

## **AMIT JÓ TUDNI EGY TURISZTIKAI, KULTURÁLIS FEJLESZTÉS ELŐTT**

A „Tuzsér Községért” Közalapítvány felkérésére egy rövid előadásban összefoglaltam azokat a tapasztalatokat, amelyeket az elmúlt évtizedben, turisztikai és kulturális intézményekben felújítások, beruházások és fejlesztések terén közép és felsővezetőként szereztem.

A Lónyay-kastély felújítását több szempontból is indokoltnak látom, egyrészt a Kisvárdán és környékén történt és folyamatban levő turisztikai beruházások által létrejött attrakciók mellett kiváló kistérségi pluszkínálatként jelenne meg a térségnek ez az apró ám annál értékesebb gyöngyszeme, amely létrejöttével növelheti a térségben töltött időt. Másrészt igen nagy hatással lehet a helyiek identitástudatának erősítésére.

A felújítás, turisztikai és egyben kulturális attrakció tervezésének és megvalósításának folyamatát három nagyobb részben kívánom tárgyalni.

1. A tervezés folyamata
2. A megvalósítás folyamata
3. Az üzemeltetés megtervezése

A tárgyalt szakaszok részletezése után rövid resumével zárom az előadást.

### **I. Tervezés folyamata**

A közalapítvány munkatársai igen nagy előrettekintésének bizonyul, hogy az EFOP-5.2.2-17-2017-00025, „A Tudástranszfer mint ZSinormÉrték (Tuzsér) – Transz – és internacionális kulturális együttműködések a Kárpát-medencében” című projekt keretén belül tanulmányi utakon ismerkednek meg, már megvalósult projektekkal és azok fenntarthatóságát biztosító elemeivel, így biztosítva az alapos tervezési folyamatot, tanulva a korábbi projektek pozitív illetve negatív tapasztalataiból egyaránt.

A tervezési folyamatok első lépésénél a fenntartó – üzemeltető intézmény feladataira szeretném felhívni a figyelmet. Azokra az elsősre talán apróságnak tűnő dolgokra,

amikre érdemes már az első lépésekkor figyelmet fordítani annak érdekében, hogy a kivitelezés, felújítási munkák befejeztével ne jelentkezzenek hiányosságok. Mikre gondolok itt? Az üzemeltetőnek mindenképpen meg kell terveznie, hogy a felújításra kerülő terekben milyen attrakciót szeretne megvalósítani a felújítás lezárását követően - pl. konferencia terem, kiállítótér, kávézó, ajándékbolt, stb. – annak érdekében, hogy a műszaki tervezés megkezdésekor a tervező csapat részére pontos és határozott információkkal rendelkezzen, a terek hasznosítását illetően. Erre pedig azért van szükség, mert ezek az információk jelentősen befolyásolják a terveket például a padló, vagy falburkolatok, tekintetében, de fontos azért is, mert nem mindegy, hogy hova kerül betervezésre egy-egy dug alj vagy kapcsoló, hol lesz internetkapcsolat, mosogató, vagy falikút a takarításhoz, ennek ugyanis igazodnia kell a tér funkcionalitásához. Amennyiben az üzemeltető ezeket nem határozza meg előre, az bizony a későbbiekben sok bosszúságot tud okozni, mivel ez esetben a tervező csapat ugyan a szabványoknak megfelelően azonban nem feltétlenül a funkcionalitásnak megfelelően fogja betervezni ezeket. Ezzel az üzemeltetés időszakában sok nehézséget vehetünk a nyakunkba.

