össztársadalmi szinten** kell figyelembe venni. A saját bevételek és a valamilyen formában megjelenő közösségi hozzájárulás együttesen kell, hogy biztosítsa a hosszú távú működőképességet.

A fenntarthatóságon belül a **pénzügyi fenntarthatóság** a szükséges források megteremtésének a képessége, a projekt a tervezett finanszírozási keretek között **későbbi beavatkozás, finanszírozási szükséglet nélkül** működtethető.

A kérdésekben szereplő **többletforrás** az adott funkció működtetéséhez a projekt megvalósítása előtt biztosított **fenntartói támogatáson túli** támogatási szükségletet jelenti.

A 7-es skálán az 1 az „egyáltalán nem”, a 7 a „teljes mértékben” válasznak felel meg.

1. A projekt címe:
.....
2. Amennyiben a projekt több elemből áll, azok megnevezése:
.....
.....
.....
3. A projekt melyik alapból kapott támogatást (ESZA, ERFA, stb...):
4. A projekt melyik operatív programból kapott támogatást:.....
5. A projekt milyen, a támogatási szerződésben rögzített jogcímenek kapott támogatást:
.....
.....
.....
.....
6. A projekt forrásai

I. saját forrás		
I/1. a kedvezményezett/ek hozzájárulása		
I/2. bankhitel		
II. egyéb támogatás: ...		
III. a támogatási konstrukció keretében megítélt támogatás		
Összesen		100%

kitöltendő a támogatási szerződés alapján

7. A projekt költségvetésén belül a beruházás értéke:

8. A projekt fizikai befejezésének éve:

9. A projekt számszerűsíthető eredményei:

Mutató	Kiinduló érték	20..	20..	20..	...	2013	2014

kitöltendő a támogatási szerződés alapján

10. A projekt megvalósulása eredményeképpen új ingatlan kialakítására került sor: igen – nem

11. Az elhagyott ingatlanok száma összesen: db

ebből db. üresen áll

.....db értékesítés alatt

..... db új funkciót kapott, melynek jellege:..... (pl: kulturális, szociális, oktatási, stb.)

12. A fenntarthatóság a megvalósíthatósági tanulmány elemzése szerint várhatóan fennáll:

igen - nem

13. A kedvezményezett/ek a projekt megvalósulását követően vizsgálta/ták a projekt pénzügyi fenntarthatóságának alakulását:

igen-nem

14. A támogatást nyújtó szervezet utóellenőrzés során vizsgálta a projekt pénzügyi fenntarthatóságát:

igen – nem

15. Amennyiben igen, melyik elemét vizsgálták, jelölje meg:

társadalmi

pénzügyi

stb.

16. A projekt eredményének fenntartására a projekt megvalósulását megelőző időszakhoz képest terveztek-e többletforrást:

igen – nem

17. A projekt eredményének fenntartása a tervezetthez képest igényelt-e többletforrást:

igen

nem

a válaszadó nem üzemeltetője a fejlesztett ingatlanok, az üzemeltető neve és elérhetősége:

18. Véleménye szerint a projekt eredménye hozzájárul-e a település lakói életminőségének javulásához:

Egyáltalán nem Teljes mértékben

19. Véleménye szerint a projekt eredménye hozzájárult a település kulturális turizmusának fejlődéséhez:

Egyáltalán nem Teljes mértékben

20. Véleménye szerint a projekt eredménye hozzájárult munkahelyek létrehozásához:

Egyáltalán nem Teljes mértékben

21. Véleménye szerint a projekt fenntarthatónak minősíthető-e:

Egyáltalán nem Teljes mértékben

22. Összegezze tapasztalatait és javaslatait a projektek fenntarthatóságával és a hátrahagyott ingatlanok kezelésével kapcsolatban:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....