

A SZIGETVÁRI SZULEJMÁN TÜRBE KULTURÁLIS-TURISZTIKAI KÖZPONT PROJEKT TURISZTIKAI MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI KOCKÁZATAI

¹Sipos Norbert–²Pap Norbert–³Keresneyi János–⁴Jarjabka Ákos

¹ PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
MTA-PTE Összehasonlító és Európai Foglalkoztatáspolitikai és Munkajogi Kutatócsoport
sipos.norbert@ktk.pte.hu

² PTE TTK Politikai Földrajzi, Fejlesztési és Regionális Tanulmányok Tanszéke
pnorbert@gamma.ktk.pte.hu

³ Kreatív ipari vállalkozásfejlesztési és innovációs szakértő, kesu1@me.com

⁴ PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, jarjabka.akos@ktk.pte.hu

DOI:10.15170/TVT.2020.05.03.01

Absztrakt

A Szigetvári Szulejmán Türbe kivételes adottságokkal rendelkező történelmi emlékhely, a tanulmány célja a tervezett kulturális-turisztikai központ beruházás bemutatása. A kulturális és turisztikai sajátosságok jelentős mértékben befolyásolják az ilyen projektek megvalósulását. Az implementáció egyik fontos feltétele a meglévő kulturális örökségi tervekbe való illeszkedés, illetve az ehhez kapcsolódó bizonytalanságok megfelelő menedzselése.

A Baranya megyei beruházás turisztikai jellemzői mellett a projektmenedzsment eszköztára használatával megalkotott elemzés egyik legfontosabb eleme a kockázatmenedzsment. Fel kell tárni ezeket, továbbá mitigációs stratégiát kell rendelni hozzájuk a beruházás megvalósításához kapcsolódó döntés megalapozottsága érdekében.

A legjelentősebb kockázatok és kezelésük: török befolyásolási szándék megjelenése: török-magyar konzultáció, intenzív egyeztetés a TIKÁ-val. Kisajátításhoz kapcsolódó problémák: preventív kommunikáció, jó kapcsolatok ápolása. Projekt megvalósításának időbeli csúszása: szakmai lobbizás, szcenáriók készítése. A tanulmány célja, hogy bemutassa ennek a sokrétű, nemzetközi léptékű projektnek a tervezési modelljét.

Kulcsszavak: kulturális turizmus, Szulejmán Türbe, kockázatmenedzsment

Abstract

The Suleyman Turbe in Szigetvár is a historical monument with exceptional features, the aim of the study is to present the planned investment of the Cultural-Touristic Center. Cultural and tourism peculiarities significantly influence the realization of such projects. One of the most important conditions for the implementation is the integration into the existing cultural heritage plans and the proper management of the related uncertainties.

In addition to the tourism characteristics of the investment in Baranya County, in the analysis created using the project management toolkit the emphasis is on risk management. Many factors influence the feasibility, and a well-founded decision requires their listing, categorization and description of the mitigation strategies that can be linked to them.

The most significant risks and their management: Emergence of Turkish influence: Turkish-Hungarian consultation, intensive consultation with TIKA. Problems related to expropriation: preventive communication, cultivating good relations. Delay in project implementation: professional lobbying, preparation of scenarios. The objective of the article to introduce the project plan as a model of a sophisticated, trans-national heritage management cooperation.

Keywords: cultural tourism, Suleyman Turbe, risk management

Bevezető

A regionális értelemben vett megaprojektek, továbbá a kulturális örökséget támogató projektek tervezése és menedzselése esetében számos tényezőt figyelembe kell venni. STENDEBAKKEN és OLSSON (2017) arra világít rá, hogy a kulturális örökség részét képező értékeket tiszteletben kell tartani, ami azt is jelenti, hogy bizonyos ikonikus épületek felújításakor szem előtt kell tartani ezeket annak érdekében, hogy a következő generációk számára is megmaradjon. PARTAL és DUNPHY (2016) kiemelik, hogy azon projektek többsége kudarcba fullad, amelyik a tervezés során kihagyja a kulturális szempontokat. Összességében általában akkor jelenik meg ez tényező, miután a legfontosabb finanszírozási és támogatási döntés már megszületett. DE MEDICI és társai (2020) tanulmányukban azt mutatják be, hogy a meglévő kulturális emlékművek megőrzése és újrahasznosítása milyen szerepet tölt be a városi lakosság életében. Mivel a népesség jelentős része él városokban, az ilyen projekteknek elengedhetetlenül figyelembe kell venniük a hatékonyság és hasznosság elemeit, mivel hozzájárulnak a generációkon átívelő tudás átadásához.

Mindezek hozzájárulnak a gazdasági fenntarthatósághoz is, ami nem feltétlenül a közvetlen hasznokon keresztül jelenik meg, hanem a régióon belül elért élénkítés egyes elemein át, közvetetten. NOCCA (2017) azt találta, hogy a megfelelően menedzselte projektek esetében a kulturális örökség és a fenntarthatóság tartós gazdasági előnyt képes egy adott terület számára biztosítani.

A kulturális értékek helyi megjelenésén túl a fenntartható turizmus által generált bevétel közötti kapcsolat megléte már régóta bizonyított (TIMOTHY 2017). A projekttervezés során a reális és prudens scenárióelemzés segítségével lehet elérni ennek teljesülését, továbbá integrálni az érdekeltkezők széles körének elvárásait.

A tanulmányban PAP és társai (2019) anyagára támaszkodva a Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ (a továbbiakban Kulturális-Turisztikai Központ) projekt tervezéséhez kapcsolódóan a turisztikai megalapozottság bemutatása mellett a projektmenedzsmet klasszikus szempontjai közül a kockázatmenedzsmet és a lehetséges externáliák, hatások jelennek meg. (PINTO 2019) A részletesebb számításokhoz célszerű összevetni az eredményeket hasonló projektekkel, ugyanakkor ez a következő fázis részét képezi, ebből adódóan a jelen tanulmányban a kulturális-turisztikai projekthez kapcsolódó tényezők önmagukban azonosíthatóak.

1. A projekt célkitűzései

1.1 A projekt jövőképe

A tervezett Kulturális-Turisztikai Központ stratégiai célja, hogy Baranya megye kulturális turizmusának erős bástyájaként évi kb. 100 000 – 200 000 fő magyar és nemzetközi látogató befogadására alkalmas látogatóhely jöjjön létre, amely a későbbiekben önfenntartó módon működik, a térségben munkahelyet teremt, és gazdasági fellendülést eredményez.

1.2 A projekt időszerűsége és indokoltsága

A projekt megvalósítását az a körülmény indokolja, hogy a baranyai turizmus hazai szempontból nem egyszerűen a kulturális turizmus része, hanem egyben nemzeti örökség-turizmusnak is tekinthető. A kulturális-történelmi turizmus esetében alapvető vonzerőt jelentene a Kulturális-Turisztikai Központ. Mivel az oszmán-török emlékvilág a Zrínyi-örökség (PAP – FODOR 2017, PAP et al. 2015) látószögén át jelenik meg, ennek megvalósítása nemzetpolitikai céllá válhat.

A Kulturális-Turisztikai Központ projektnek Zrínyi és katonái hősiességére emlékezve a történelmi korokon, vallásokon átívelő megbékélést és az azon alapuló kölcsönös tiszteletet és a jövőbeni együttműködést kell kifejeznie. (PAP, 2019)

A 1427/2017. (VI. 29.) Korm. határozat a Szigetvár-turbéki Szőlőhegyen megkezdett feltárásról és az érintett ingatlanok állami tulajdonba kerülésével kapcsolatos intézkedésekről (MAGYAR KÖZLÖNY 2017a, pp. 10267.) egyértelműen jelzi, hogy Magyarország Kormánya elismeri a Szigetvár-turbéki Szőlőhegyen azonosított kulturális örökségi értékek kiemelkedő jelentőségét, valamint szükségesnek tartja azok minél teljesebb körű feltárását, megismerését és védelmét.