Elengedhetetlen tehát már az első lépésként az attrakciók megtervezése. Az elvárás általában az, hogy a felújított terek tartsák fenn magukat, ehhez elengedhetetlen egy jó piackutatás, a célközönség meghatározása. Ezt a munkát csak erre szakosodott cégek bevonásával érdemes elvégezni, annak érdekében, hogy a kapott eredmények valósak legyenek, és az üzemeltető menedzsmentje helyes döntést tudjon hozni a kapott információk alapján a hasznosítási feladatokkal kapcsolatban. „Élő terek” kialakítás, minden képen koncentrálni kell arra, hogy a terek élővé, azaz a nagyközönség által használttá valljanak, ezáltal biztosítva a kihasználtságot, fenntarthatóságot.

Amikor már az üzemeltető meghatározta, hogy pontosan milyen funkciójú terek, milyen programelemekkel, hasznosítással lesznek kialakítva, meg kell határozni az intézmény rendszert is az üzemeltethetőség miatt. Az intézményrendszer kialakításakor meg kell határozni, valamint figyelembe kell venni a következőket:

- Nyitvatartási idő
- Hasznosítani kívánt terület mérete, terek száma és funkciója

- Tervezett kiegészítő, kiegészítő biztonsági, műszaki eszközök (biztonsági kamerarendszer, beléptető rendszer, stb.)
- Várható rendezvények száma (előzetes éves munkaterv)
- Fentiek alapján a szükséges munkavállalói létszám meghatározása
- Intézményvezető gondos kiválasztása

A fent felsoroltak tulajdonképpen mind azt befolyásolják, hogy hány alkalmazottal kell üzemeltetni az új projektből létrehozandó attrakciót. A nyitvatartási idő esetében egyáltalán nem mindegy, hogy például egy folyamatos hét napos nyitvatartási üzemeltetési időt vállalunk, vagy pedig hat esetleg öt napos nyitva tartással számolunk. A hasznosítani kívánt terek mérete, tagoltsága, kamerarendszer tervezése is nagyban befolyásolja a szükséges munkavállalói létszámot, hiszen nem mindegy, hogy hány termet kell felügyelni. Éppen úgy, mint ahogyan az sem mindegy, hogy milyen funkciója van az adott térnek, szükséges-e állandó jelenlét pl. kávézó, vagy csak rendezvény idején kell biztosítani a munkatársak jelenlétét, pl. konferencia terem. Amennyiben kiállítótereket tervezünk, a vitrinek biztonsági foka, illetve a bemutatni kívánt műtárgyak értéke határozza meg, hogy van-e szükség állandó teremőrre (lásd. Seuso-kincsek bemutatása, pl. Székesfehérvár Szent István Király Múzeum), vagy pedig elegendő a kamerarendszer működtetése, amely segítségével egy fő több teret is tud egyszerre felügyelni, (lásd szentesi Katona József Múzeum). A várható rendezvények száma, a várható vendégek számával is befolyásoló tényező. Példaként hozható egy könyvbemutató, amely egy térben, várhatóan ötven alatti látogatószámmal zajlik le, vagy például egy ExperiDance előadás, amely színpadot és egyéb infrastruktúrát is igényel, valamint várhatóan a tágasabb térségben vonzerőként jelenik meg, a látogatók számát több százra is növelve.

Már a tervezés folyamatába érdemes bevonni a projektmenedzsert, aki az egész folyamatot átlátja, és levezényli a projektet, annak érdekében, hogy azok a részletek, amiket idáig tárgyaltunk ne kerüljék el kivitelezés során sem a figyelmet.

## II. Megvalósítás

A tervezések és a források megjelenése után a megvalósítás fázisába kell lépni a projekt mérföldköveinek folyamatos betartásával. Nyilván az első lépés a tervek elkészíttetése, a megfelelő tervezőiroda kiválasztásával. Amennyiben a tervek rendelkezésre állnak és a költségvetés kiírás is elkészült, elkezdődhet a kivitelező cégek megpályáztatása, a legjobb ajánlatot adó cég kiválasztása, szerződéskötés. A szerződéskötés előtt érdemes „egy biztonsági kört futni”, azaz a tervezőirodával, a projektmenedzserrel és a kiválasztott kivitelezővel részletesen átbeszélni a terveket, várható folyamatokat.