A Kulturális-Turisztikai Központ létesítése illeszkedik a Kormányzat e térségben kifejtendő fejlesztéspolitikájához, ilyen módon a „Magyar Hősiesség Emlékmúzeumának” elképzeléseihez, amelyről az 1928/2017 (XII.8) számú kormányhatározat rendelkezik, az EMMI hatáskörébe vonva a feladat végrehajtását. (MAGYAR KÖZLÖNY 2017b)

1.3 A projekt konkrét céljai

1. Open-air jellegű múzeum centrum és látogató ösvény kialakítása az ásítás és a leletek bemutatására az ásítás helyszínén.

2. Látogatóközpont– megfelelő épület kialakítása arra a célra, hogy Szulejmán Türbe történetét bemutassa a nagyközönségnek, parkolókkal és a látogatók igényeit kiszolgáló infrastruktúrával, kereskedelmi (shop, étterem), tudományos/kutatási és oktatási céllal (kiállító- és konferencia termek élménypedagógia módszertan).

3. Tematikus történelmi körút kialakítása az ásítási helyszín, a Szigetvári Vár és a környék további oszmán vonatkozású emlékeinek kialakításával, illetve Baranya megye egyéb turisztikai látványosságainak (mint például a görög-gali török kori emlékek, a turbéki bortermelés, a szigetvári gyógyfürdő, a Cella Septichora stb.) összekapcsolásával.

A Kulturális-Turisztikai Központ beruházásának tervezése során 3 fő elemből álló, modulrendszerű komponens került létrehozásra, amelyek a következők:

1. Központi beruházás, amely a szűken értelmezett Kulturális-Turisztikai Központ bemutatását és látogatását teszi lehetővé. Ez magába foglalja az alapszintű, már meglévő infrastruktúra igénybevételét.

2. Kiegészítő beruházás, amely tartalmazza Szigetvár Városának javaslatát a Kulturális-Turisztikai Központ közvetlen szomszédságában létrehozandó Látogató Központ és az azt kiegészítő parkolók, valamint az ezeket a Kulturális-Turisztikai Központtal összekötő látogató sétány megvalósítását.

3. Háttérberuházások, amelyek a komplex turisztikai termék létrehozásához szükségesek, és amelyek tartalmazzák a Szigetváron és környékén elhelyezkedő történelmi műemlékek emléktúra útvonallal való összekötését a Látogató Központtal és a Kulturális-Turisztikai Központtal.

A tanulmányban leírtakat figyelembe véve, a csak az elsődleges hasznokat figyelembe vevő gazdasági megtérülést modellező háttérszámítások alapján, a Kulturális-Turisztikai Központ ütemezési variánsai közül a Döntéshozók számára az egy ütemben történő megvalósítás javasolt.

2. A projekt szükségességét alátámasztó kulturális-turisztikai jellemzők

A kulturális turizmus az egyik legdinamikusabban fejlődő turisztikai terméktípus. Pontosabban termékek csoportja, mivel tovább bontható egyedi sajátosságokkal bíró turisztikai altermékekre. (GONDA 2016) A kulturális turizmus magában foglalja a kulturális örökség (mind az épített, mind pedig a szellemi örökség) elemeit, a kortárs művészetek megnyilatkozásait, a kulturális rendezvényeket, az egyházi helyszínek hasznosítását, a kulturális körutazásokat és városlátogatásokat, az eseményturizmust, az ifjúságturizmust stb.

Ezek közül a téma szempontjából kiemelést érdemel az örökségturizmus. A turizmus fogyasztói trendvizsgálatai ráirányították a figyelmet arra, hogy az utasok intellektuális érdeklődése folyamatosan erősödik Magyarországon és ezzel összefüggésben az örökségturizmus népszerűsége is folyamatosan nő. (CSAPÓ et al. 2019) Az örökségturizmus az örökségen alapul, ahol az örökség egyrészt a termék központi eleme, másrészt a fő motiváció a turisták számára (BERKI – GONDA 2006) Az örökségturizmus célja olyan helyszínek felkeresése és tevékenységekben való részvétel, melyek autentikusan reprezentálják a múlt és a jelen történéseit, a múltban élt és a mai embereket. Egy jól összeállított örökségturisztikai termékcsomag történelmi, kulturális és természeti attrakciókat egyaránt tartalmazhat. Az örökségturizmus középpontjában az örökség áll, amely olyan múltbéli értéket jelent, amelyet egy generáció megőrzésre érdemesnek tart.

Az örökségturizmus fejlesztése szempontjából a műemléki épületek, várak, kastélyok stb. erőforrást jelentenek, másképp megközelítve viszont a turizmus pozitív gazdasági hatása lévén teremtődik lehetőség a műemlékek konzerválására és újrahasznosítására. (KAPOSI 2018, LIPTÁK – PÉTER 2017) A múlt összetett örökségét hordozó városok (így Szigetvár is) elsősorban épített örökségének, vonzerőinek köszönhetően egyfajta háttérrel is jelent a turista tevékenységei és megszerzhető élményei számára. Éppen ezért egy sok milliárdos turisztikai látogatóközpont esetében számos egyéb mellett két kérdéskörre kell fokozott figyelmet fordítani: egyrészt a fejlesztést az egész térséget bevonva és integratív szemlélettel kell előkészíteni (PISKÓTI et al. 2019); másrészt pedig a fejlesztési elképzelések kialakításába partnerként kell bevonni az adott térségben működő desztinációmenedzsment szervezetet. (AUBERT et al. 2017)

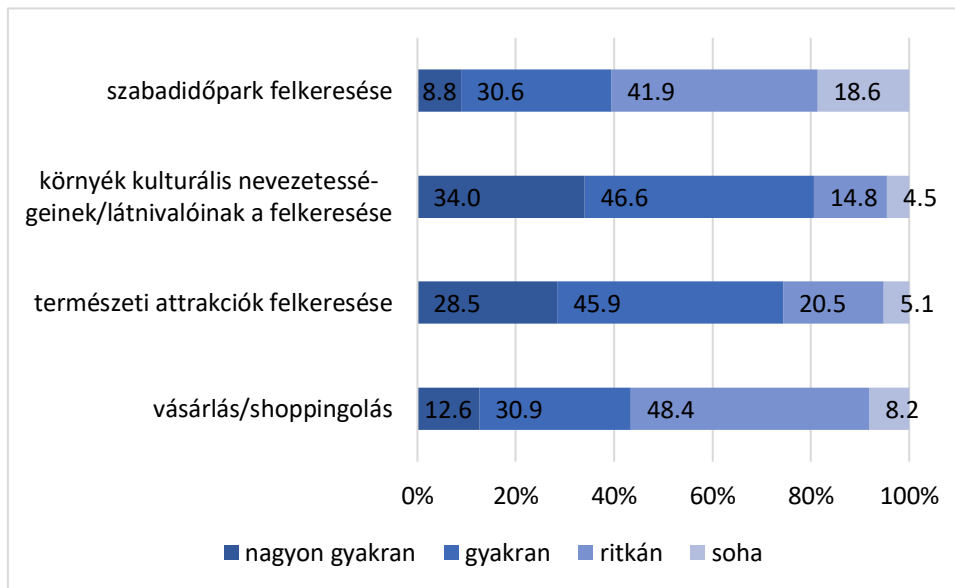
Szigetvár jelenlegi turisztikai gyakorlatát vizsgálva megállapítható, hogy a kulturális turizmus valamennyi felsorolt terméktípusához van kapcsolódási pontja, rendelkezik ezek fejlesztéséhez szükséges kiinduló potenciállal. A Kulturális–Turisztikai Központ létrehozása a jellegét tekintve az örökségturizmus keretébe illeszthető, megvalósításával Magyarország egyik meghatározó örökségturisztikai desztinációja jöhet létre. A jelen projektben megcélzott fejlesztéseket úgy kell meghatározni, hogy a komplex térségi kulturális turizmust fejlessze, és a turizmus valamennyi felsorolt ágára jelentős hatást gyakoroljon.