- A kivitelezés nyomon követése, kooperációk az intézmény, megrendelő határozott, egyenrangú képviselője elengedhetetlen, annak érdekében, hogy a felmerülő akadályok, kezdeti nehézségek, zökkenőmentesen legyenek elhárítva. Ebben a folyamatban nagyon sokat tud segíteni a műszaki ellenőrzéssel megbízott személy, neki és a megrendelőnek összhangban kell lenni. Fontos a tehát a jó együttműködés.

- Idő csapda /kivitelező tudja behúzni az intézményt, ezáltal kényszermegoldások jöhetnek létre/. Fontos ennek elkerülése, még hozzá a kellően felkészült projektmenedzser és a gondosan előkészített tervek segítségével. Óhatatlan, hogy a munkákat előre nem látható apróságok nehezítik, adott esetben gátolják, az ilyen esetek gyors leereagálására a megrendelő részéről érdemes egy személyt kijelölni, akinek van döntéshozatali jogköre. Sok apró lépés csak a megrendelővel történt egyeztetés után tud a kivitelező meglépni, ha nincs elérhető döntésre jogosult személy, a munkálatok csúszhatnak.

- Felkészültség. Az megrendelőnek tudnia kell, hogy mit szeretne! Döntési jogkörök meghatározása - az intézmény képviselője rendelkezzen azonnali döntési jogkörrel, valamint a műszaki és intézményi tervek teljes ismeretével. Ez nagyban segíti a kivitelező cég szakembereit is, hiszen bizalommal tudnak kérdezni, ami pedig erősíti a kölcsönös tiszteleten alapuló együttműködést.

- Kooperációk. Elengedhetetlen a rendszeres minimum hetenkénti kooperáció, ahol az érintettek át tudják tekinteni a munkafolyamatokat, feltehetik kérdéseiket, döntéseket hozhatnak, lényegében találkoznak és kommunikálnak.

- Disszemináció – marketing. A projektnek az a része, amely nem az építkezésről szól, hanem a nyilvánosság tájékoztatásáról, annak érdekében, hogy megismerjék a projektet, annak lépéseit, „méretét”, mibenlétét. Már a pályázat megírásakor tervezni kell a költségével. FONTOS, rá kell szálni a pénzt! A nyilvánosság tájékoztatása több „fronton” zajlik, egyrészt a helyieket kell tájékoztatni, másrészt pedig a nagyközönség, a helyi lakosok bevonása nagyon ajánlatos, hiszen fontos, hogy magukénak érezzék a projektet. A nagyközönség pedig a leendő használója a kialakított terek nyújtotta szolgáltatásoknak. Plakátok, szóróanyagok, kiadványok, honlap, facebook, stb. jöhet szóba. Érdemes profi, erre szakosodott céggel elvégeztetni ezt a munkát. A pályázatokban általában erre szánják a legkevesebb pénzt, pedig ez igazán tud segíteni a profitlásban. Ne feledjük, „Jó bornak is kell a cégér!”

- Hasznosítás, például kiállítások kivitelezése. Amennyiben a hasznosítási terv része kiállítóterek és kiállítások létrehozása érdemes a lehető legmagasabb színvonalra törekedni lásd: Pl. Keszthely Helikon Kastélymúzeum Amazon Ház “Főúri utazások, úti kalandok” című kiállítás. A fizető közönség behívása, csak „extra szolgáltatással” lehetséges. Ezt az extrát meg kell álmodni, létre kell hozni, és el kell adni. A fenntarthatóság záloga ez. Itt hozom újból szóba az elején már tárgyalt piackutatás fontosságát.