A kulturális motiváltságú utazások döntő része alapvetően három vonzerőn alapszik: a városok épített örökségén, ikonikus létesítményeken, illetve rangos kulturális eseményeken. A projekt mindhárom vonzerő fejlesztésével foglalkozik. Alapvetően a Kulturális-Turisztikai Központ beruházás egy nemzetközileg is látható ikonikus objektumot hoz létre, a Szigetvári Történelmi Körút projektelemmel a város épített örökségét állítja a középpontba, valamint a működési költségek között dedikált források rangos kulturális események, fesztiválok szervezésére biztosít lehetőséget, illetve a térségben megtalálható egyéb turisztikai látványosságokkal való összekapcsolás is szinergiahatást eredményezhet.

A PTE KTK Marketing és Turizmus Intézetének munkatársai által készített 2018-as reprezentatív felmérésben (CSAPÓ et al. 2018) a hazai lakosság turizmussal kapcsolatos szokásainak és attitűdjének a vizsgálatára került sor. Többek között arra is kitért a kutatás, hogy a nyaralás/utazás során milyen típusú vonzerőket keresnek fel a turisták. Ebbe a témakörbe négy csoport tartozott: a vásárlás/shoppingolás lehetősége, a természeti attrakciók, a környék kulturális élete, kulturális nevezetességei, valamint a szabadidőparkok.

Az elvártaknak megfelelően a válaszadók a természeti attrakciókat és a kultúrát részesítik előnyben a vásárlással és a szabadidőparkokkal szemben. A válaszadók nagy többsége gyakran keresi fel a természeti látnivalókat (összesen 74,4%) de a legnépszerűbbek a kulturális nevezetességek. Ki lehet jelteni azt, hogy a hazai lakosság döntő részénél már az utazásuk egyik meghatározó motivációja, és az utazási gyakorlatuk során a legnépszerűbb tevékenysége a kulturális értékek meglátogatása. Ezt igazolja a reprezentatív kutatás eredménye, mely szerint 34% nagyon gyakran, további 46,6% pedig gyakran illeszti a kulturális vonzerőket az utazási programjába (összesen 80,6%), szemben a vásárlással (43,5%), és a szabadidőparkokkal (39,4%).

1. ábra: A hazai turisztikai szokások megoszlása



Forrás: CSAPÓ et al., 2018:38

A kulturális-történelmi turizmus esetében alapvető vonzerőt jelentene a Kulturális-Turisztikai Központ. A magyar turisták nem csupán a szigetvári vár és műemlékek miatt látogatnák meg a várost, hanem a tágabb kontextusba beépített, más látványosságokkal összehangolt programkínálat részeként részletesebb betekintést nyerhetnek a középkor eseményeibe, az akkori kultúra megismerésébe.

A baranyai térség magyarországi láthatósági vonzereje, számos kedvező adottsága ellenére is közepes és elsődlegesen Pécs központú. Ez Magyarországon mérsékelt ismertséget biztosít a nagy országos térségek, városok versenyében, de ez már nem igaz a nemzetközi és a határon túli magyarság viszonylatában sem, ahol Budapest elszívó ereje érvényesül a határon túli magyarság nagycsoportjaira is.

Jelenleg Mohács, Szigetvár és Siklós történelmi szerepükből adódóan ismert, de csupán pár óra alatt megtekinthető „transzit” turisztikai desztinációk, amelyek így nem tudnak hozzájárulni a térség fejlődéséhez, gazdaságának eltartó képességéhez. A fenti három település kommunikációja is egyéni, nincs közöttük lényegi együttműködés és így szinergiahatás sem. A Kulturális-Turisztikai Projekt éppen ezt a komplex kulturális-turisztikai összefogást kívánja megvalósítani, a térségben ezáltal egy egymást erősítő, a turisták számára vonzó szolgáltatáscsomag kialakítása révén.

A térség infrastruktúrája (közút, reptér, magas minőségű szálláshelyek, étkezési lehetőségek, összehangolt turisztikai programkínálat stb.) hiányában a regionális potenciál töredéke tud csak megjelenni, pl. a pécsi Európa Kulturális Fővárosa programokon az UNESCO listás mohácsi busójárás alkalmával, vagy a szigetvári Zrínyi napokon.

Szigetváron ennek érdekében a következő tevékenységek erősítendők:

A 16-17. századi hagyományörzők számának növelése és látvány szintű megjelenésük erősítése.

Zrínyi Miklós 1566. szeptember 7-i kitörésének bemutatása 2016 óta a szigetvári Zrínyi-Napok egyik országos hírű rendezvénye. Egy-egy bemutatón az eredeti helyszínen közel 350 hagyományörző mutatja be a hozzárendelt irodalmi és zenei kísérettel a kitörést. (A szigetvári várban 5-7 000 néző előtt zajlottak az elmúlt három évben két alkalommal.)

A térségben létre lehetne hozni a „Magyar Hősiesség Emlékmúzeumát”, ennek terveinek elkészítésére született az 1928/2017 (XII.8) számú kormányhatározat, amely az EMMI-t tette ezért felelőssé.

3. Kockázatelemzés

A Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ projekt bizonytalanságból eredő, negatív hozadékú kockázatainak felderítése és az azokhoz kapcsolódó eliminálási, illetve kezelési módszerek megnevezése alapvető fontossággal bír (PINTO 2019). A kockázatok csoportosítása tekintetében logikus módon elkülöníthető a beruházásához, illetve a már működő Kulturális-Turisztikai Központ üzemeltetéséhez fűződő kockázatok köre.

A szakértői workshop, mint alkalmazott módszer eredményeként a lehetséges kockázati tényezők azonosításán felül az egyes kockázati elemek a bekövetkezési valószínűség, illetve a hatás mértékének becslése alapján alacsony, közepes és magas kategóriákba sorolhatók (SZABÓ 2012). Az ily módon két szempontból képzett kategóriák esetében eltérő kockázatmenedzselési metódus alkalmazása javasolt. Összességében 3 nagyobb kockázati csoport különböztethető meg, úgymint:

- Azonnali beavatkozást igénylő, projektválságot előidéző kockázatok (piros színnel): A kockázat bekövetkezésének valószínűsége és hatásának becslése alapján a magas-magas, illetve a közepes-magas, magas-közepes elemek azok, amelyek jelentős kockázatot jelentenek, és mindenképpen szükséges kiemelten kezelni az esetleges bekövetkezésükre utaló jelek figyelemmel követését. Amennyiben ugyanis ezen helyzetek bekövetkeznek, azok mindegyike kérdéssé teszi a Kulturális-Turisztikai Központ projekt implementációját és megvalósíthatóságát.
- Nyomonkövetést igénylő, menedzselhető kockázatok (narancs színnel): A közepes-közepes, illetve a magas-alacsony, alacsony-magas kockázatú elemek befolyásolhatják a projekt megvalósulását, a működtetését, viszont a megfelelő mitigációs megközelítések már jelen fázisban is biztosíthatják a kezelésüket olyan módon, hogy nem igényelnek beavatkozást az esetleges megvalósulásuk esetén sem.
- Beavatkozási mechanizmus kidolgozását nem igénylő, eliminálható kockázatok (fehér színnel): Ezek azok az elemek, amelyek alacsony-alacsony, illetve a közepes-alacsony, az alacsony-közepes kockázatúaknak minősíthetők. A bekövetkezésük legfeljebb nyomon követést igényelnek, alapvetően a projekt szempontjából vagy nem befolyásolható elemek (externáliák), vagy pedig a bekövetkezésük az elfogadható kockázatviselési határokon belül a projekt részének tekinthetők.