- Projektzáró. Ha mindezzel megvagyunk, örömteli pillanat a projektet lezáró és a kivitelezés sikerét megünneplő projektzáró rendezvény. Erre az eseményre érdemes meghívni olyan prominens személyeket, akik a térségben hatással vannak a turizmusra, kultúrára, politikára, közéletre, valamint olyan szakmai szervezeteket - turisztikai, kultúra – akikkel a későbbiekben együtt kíván működni az üzemeltető, érdemes továbbá különböző szaklapokat és a helyieket is meghívni.

### III. Üzemeltetés

Talán a legösszetettebb valamint legnehezebb feladat egy kulturális értéket hordozó, tulajdonképpen nem termelő munkát végző, azaz nem profitorientált intézmény üzemeltetése. Ki a fenntartója? Helyi önkormányzat? Egy egyesület? Egy nonprofit Kft? Egy alapítvány? Akárhogy is van, nem könnyű dolog „gazdaságossá” tenni egy felújított kastélyt. Jó tervezéssel, kellő odafigyeléssel, rugalmas tanulékony menedzsmenttel azonban nem lehetetlen. Mi kell ehhez?

#### 1. Nyitvatartási idő meghatározása.

Az üzemeltetés első lépése a nyitva tartás gondos meghatározása, figyelembe véve azt, hogy a piackutatásban meghatározott célközönség a hét melyik napján, illetve mely napszakban várható. A jól meghatározott üzemidővel sok pénzt lehet megspórolni, illetve megfelelően lehet kielégíteni a látogatók igényeit. Pl. a 2000-es évek elején a Várpalotai Bányász Múzeum valamint Vegyészeti Múzeum (mindkettő a Thury-várban van) szombaton nem volt látogatható, jómagam több hétvégén is kirándultam arra gyerekcsoportokkal, mindig nagyon sajnáltuk, hogy nem tudunk bejutni. Érdeemes turisztikai szezonra és nem szezonra is megállapítani nyitva tartást, hiszen ezzel is sokat spórolhat az üzemeltető.

#### 2. Engedélyek beszerzése.

Amennyiben az üzemeltető tervei között szerepelnek engedélyköteles tevékenységek pl. étterem, cukrászda, fagylatozó, kávézó, ajándék bolt üzemeltetése, elengedhetetlen a szakhatósági engedélyek beszerzése. Ez esetben oda kell figyelni a szakképzett munkaerő foglalkoztatására is pl. boltvezető.

#### 3. Szolgáltatások meghatározása (bolt, kávézó, fagyizó, cukrászda, lovarda stb.)

E tevékenységek körét érdemes nagyon alaposan megfontolni, jó ugyan, ha több lábbon állva igyekszik az intézmény fenntartani magát, azonban egy túl költséges rosszul megválasztott sikertelen tevékenység nagyban megnehezítheti a fenntartást. A piackutatás tehát ez esetben is nélkülözhetetlen lépés. Fontos hangsúlyoznom, hogy minden fillér, amit piackutatásra költ a jövőbeni fenntartó, befektetés a sikerbe.

#### 4. Árképzés, (belépőjegyek, bérleti díjak, stb.)

Az árképzés az egyik legkardinálisabb kérdés egy intézmény fenntartásának ügyében, a rosszul meghatározott árak távol tarthatják a potenciális látogatókat, legyen szó alul árazásról, vagy éppen túlárázásról. A túl olcsó éppen úgy nem vonzó, mint a túl drága. Saját példánk a veszprémi Várbörtön Múzeummal: amíg ingyenes volt a tárlatvezetés nem kérték a látogatók, senkinek nem kellett. Látva a helyzetet úgy döntöttünk, hogy piaci árat szabunk és 2018 év elejétől fizetni kell a tárlatvezetésért, elmondhatom az eredmény minket is meglepett, sokan kérték a szolgáltatásunkat.