3. A Kulturális-Turisztikai Központ beruházás során felmerülő kockázatok

1. táblázat: Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ beruházás során felmerülő kockázatok

		Beruházás		
Valószínűség	Magas	Technológiai környezet, időjárás, élővilág	Költségek alultervezése és forráshiány áremelkedéses üzleti környezetben	Török befolyásolási szándék megjelenése Kisajátítás Projekt megvalósítás időbeli csúszása
	Közepes		Szakmai projektteam összetételének változása Társadalmi ellenállás	Ásatási munkákban rejlő bizonytalanság, pl. pinceomlás
	Alacsony	Politikai szándék megváltozása		A Kulturális-Turisztikai Központ beruházás Magyarország Kormánya általi elutasítása
		Alacsony	Közepes	Magas
		Hatás		

Forrás: saját szerkesztés

Azonnali beavatkozást igénylő kockázatok és azok menedzselése (Az 1. táblázat piros színnel):

- Török befolyásolási szándék megjelenése:

A projekt egyes elemeinek kialakítása során a török kormány oldalról erősebb és közvetlenebb beavatkozási igény közvetlenül befolyásolja a megvalósíthatóságot. A török-magyar különbség az esemény történelmi szempontú értelmezési különbségére vezethető vissza (törökök: kultúra, vallás terjesztése, magyarok: hódítás). A magyar kormány Keleti és Déli Nyitás programjai meghatározók a jövőbeni irányok és beruházások esetében, ugyanakkor fontos, hogy az aktuális magyar elvárásoknak és történelem-értelmezésnek megfelelően alakuljon a beruházás tervezése.

Kockázatkezelés: a projekt menedzselése folyamán folyamatos szakmai konzultáció szükséges a török-magyar felek között mind szakmai, mind politikai szinten, kiemelten kezelve a TIKÁ (Török Együttműködési és Koordinációs Ügynökség Igazgatósága)-val való együttműködést.

Folyamatosan hangsúlyozni kell a projekt magyar vonatkozásait, a diplomáciai kommunikáció mellett a sajtónyilvánosságot lehet használni a magyar érdekek bemutatására. Fenn kell ugyanakkor tartani a török emlékek fontosságát és a két történelmi személy egymással való kapcsolatának vonatkozásában érdemes mindkét (magyar és török) nyilvánosság felé kommunikálni, valamint a szomszédos országgal való együttműködés keretében, illetve a magyarországi horvát etnikumok felé a horvát származását is célszerű hangsúlyozni.

– Kisajátítás:

A történelmi Projekt bemutatásának helyszínét a régészeti helyszín definiálja, hiszen nem lehet ettől jelentős távolságba telepíteni a kapcsolódó kiszolgáló infrastruktúrát, valamint a szolgáltatásokat sem. Amennyiben nem sikerül rövid távon a területek kisajátítását megfelelően megoldani, akkor a projekt fizikai megvalósulása, a feltárás, valamint a Kulturális-Turisztikai Központ és az azt kiszolgáló létesítmények megépítése kerülhet közvetlenül veszélybe.

Kockázatkezelés: A kisajátításban közvetlenül és közvetetten érintett kb. 80-100 ingatlan tulajdonosa felé nyílt és közvetlen, megelőző jellegű kommunikációs tevékenységet kell folytatni, valamint a kapcsolatok kialakításánál a pozitív hozzáállást kell erősíteni, ennek megfelelően kell ápolni a folyamatokat, minden felmerülő kérdést gyorsan és hatékonyan kell megválaszolni. A tulajdonosokkal való egyéni tárgyalásokat azonban bizalmasan, az üzleti titok szigorával érdemes folytatni, hogy elkerüljük az árkartell kialakulását. Mindemellett természetesen a törvényi feltételeknek való megfelelést is biztosítani szükséges az eljárások során. A kisajátítás esetében szerencsésnek tekinthető a helyzet, hogy jellemzően nem életvitelszerűen lakott ingatlanokról van szó, így a sikeres mitigációs akciók eredményeképpen nem valószínű a projekt megvalósítását akadályozó ellenállás kialakulása.

– Projekt megvalósítás időbeli csúszása:

A megvalósíthatósági tanulmányban tárgyalt beruházási elemek a belátható időn belüli implementáció (2-3 év) esetében reálisak és relevánsak, azonban bármely hosszabb távú csúszás az egész koncepció újragondolását, az összes előkészítési folyamat revideálását teszi szükségessé. Ez arra vezethető vissza, hogy mind a szakmai tartalom, mind az érintettek kapcsolati rendszere, mind a beruházási elemek költség- és technológiai elavulása lehetetlenné teszi a tanulmány szerinti megvalósítást.

Kockázatkezelés: A megvalósítás közben bekövetkező időbeli csúszások negatív következményének minimalizálására vagy kiküszöbölésére a megoldási terv projektterve mellett több forgatókönyv kialakítása szükséges az ún. scenárió technikával. A befolyásoló tényezők bekövetkezésének tervekre gyakorolt hatását be kell illeszteni a tervezésbe az ún. gördülő újratervezési technikával és a mihamarabbi problémafelismerés biztosítása szükséges állandó projektkontroll mellett. Az időbeli csúszás közben fenn kell tartani a nyitottságot és a szükséges transzparenciát, hogy a helyben élők bizalma fennmaradjon a projekt iránt. Talán még fontosabb kérdés, hogy egy jelentősebb csúszás mikor következik be, mert a fejlesztés utolsó hat hónapjában már meg kell indulnia a működési kommunikációnak, mellyel látogatókat vonzanak a létesítmények szinte azonnal az átadásuk után. Ez azt is jelenti, hogy a működéshez szükséges kommunikációt csak akkor lehet megkezdeni, amikor az átadás belátható időn belülre kerül.

– Költség alultervezés és forráshiány:

A beruházás és az üzemeltetés (fenntarthatóság) megfelelő becslése lényegi kérdés. Bizonytalansági tényezőként jelenik meg a mai magyar építőipari helyzetben az anyagköltségek és a munkadíjak rövid időn belüli drasztikus áremelkedése, mely annál nagyobb pénzügyi kockázattal jár, minél több idő telik el a tervezéstől a tényleges megvalósítás fázisáig.

Kockázatkezelés: A beruházás építőipari költségelemei a megvalósulás időbeli csúszásának következtében nagymértékben változhatnak. A menedzselésük a projektterv vonatkozó költségvetési részében relatív nagymértékű tartalékkal (10%), valamint az összes számba vehető költségvetésre nézve az áremelkedés ütemének extrapolálásával és forgatókönyvek, scenáriók készítése révén kezelhető, de egyértelműen nem eliminálható.

– Ásatási munkák, pinceomlás:

A régészeti ásatások során számos bizonytalansági faktor léphet fel, mivel teljes mértékben nem lehet tudni, mit is rejt a föld mélye. Az ásatási munkák feltételeiben történő környezeti és régészeti kockázatok, pl. egy már be is következett pinceomlás negatív módon (pl. helyszíni személyi sérülés, leletvesztés), de pozitív módon is hathat az eredményekre: éppen ez történt 2019 júliusában, amelynek következtében sokkal több lelet került elő.