#### 5. Létszám meghatározása

A munkavállalók létszámát a nyitvatartási időhöz, ellátandó feladatokhoz érdemes szabni. Ennek a pontos meghatározását az intézményvezetőjére érdemes bízni, hiszen, ha kellő rutinnal rendelkezik nem fog gondot okozni a beosztások átlátása, a feladatok és a terhelhetőség felmérése. Komoly gondokat tud okozni a munkaerő igény pontatlan meghatározása is, hiszen ha túl kevés ember áll rendelkezésre túl sok feladatra az komoly fluktuációhoz vezethet, ami nagyban megnehezíti az üzemeltetés feladatait. Ha pedig túl sok munkatárs van kevés feladatra az felesleges plusz költséget generál.

#### 6. Munkaterv elkészítése. Éves program meghatározása, (rendezvények, kiállítások)

Az intézmény vezetőjétől érdemes az éves munkatervet, programtervet megkövetelni. A munkaterv lehetőleg tartalmazza a tervezett látogatottság és a bevétel számait is. Ezeket lehet ugyanis hosszútávon viszonyítási számokként használni, több éves üzemelés után a tervek nyilván egyre közelebb kerülnek a tényhez. Az éves programterv segít a hosszú távú üzemeltetés folyamataiban, a rendszeres, évről évre ismétlődő programok pedig sarokkövekként szolgálhatnak. Az állandó kiállítás mellett az időszaki kiállítások létrehozása abban az esetben hasznos, ha a kiállítás vonzó izgalmas témájának köszönhetően lehet számítani a közönség nagyobb érdeklődésére.

## 7. Marketing, rövid, közép és hosszú távú marketing stratégia elkészítése. Brand építés.

Itt már nem a disszeminációról és nem a projekt marketingjéről beszélünk. A kastélynak érdemes arculatot adni, brand-et építeni. Ez nem olcsó, azonban egy profi brand építő marketinges cég komoly látogatottság növekedést tud elérni, a kastély ismerté, vonzóvá tételével. Marketing stratégia és a marketingre szánt költségvetés nélkül a fenntartás feladata nagyon nehézkes. Mondhatjuk, marketing nélkül túl nagy látogatottságra sem kell számítani. Ez sajnos nagyon sok helyen hiányosság, általában a kulturális intézményeknek nem igen van pénzük marketing tevékenységre.

## 8. Garanciális munkák ütemezése vs. karbantartás

A garanciális időszak alatt nagy gondot kell fordítani a megjelenő hibák adminisztrálására, valamint a kivitelezőnek történő jelzésükre. Az a tapasztalat, hogy a garanciális munkákat nem azonnal és nem túl „lelkesen” végzik el a kivitelezők, ezért egy későbbi vitás esetben komoly segítség lehet a jól dokumentált kommunikáció. Nem elegendő tehát a telefonos egyeztetés. Meg jelenhet kérdésként, hogy az adott probléma karbantartási ügy-e, vagy pedig garanciális feladat, ilyen esetben érdemes a műszaki ellenőrt bevonni.

## Resumé

Összegezve tehát, az elhangzottakat, kiemelem a felkészülés folyamatának fontosságát, hogy a kivitelezési munkálatok alatt ne érjen meglepetés senkit. Fontos továbbá már a felkészülés szakaszában tisztába lenni azzal, hogy tulajdonképpen hogyan is szeretnénk üzemeltetni és ezáltal fenntartani a kastélyt hosszútávon. Érdemes piackutatást végezni valamint rövid, közép és hosszú távú terveket kidolgozni a munkafolyamatokhoz. Végezetül pedig soha ne felejtsük a célt: **a kastély felújítását annak érdekében, hogy minél több látogatót vonzzunk Tuzséra, megmutatva a nagyközönségnek Tuzsér kulturális értékeit.** A célt, hogy új kulturális és közösségi tereket alakítsunk ki, amelyek mind azért jönnek létre, hogy a Tuzséra valamint a térségbe érkező látogatók egy újabb gyöngyszem megismerésének örömteli tapasztalatával térhessenek haza.