Kockázatkezelés: A még fel nem tárt területeken felmerülhető kockázatok teljes körét nem lehet meghatározni teljes bizonyossággal, ugyanakkor előzetes hatásvizsgálatokat, talajmechanikai és statikai vizsgálatokat szükséges lefolytatni. Ezek a projekt hosszú távú bővítési lehetőségeinek biztosítása mellett a jelen beruházás szcenárióinak kialakításához is hozzájárulnak. A környezeti károk elkerülése céljából a leleteket fizikailag is védeni szükséges pl. fóliával, földdel történő visszatarakással. Kommunikációs szempontból kiemelten fontos, hogy a leleteket és azok kontextusát minél többen megismerjék még a fejlesztések megkezdése előtt, hogy a környéken élők és a kincsvadászok ne keressenek további *felfedezni valót* a területen.

Nyomon követést igénylő, kevésbé súlyos kockázatok (az 1. táblázatban rózsaszínnel):

– Technológiai környezet, időjárás, élővilág:

A Kulturális-Turisztikai Központ feltárás és a beruházás is kültéren történik, azaz az építkezéshez szükséges feltételek fennállása szükséges az ütemterv tartása érdekében. A külső építkezési munkák jellemzően április-október között tudnak megvalósulni költséghatékonyan, és egyben veszélyeztetni a leleteket is, amelynek védelme, és a Túrbe akár részbeni rekonstrukciója is speciális szaktudást és építési technológia használatát feltételezi.

Kockázatkezelés: Olyan átgondolt építkezési ütemtervvel kell készülni, amelyik figyelembe veszi a fenti szezonális időszakokat, továbbá úgy tervezi a belső munkálatokat, hogy rossz idő esetén is megvalósítható legyen. Az esetlegesen felmerülő környezetvédelmi szempontok a jelenlegi ismeretek szerint nem jelentkezik veszélyforrásként, de kizárni sem lehet. A projekt környezetvédelmi megfontolásainak bemutatása folyamatos része a fejlesztési kommunikációnak.

– Szakmai projektteam összetételének változása:

A projekt előkészítésébe bevont szakértőknek egyrészt projektmenedzselési ismeretekkel kell rendelkezniük, másrészt viszont a szakmai tartalom minden területét le kell fedniük. A jelen állapotban ez biztosított, ugyanakkor a szakmai oldalon a terület viszonylagos lehatároltságából adódóan egy-egy résztvevő kiesése jelentős időbeni csúszást és szakmai hiányt eredményezhet. Probléma forrásává válhat az is, hogy várhatóan más összetételű lesz a tervező- és a megvalósító team is. Ekkor a kezdetektől a folyamatok részeit ismerők cserélődése miatt szükséges pótlás, illetve az adott helyzet megismerésének időigénye is jelentősebb.

Kockázatkezelés: A szakértők felkérése mellett elvárt, hogy bármely külső tényezőtől adódó akadályoztatás esetében minimum egy helyettes kerüljön meghatározásra, illetve az esetlegesen újonnan bevonandók körét megfelelően és időben kell tájékoztatni. A szakértői pool-rendszer aktiválása bármikor lehetséges, fontos ezt nyomon követni. Egyrészt a helyettesítési táblázat, másrészt az elérhetőségi mátrix, harmadrészt pedig az újonnan bevonható szakértők felé történő állandó kommunikáció kezelhetővé teszi a kockázatot, amelyet lehetőség szerint formális átadás - átvételi tevékenységgel kell lebonyolítani. A projektteam kommunikációját felhő alapú team menedzsment szoftver támogatja.

– Társadalmi ellenállás:

Magyarországon a török hódoltság másfél évszázados időszaka történelmileg meghatározó, fájdalmas nyomot hagyott a társadalom különböző szegmenseiben. Egy ilyen időszakra vonatkozó megemlékezési projekt felkavarhat olyan gondolatokat, amelyek aktivitásra és ellenállásra ösztönöznek mind helyi, mind országos, de akár nemzetközi, jelentős befolyásolási erővel rendelkező érdekelte csoportokat, hogy megakadályozzák a beruházás megvalósulását. Emellett a Törökországban zajló politikai folyamatok, illetve az országhoz való politikai közeledés is jelentős mértékű ellenérzést válthat ki akár Magyarországon, akár az Európai Unión belül.

A Kulturális-Turisztikai Központ projekt azonban szorosan kapcsolódik Zrínyi Miklós örökségének védelméhez, így komolyabb ellenállás nem valószínű, legalábbis Szigetvárott és környékén bizonyosan nem.

Kockázatkezelés: A látens probléma menedzselésében kiemelt szerepe van a preventív kommunikációnak és az összes lehetséges, nagyobb befolyásoló erővel rendelkező érdekelttel való jó viszony kialakításnak és folyamatos menedzselésnek. Ennek számos eszköze van, amelyet a kommunikációmenedzsment során ismertet a megvalósíthatósági tanulmány, például: lakossági fórumok, rádióinterjúk, szakértői vélemények, a beruházás céljainak megismertetése plakátokon, hirdetésekben. A kommunikáció tartalmi elemeiben hangsúlyozandó, hogy a török hagyatékon keresztül a magyar hősöknek kíván tisztelgő emléket állítani, ami egyértelműen a múltra fókuszál, és nem jelennek meg a jelenbeli folyamatok. A szóhasználatban érdemes a magyar-török sorrendet tartani.

– A Kulturális-Turisztikai Központ beruházás Magyarország Kormánya általi elutasítása:

A projekt egyértelműen számít a kormányzati források bevonására, hiszen mind a megvalósítása, mind a működtetése esetén nem lehet elvárás a pénzügyi megtérülés középtávon. Ebből adódóan a mindenkori kormány pozitív, tevőleges hozzájárulása a beruházás sikerének záloga. A kormány Keleti Nyitás politikája egyértelmű elköteleződést jelent, ugyanakkor természetesen a szakmai alapokon nyugvó építkezés és a transzparens tervezés szükséges a megalapozottság biztosítása érdekében.

Kockázatkezelés: A kormányzati szereplőkkel és szakmai kontaktokkal való aktív kommunikáció és a projekt széleskörű társadalmi vitája. A kommunikációnak a történelmi és nemzeti emlékezet ápolása mellett a térségben a fejlesztés pozitív gazdasági hatásainak bemutatása is szükséges.

Beavatkozást nem igénylő kockázatok (az 1. táblázatban fehérrel):

– Politikai irányvonalak változása:

A magyar és török politikai kurzusváltás elvileg ellehetlenítheti a projekt megvalósítását. Ennek azonban kicsi a valószínűsége, mivel Törökországban az egymással szemben álló politikai csoportok is magyarbarátok, és a szülejmáni örökség minden politikai erőnek fontos.

Kockázatkezelés: A beruházási projekt megvalósításának minél előbb történő előkészítése, mivel erre a faktorra a projektmenedzsmentnek nincs rálátása, befolyása.

4. Működtetés során fellépő kockázatok és a -kezelési menedzsment

2. táblázat: Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ működtetése során felmerülő kockázatok

Valószínűség	Működtetés			
	Magas	Technológiai Környezet, időjárás	Kvalifikált humán erőforrás biztosítása	Szigetváros befogadóképessége és infrastruktúrája
	Közepes			Működtetés finanszírozása
	Alacsony			
		Alacsony	Közepes	Magas
Hatás				

Forrás: saját szerkesztés

Azonnali beavatkozást igénylő kockázatok és azok menedzselése (a 2. táblázatban piros színnel):

- Kvalifikált humán erőforrás biztosítása:

A beruházást követően a működtetéshez különböző tudású és végzettségű alkalmazotti és menedzser gárdára lesz szükség. A szakképzettséget nem, vagy alacsonyabb szintet igénylő munkakörök esetében (takarítás, őrző-védő szolgálat, karbantartás) biztosítható a környékről a munkaerő, ugyanakkor a magasabb szintű kompetenciákkal, pl. török és más idegen nyelvismerettel rendelkező munkavállalók sajnos jelenleg csak részben állnak rendelkezésre. Egyrészt professzionális menedzsmentre van szükség, amelyik megfelelő tudással rendelkezik egy ilyen jellegű Kulturális-Turisztikai Központ működtetéséhez, másrészt pedig a jelentős külföldi turistaforgalom menedzseléséhez jelenleg nem áll rendelkezésre az idegenvezetői pool, illetve az ilyen jellegű szolgáltatásokat támogató személyek köre (tárlatvezetők, ismeretterjesztő előadások tartására alkalmas szakemberek). *Kockázatkezelés:* Ennek megoldását azonban a Pécsi Tudományegyetem biztosítani tudja. Az eddigi kutatásokban is az intézmény oroszánrészt vállalt. Az egyik lehetséges megoldás a Pécsi Tudományegyetemmel való szoros együttműködés, a szükséges szakember kinevelése, oktatása, valamint folyamatos szakmai gyakorlatos hallgatók biztosítása révén. A megvalósítási döntést követően célszerű elindítani az együttműködést, hogy a képzési idő átfutása miatt már rövid távon is rendelkezésre álljon a szükséges szaktudású diplomás. De megfontolandó az is, hogy a Pécsi Tudományegyetemnek földrajzi közelsége, regionális feladatköre miatt kiemelt szerepe legyen a fejlesztés megvalósításában. A másik lehetőség más térségből idevonozni a kvalifikált munkaerőt, ugyanakkor a beruházásban érdekelt helyi csoportok szempontjából fontos lenne, hogy a helyben tartható elemek esetében ne legyen szükséges külső szereplők bevonása, illetve a felsőfokú végzettséget szerzett fiatalok számára is reális alternatíva legyen a helyben való elhelyezkedés.

A nyitott kommunikáció stratégiája és a helyi érdeklődés fenntartása, a kreatív ipari szereplőkkel való folyamatos konzultáció segíti a megfelelő szakemberek kötődését a projekthez.

– Szigetvár befogadóképessége és infrastruktúrája:

A projekt révén valószínűsíthető látogatói létszám, növekvő turistaforgalom kiszolgálása jelenleg nem biztosítható a városban meglévő szállodák, éttermek, minőségi szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások által. A magasabb kategóriájú szálláshely hiánya, valamint az egyszerre nagyobb tömegek kielégítését biztosító férőhelyek számának alacsony volta megakadályozhatja a potenciális érdeklődőknek a városba érkezését. A tervezett éves látogatói létszámok mellett a jelenlegi kapacitások elégtelenek

Kockázatkezelés: Kormánytámogatás és pályázatok kiírása Szigetvár és térségének körzetében a Kulturális-Turisztikai Központ építésével párhuzamosan. Emellett szükséges a városfejlesztési terv felülvizsgálata és az önkormányzati testülettel való elfogadása. A lakossági minőségi szálláshelyek kialakítása egy közös program keretében létrehozható, amennyiben a turisztikai szervezetek a város és a lakosság együttműködése egy paktumban létrehozható.

Nyomon követést igénylő, kevésbé súlyos kockázatok (a 2. táblázatban rózsaszínnel):

– Működtetés finanszírozása:

A beruházás esetében csak középtávon lehet elvárás az önfenntartás, ezért a működtetés finanszírozása jelentős kockázati tényezőként jelenik meg. Azért kerülhet e tényező mégis a közepes kockázati kategóriába, mivel a kormányzat megvalósítási szándéka egyértelmű. Emellett azonban fontos tervezni a prudencia elvének figyelembevétele mellett azzal is, hogy az aktív költségvetési támogatások megítélése minden évben kormányzati döntést jelentenek.

Kockázatkezelés: Cél a külső kitettség csökkentése, azaz a saját bevételek megfelelő szintjének növelése és a fenntartási költségek minimalizálása. A saját bevételek maximalizálása dinamikus és rezponzív programnaptárral lehetséges (jegyek értékesítése, különböző tematikus tárlatok kialakítása, konferenciák befogadása), továbbá az egyéb bevételi források aktív figyelemmel követése (Európai Unió és magyar pályázati források, támogatások). A fenntartási költségek minimalizálását az építés során beépítésre kerülő vízgyűjtők és a napelemes, hőszivattyús rendszerek segítenék.

– Technológia:

A technológia elem mind a beruházás, mind az üzemeltetés során megjelenik, ugyanúgy közepes kockázati szinttel. Az üzemeltetésnél a kész, működő projekt során kerülhetnek napvilágra olyan tényezők, amelyekkel nem lehetett korábban számolni. Ez pótlólagos forrásbevonást, humán erőforrást igényel, amely meghatározza a hosszú távú, állandó jellegű üzemeltetési támogatás mértékét.

Kockázatkezelés: megfelelő mitigáció az alternatív technológiai megoldások listázása, technológia illesztése az üzemeltetéshez.

– Környezet, időjárás:

A Kulturális-Turisztikai Központ látogatottsága a jellegéből adódóan erőteljesen kitett az időjárásnak, a fő látogatói szezon április-október közé tehető, ugyanakkor a jelentősebb magyar, illetve török dátumok környékén a nem várt időjárási anomáliák eltéríthetik az ideutazni szándékozókat.

Kockázatkezelés: Egy átgondolt programnaptárral kell készülni, amelyik a lehetséges látogatási szándékot egyrészt fókuszálja a nagyobb dátumokra, viszont olyan zárt téren megvalósítható alternatívát is kínál, amely elősegíti a látogatóknak a térségbe érkezését.

Emellett a programmenedzsmenttel a különböző célcsoportok sajátosságait is figyelembe kell venni, hogy a kevésbé aktív időszakokban is vonzó célpont legyen a Kulturális-Turisztikai Központ (például iskolás csoportok fogadása téli időszakban a csatához kapcsolódó tudásdisszemináció céljából).

3. táblázat: Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ magas és közepes kockázatai, valamint mitigációs stratégiái

Kockázati szintek	Beruházás	Üzemeltetés-Fenntartás	Kezelési mód
Közepes	Szakmai projektteam összetételének változása		Szakértői pool kialakítása, helyettesítések
Közepes	Társadalmi ellenállás		Preventív kommunikáció, jó kapcsolatok ápolása, lakossági fórumok, szakértői cikkek
Közepes	Kormány költségvetés elfogadása		Aktív kommunikáció, scenáriók készítése
Közepes	Technológia		Alternatív technológiai megoldások listázása, technológia illesztése a megvalósításhoz
Közepes	Környezet, időjárás		Időbeli ütemezési scenáriók
Közepes		Működtetés finanszírozása	Saját bevételekre való építés (jegy, pályázat, támogatások)
Közepes		Technológia	Alternatív technológiai megoldások listázása, technológia illesztése a megvalósításhoz
Közepes		Környezet, időjárás	Időbeli ütemezési scenáriók
Magas	Török befolyásolási szándék megjelenése		Török-magyar szakmai konzultáció, TIKÁ-val
Magas	Költség alultervezés		Scenáriók készítése, tartalékok képzése
Magas	Ásatási munkák, pinceomlás		Hatásvizsgálat, talajmechanikai és statikai vizsgálat
Magas	Kisajátítás		Preventív kommunikáció, jó kapcsolatok ápolása
Magas	Projekt megvalósítás időbeli csúszása		Szakmai lobbis, scenáriók készítése
Magas		Kvalifikált humán erőforrás biztosítása	Pécsi Tudományegyetemmel való együttműködés, szükséges szakember kinevelése, szakmai gyakorlatosok biztosítása
Magas		Városi befogadó infrastruktúra	Városnak prioritásként kezelni a helyi vállalkozások fejlesztését, a minőségi szállodák, éttermek építését

Forrás: saját szerkesztés

Összességében, a kockázatok feltárásával nem található olyan kockázati tényező, mely a beruházás megvalósítását, vagy a működtetést olyan mértékben veszélyeztetné, amely alapján nem javasolható a Kulturális-Turisztikai Központ beruházás kivitelezése (3. táblázat), ám ehhez Magyarország Kormánya középtávon biztosított elkötelezettsége és aktív pénzügyi ernyőtevékenysége valószínűleg elengedhetetlen.

5. Externáliák – másodlagos hasznossági- és költségtényezők elemzése

Általában véve, a Kulturális-Turisztikai Központ beruházáshoz kapcsolt történelmi projektek és komplex turisztikai termék létrehozása és működtetése nem közvetlen módon térül meg, tehát nem megfelelő a szűken értelmezett rövidtávú és kizárólagosan profitorientált szemléletmód erőltetése, hanem az elsődleges pénzügyi költség-haszon elemzésen felül, a hosszútávon értelmezett ún. másodlagos hasznosságokat is figyelembe kell venni, mind társadalmi, mind pedig környezeti vetületekben is (Pinto, 2019; Szabó, 2012). Ezek jelentős részét pénzügyi értelemben nehezen lehet számszerűsíteni, ám pozitív hatásuk egyértelmű.

Mindezek figyelembevételével, a Kulturális-Turisztikai Központ projekt főbb elsődleges és másodlagos hasznossági faktorai a táblázatban azonosítottak lehetnek. (4. táblázat)

4. táblázat: Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ elsődleges és másodlagos hasznai és költségei

	Hasznok és hasznosságok	Költségek és felmerülő problémák
Elsődleges (számszerűsíthető és rövid távon is mérhető) tényezők:	<ul style="list-style-type: none"> – Jegybevétel, középtávon évi 150-200 000 látogatóra duzzadt létszámmal és évi 4-500 mFt-os bevétellel számolva – Kapcsolódó bevételek, az emléktárgyakból, parkolásból stb. – Egyéb bevételek a létesítmények bérbeadásából és a mecenatúra által – Hazai és nemzetközi vissza nem térítendő pályázati források elnyerése – Állami és helyi adó bevételek növekedése a vendégéjszakák számának és a látogatók fogyasztásából következően 	<ul style="list-style-type: none"> – A Kulturális-Turisztikai Központ beruházás megvalósításának költségei (megvalósítás fokától függően, mai áron számolva, 5-15 Mrd Ft. értékben) – A régészeti feltárás és a Kulturális-Turisztikai Központ fenntartásának továbbiakban felmerülő költségei – A működtetés kapcsán fellépő, folyamatosan csökkenő mértékű külső, állami finanszírozás mintegy évi 800 M Ft. értéktől indulva.
Másodlagos (becsülhető, nehezen számszerűsíthető, hosszú távon értelmezhető) tényezők:	<ul style="list-style-type: none"> – Nemzeti identitás és a hagyományörzés erősödése – Meglévő történelmi és szellemi örökség felértékelődése, a helyi identitás erősödése – Magyarország és Szigetvár nemzetközi láthatóságának növelése, nemzetközi ismertség növekedése, a testvérvárosi kapcsolatok fejlődése – Nemzetközi tudományos eredmények és az ezekből képzett intézményi ranking-ekben való előrelépés – Nemzetközi, bilaterális politikai kapcsolatok erősödése magyar-török viszonylatban – Térségi munkahelyteremtés, regionális munkanélküliségi ráta csökkenése, aktív foglalkoztatási ráta növekedése főként a turisztikai és vendéglátóipari területen – Helyi lakosság- és munkaerő megtartás erősödése – Helyi gazdaság erősödése és bevétel növekedése – Helyi ingatlanárak növekedése – Regionális infrastruktúra (utak, reptér) fejlődése – Javuló jövőkép, a térség élhetőbbé válása, a lakosság életszínvonalának és életminőségének javulása – A civil diplomácia erősödése, a társadalmi aktivitás szintjének növekedése, a térségi elvándorlás megállása – Tovagyűrűző turisztikai felhajtóerő keletkezése a térség turisztikai központjaiban, mint pl. Harkány, Villány, Siklós, Mohács, Pécs stb. – A társadalmi tolerancia szint növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> – A turisztikai érdeklődés következtében fellépő környezetterhelés növekedése – A lakosság lehetséges ellenállása a megváltozó épített környezeti elemek török vonatkozása kapcsán – Strukturális munkanélküliség kialakulása a szakértelem és nyelvtudás hiánya miatt – Az építkezés elhúzódása fellépő növekvő elégedetlenség – Az építkezés esetében esetlegesen fellépő környezetvédelmi problémák – A beruházás megakadása esetében a várt látogatószámok csökkenése, megrekedése alacsonyabb szinten

Forrás: saját szerkesztés

Az elsődleges hasznok és költségek a közvetlenül a projekt használoinál, a szolgáltatást igénybe vevőknél jelentkező hasznokat listázza. Ez egyértelműen tervezhető, azaz a megvalósulás révén biztosított a jelentkezésük.

A másodlagos, társadalmi szintű hasznosságok alatt azokat az elemeket értjük, amelyek nem feltétlenül járnak pénzben közvetlenül kifejezhető előnnyel, ugyanakkor a projekt megvalósulásának szűkebb és tágabb környezetében, az ott lévő érintettek mindennapjait jelentősen befolyásolja. Ez magába foglalja azt is, hogy a hasznosság nem közvetlenül a projekt kedvezményezettjénél, vagy a projekt használoinál jelentkezik. (Pinto, 2019)

6. Összegzés

Az örökségturizmus a turizmus legdinamikusabban fejlődő ága, amely egyre inkább a specializáció felé halad. Az örökségturisták kultúrát, történelmet, régészetet, és nem utolsósorban kapcsolatot keresnek a helyi lakossággal. A szigetvári fejlesztési elképzelés megvalósítása esetén mindezeket magas színvonalon és komplex módon biztosítani tudja.

Egyéb, társadalmi és gazdasági előnyeinek túlmenően a helyi közösségek és azok identitásának erősítése szempontjából is fontos a Kulturális-Turisztikai Központ megvalósítása. Az örökségturizmus segítheti a helyi közösségek egyedi karakterének megőrzését, az emberek közötti harmónia és megértés kialakulását is. Ezen túlmenően segít megőrizni a nemzetek természeti és kulturális kincseit, miközben tudatosságot épít, új munkahelyeket teremt, új üzleti lehetőségeket hoz létre és ezzel erősíti a helyi gazdaságot. Minden alkalommal, amikor egy turista felkeres egy történelmi helyet, elősegíti annak megőrzését, és gazdasági hatása révén hozzájárul a helyi lakosság és a látogatók életminőségének javításához is. Ezeket a szempontokat szem előtt tartva készült el a Kulturális-Turisztikai Központ projekt fejlesztési terve.

A tanulmányban a projektmenedzsment kockázatmenedzsmenthez kapcsolódó eszköztárát (PINTO 2019) alkalmazva a Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális és Turisztikai Központ legfontosabb kockázatmenedzsment kérdései és a tervezett externáliák, másodlagos hatások ismerhetőek meg. A kockázatok felmérése szakértői becsléseken alapszik, azonban egy strukturált, átgondolt keretrendszerben alkalmazott 3*3-as mátrixban való elhelyezéssel és a mitigációs stratégia hozzárendelésével megfelelő szinten kezelhető. A legjelentősebb kockázatok és kezelésük:

- Török befolyásolási szándék megjelenése: török-magyar konzultáció, intenzív egyeztetés a TIKA-val.
- Kisajátításhoz kapcsolódó problémák: preventív kommunikáció, jó kapcsolatok ápolása.
- Projekt megvalósításának időbeli csúszása: szakmai lobbizás, scenáriók készítése.

A projektre végig jellemző a kettős cél (örökségkezelés és gazdasági fejlesztés) nyitott, inkluzív kommunikációja, a nemzeti érdek és a magyar-török együttműködés sajátosságainak figyelembevétele, a szekuláris jelleg hangsúlyozása és a proaktív, stratégiaileg átgondolt üzenetek közvetítése.

A jelenlegi információk alapján a tanulmány szerzői meg vannak győződve arról, hogy a kormányzati döntés pozitív hatást eredményez a térség minden szereplője számára, aminek köszönhetően Baranya megye egy új történelmi emlékhellyel gazdagodhat. Mindemellett a beruházás komplex megítéléséhez célszerű a térség fejlesztési tervének konkrét elemzése és bemutatása egy külön cikkben, hogy megfelelő mélységben lehessen ismertetni az egyes elemeket. Ennek egyik központi fókuszát képezheti a Mohács-Szigetvár tengely, hiszen az összekapcsolásra kiváló lehetőséget biztosít a Mohácsi Nemzeti Emlékhely (SZÁVA 2016, TÓTH 2014). A térség turizmusára és így közvetetten a gazdaságára gyakorolt hatás feltárása érdekében el kell különíteni a különböző látványosságok egyedi potenciálját, illetve a külső gazdasági konjunkturális vagy

dekonjunkturális tényezőket is. Ennek alapján egy térségi kontextusba helyezett elemzés tudja alátámasztani a turbéki központú projekt megvalósíthatóságát alátámasztó döntést.

Irodalomjegyzék

- AUBERT, A. – BARCZA, A. – GONDA, T. – HORVÁTH, Z. – PÁLFI, A. (2017): Paradigmaváltás(ok) a magyarországi turisztikai desztinációk fejlesztésében és menedzselésében. *Turizmus Bulletin* 17(1-2): pp. 15-25
- ATKINSON, R. (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17(6): pp. 337-342. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00069-6)
- BERKI, M. – GONDA, T. (2006): A kulturális turizmus magyarországi városi helyszíneinek pozicionálása. *Földrajzi Értesítő* 55(1-2): pp. 127-140.
- CSAPÓ, J. – TÖRŐCSIK, M. – NAGY, Á. (2019): Nemturizmus és életstílus összefüggések. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 4(2): pp. 5-18. Nemturizmus és életstílus összefüggések
- CSAPÓ, J. – GERDESICS, V. – GONDA, T. – RAFFAY, Z. – TÖRŐCSIK, M. (2018): *Turizmus - a magyar lakosság turizmussal kapcsolatos beállítódása generációs szemléletű vizsgálattal – országosan reprezentatív személyes (n=2001) és online (n=1085) megkérdezés, fókuszcsoportos viták eredményei*. Kézirat. [Számítógép-fájl]. EFOP-3.6.1-16-2016-00004, Pécs: PTE-KTK
- DE MEDICI, S. – DE TORO, P. – NOCCA, F. (2020): Cultural Heritage And Sustainable Development: Impact Assessment of Two Adaptive Reuse Projects In Siracusa, Sicily. *Sustainability*, 12(1): n. 311. <https://doi.org/10.3390/su12010311>
- GONDA, T. (2016): *A turisztikai termékfejlesztés elméleti alapjai*. Szekszárd: PTE KPVK.
- KAPOSI, Z. (2018): Az épített örökség szerepe a turizmus fejlesztésében. A kastélyhasznosítás tapasztalatai Somogy megye mintáján. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 3(3): pp. 18-27.
- LIPTÁK, K. – PÉTER, Zs. (2017): Kastélyok turisztikai célú hasznosítása Magyarországon, különös tekintettel az Észak-magyarországi régióra. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 2(1): pp. 54-64.
- MAGYAR KÖZLÖNY (2017a): 1427/2017. (VI. 29.) Korm. határozat a Szigetvár-turbéki Szőlőhegyen megkezdett feltárásról és az érintett ingatlanok állami tulajdonba kerülésével kapcsolatos intézkedésekről. *Magyar Közlöny*, 104, pp. 10267.
- MAGYAR KÖZLÖNY (2017b): 1928/2017 (XII.9) Korm. határozat a Zrínyi-hagyomány és a XVI. század magyar történelmi örökségének emlékeztetpolitikai megőrzése érdekében szükséges intézkedésekről. 206, pp. 33177.
- NOCCA, F. (2017): The Role Of Cultural Heritage In Sustainable Development: Multidimensional Indicators As Decision-Making Tool. *Sustainability*, 9(10): n. 1882. <https://doi.org/10.3390/su9101882>
- PAP, N. – KITANICS, M. – GYENIZSE, P. – HANCZ, E. – BOGNÁR, Z. – TÓTH, T. – HÁMORI, Z. (2015): Finding the tomb of Suleiman the Magnificent in Szigetvár, Hungary: historical, geophysical and archeological investigations. *Die Erde*, 146(4): pp. 289–303.
- PAP, N. – FODOR, P. (szerk.) (2017): *Szulejmán szultán Szigetváron*. Pécs: PannonCastrum Kft.
- PAP, N. (2019): *The Pilgrimage Town (Türbe Kasabasi) of Sultan Süleyman at Szigetvár*. In: FODOR, P. (Ed.): *The Battle for Central Europe: The Siege of Szigetvár and the Death of Süleyman the Magnificent and Nicholas Zrínyi (1566)*. Budapest, Leiden, Boston: Koninklijke Brill NV., Hungarian Academy of Sciences, Research Centre for the Humanities, pp. 539-552. https://doi.org/10.1163/9789004396234_028
- PAP, N. – JARJABKA, Á. – GÁLÓSI-KOVÁCS, B. – GONDA, T. – KERESNYEI, J. – KOVÁCS, M. G. – SIPOS, N. – ZAGYI, N. (2019): *Szigetvári Szulejmán Türbe Kulturális-Turisztikai Központ - Beruházási projekt - Előzetes megvalósíthatósági tanulmány*. Kézirat

- PARTAL, A. – DUNPHY, K. (2016): Cultural impact assessment: a systematic literature review of current methods and practice around the world. *Impact Assess Project Appraisal*. 3: pp.1–13. <https://doi.org/10.1080/14615517.2015.1077600>
- PINTO, J. (2019): *Project Management*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- PISKÓTI, I. – BENE, Zs. – MARIEN, A. – NAGY, K. – SZAKÁL, Z. (2019): Borút, borturizmus – integrált fejlesztési koncepció, módszertan és menedzsment-gyakorlat. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 4(3): pp. 21-35. <https://doi.org/10.15170/tvt.2019.04.03.02>
- STENDEBAKKEN, M. – OLSSON, N. (2017): Cultural Heritage In Project Management: Project Appraisal And Quality Assurance In The Early Phase Of Major Public Investments. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(2): pp. 131-144. <https://doi.org/10.1080/14615517.2017.1322807>
- SZÁVAI, P. (2016): Az örökség interpretálásának új útjai: a Mohácsi Nemzeti Emlékhely. *ME.DOK*, 11(2): pp. 31-42.
- SZABÓ, L. (2012): *Projekt Menedzsment*. Budapest: Pearsons Kiadó.
- TIMOTHY, D. (Ed.). (2007): *The Political Nature of Cultural Heritage and Tourism*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315237749>
- TÓTH, É. (2014): Vérbetűkkel íratott –1526. *TOPOS*, 3: pp. 115-158.

Köszönetnyilvánítás

A megvalósíthatósági tanulmány írásában részt vett csapat nélkül ez a projekt nem jöhetett volna létre. A résztvevők: Pap Norbert kutatásvezető, Jarjabka Ákos habil. projektvezető, Gálosi-Kovács Bernadett, Gonda Tibor, Keresnyei János, Kovács Máté Gergő, Sipos Norbert, Zagyai Nándor. Külön köszönjük Gonda Tibor segítségét, a cikké alakítás során tett értékes javaslatait.