

A kulturális örökség védelme és hasznosításának tapasztalatai interregionális együttműködésben: az AVEC-program¹ értékelése

Szerző: dr. Szabó Géza²

1. Bevezetés

Közlegő európai uniós tagságunk felkészülési időszakának egyik nagy kérdése, hogy Magyarország és ezen belül a turizmus képes lesz-e megszerezni azokat a lehetséges támogatásokat, amelyek a teljes jogú tagsággal megnyíló EU-alapokból számunkra is hozzáférhetővé válnak. Valós probléma ez, hiszen a támogatásért pályázóknak igen szigorú kritériumoknak kell megfelelniük, és az is látszik már, hogy a támogatás megszerzése csak az első lépcső, a megvalósítás és az elszámolás is új követelményeket támaszt. Esélyeinket növelik azonban azok a korábbi években indult és időközben sikeresen befejeződött vagy még napjainkban is futó programok, amelyek az unión belüli és a tagjelölt országok régiói, települései vagy szervezetei közötti együttműködéssel, jelentős brüsszeli támogatásokkal valósultak meg. Kijelenthető, hogy ezek a programok a tagjelöltek számára az együttműködés és tapasztalatátadás hatékony „iskoláját” jelentették. Nagyon fontos kulturális, gazdasági, településfejlesztési, oktatási és természetesen idegenforgalmi ismereteket és fejlesztési esélyeket adtak a résztvevőknek, de a legfontosabb eredményük a sikeres „európaiul tanulás” volt. A tagjelöltek szakértői külső partnereik segítségével bepillanthattak a kulisszák mögé, élesben végrehették el a projekttervezéstől a végrehajtásig és elszámolásig a Brüsszel által megkövetelteteket.

A példaként bemutatandó projekt az AVEC-program, amely címéből – Kulturális és Történelmi Városok Európai Hálózata – adódóan is a városi örökség megőrzését és hasznosítását tűzte ki legfontosabb céljaként. A program 1998 és 2002 tavasza között, az EU Feder- és PHARE-alapjainak támogatásával zajlott le három EU-s és két tagjelölt ország öt városának együttműködésével. A részt vevő városok: Tours (Franciaország), Cosenza (Olaszország), Toledo (Spanyolország), Olomouc (Csehország) és Magyarországról Pécs. Az együttműködési program – mint az ilyen programok túlnyomó többsége – egy komplex témakört, a városi örökség kérdéskörét dolgozta fel, annak igen jelentős turisztikai hozadékával együtt.

A bemutatandó értékelés az együttműködés végigkísérése nyomán született. Eredeti, terjedelmesebb változata a Brüsszeli Bizottság számára készült és külső szak-

értői értékelésként a program zárójelentésének³ részét képezte. Az elemzés kitér a program valamennyi elemére, így nemcsak szakmai, hanem menedzselési részeket is értékel. Ez utóbbiakban olyan tapasztalatok is születtek, amelyek részben előrejelezhetik a hazai pályázók és projektmenedzserek várható problémáit. A tanulmány terjedelmi korlátait figyelembe véve az értékelést megszabódítottam a módszertani és ütemezési bevezetések „balasztjaitól”. Három csomópontra koncentráltam: (1.) a kitűzött célokra és az elért eredményekre; (2.) a felmerült problémákra; (3.) a program hatásaira és jövőjére.

2. Az AVEC-program kitűzött céljai és megvalósításuk

Az AVEC-program öt partnervárosa közös célok megvalósításán munkálkodott olyan módon, hogy egyéni célkitűzéseik egy közös célrendszerbe futottak össze. A helyi, delegációnkénti célok egy tervezési és céljelölési struktúrába illeszkedtek. A helyi adottságokhoz kapcsolódó konkrét feladatok eltérő tevékenységi súlypontokat határoztak meg városonként, ám ezen munkálatok összességére a közös célok elérését segítette.

A pályázatban kitűzött célok megvalósításának értékelésénél ezért érdemes különválasztani az átfogó munkafeladatokat, amelyek a program közösségi szintjén jelentek meg és az együttműködés külső elismertetésében szerepük meghatározónak tekinthető, valamint a helyi célokat, amelyek megvalósulásukkal az adott partnerváros életében hoztak fontos eredményeket.

2.1 ÁTFOGÓ CÉLOK ÉS REALIZÁLÁSUK

Az eredmények sokrétű rendszeréből a legjelentősebbnek vélteket, a mintaként meghatározhatókat emelném ki. Így az áttekintésben átfogó eredmények és helyi, kiragadott példák is megjelennek.

1. Az AVEC-program több jelentős szakterületen tűzött ki megvalósítandó feladatokat. Közülük az első az örökségi területekhez kapcsolódó munkahelyteremtés. Ennek érdekében a helyi gazdaság fejlesztése az örökségi értékek védelmének és hasznosításának bevonásával történt.

¹ AVEC – Alliance de Villes Européennes de Culture, Kulturális és Történelmi Városok Európai Hálózata.

² Egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Turizmus Tanszék, a program értékelője.

³ A jelentés eredeti címe: Rapport d'évaluation du projet AVEC. Rapport final Annexe 1.

A szakterületet a program résztvevői közül Cosenza, Toledó és Tours jelölte meg kiemelt feladatként. Ezeknél a partnereknél a munkahelyteremtés összekapcsolódott az örökségi szakmák képzésével – ezek fennmaradásának segítségével –, a helyi fiatalok képzésével és a szemléletünk formálásával. Cosenzában és Toledóban a programterület részeként ifjúsági szervezeteket alapítottak, amelyek, a képzési feladatok mellett, segítséget jelentettek a történelmi belvárosok épületeinek felújításában is, egyben enyhítve a fiatal korosztályok munkanélküliségét. A létrehozott szervezetek az örökség építészeti rekonstrukciójának gazdaságilag is működőképes szervezeteit teremtették meg.

A partnerek mindegyikénél létrejöttek azok a munkahelyek, amelyek az örökségmenedzsment – alapvetően önkormányzati keretekben végzendő – feladatait látják el. Ezek a feladatok a program hatására integrálódtak az önkormányzatok szervezetébe, sőt Cosenza esetében, az AVEC-tapasztalatok nyomán, összefogták az örökséggel kapcsolatos – eddig széttagolt – feladatokat és európai uniós információs központot hoztak létre.

A munkahelyteremtés előkészítőjének tekinthető képzések is beindultak az egyes partnereknél, a már említetteken kívül örökségi idegenvezetői szinten is. A program jövője szempontjából fontos kérdésként már itt megemlítendő annak az örökségi pedagógiai programnak a tematikája, amely átfogó módszertani kiadványként az AVEC-hálózat gondozásában jelenik meg a közeljövőben.⁴

A program folytatását támogatja az örökségmenedzseri képzés és metodikai kutatás témájában az AVEC-partnerek által beadott Leonardo-pályázat, az időközben elnyert és beindított (2003) Magisthere-projekt.

2. A városok vonzásának, kedvező arculatának fejlesztése szintén kitűzött célja volt a programnak. Ebben az örökség-értékekre épülő turizmusnak és a helyi vállalkozások ezzel összefüggő fejlesztésének kiemelt szerep jutott.

A fejlesztési célok elérésében megkülönböztetett figyelmet kell fordítani a partnervárosok kiterjedt városmarketing tevékenységeire. Az AVEC-programban nyert kölcsönös tapasztalatok hatására ezek a tevékenységek összehangolódtak, és jelentősen megerősödtek az egyes városokban. Különösen a turisztikai kiadványokban, a tájékoztató és promóciós anyagokban tükröződik az új szemlélet. Az egymástól nyert tapasztalatok, valamint az AVEC-ben végzett szakmai munka nyomán városonként egységes rendszerben működtetik az önkormányzati honlapokat, tervezték meg a települési információs táblarendszereket, és jelentették meg a sikeres világörökségi pályázatok után az ezeket bemutató kiadványaikat.

⁴ Az öröksépedagógia módszertani eredményeinek felhasználásával készült el Pécsen a „Sopianae világörökségi tantervi vázlatok” helyi pedagógiai program. Információ: Pécs/Sopianae Örökség Közhasznú Társaság, 7624 Pécs, Esze Tamás u. 5., e-mail: heritage.pecs@mail.datanet.hu

Bár a turizmus fejlesztése mindvégig megmaradt a program céljai között, látva a szakterület sajátosságait, az AVEC-és munkacsoportjai a keretfeltételek megteremtésére, a helyi fejlesztések módszertani támogatására helyezték a hangsúlyt. A konkrét fejlesztések a helyi partnerek közül az idegenforgalmi érdekeltégükénél jelentek meg. Az örökséget is érintő idegenforgalmi fejlesztéseket segítő információadás, módszerek, jó példák átvétele a helyi csoportok szintjén történt.

3. A program átfogóan, valamennyi partnerváros számára feladatként jelölte meg helyi támogató csoport, helyi hálózat kialakítását, az örökségben érintett szakintézmények, szakmai, tudományos szervezetek és civil szerveződések bevonásával. Ezek az örökségi helyi csoportok, bizottságok tették lehetővé a program és az általa képviselt elképzelések megismertetését a helyi lakossággal, valamint a helyi közösségek aktivizálását.

A megvalósítás során a program meghatározó erősségévé vált ez a célkitűzés. A helyben szerzett tapasztalatok nyomán (szemináriumok, mélyinterjúk) biztos állítható, hogy a program lokális hatásaként igen intenzív együttműködés alakult ki a helyi érdekeltek bevonásával. Az örökségben érintett szakmai, önkormányzati, valamint regionális és állami szervezetek és intézmények mellett a civil szféra is hangsúlyosan képviseltette magát. A kialakított helyi csoportok rendszeresen tanácskoztak, és érdemi javaslatok nyomán a program széles körű támogatottsága szerveződött meg. Olyan új ötletek születtek a partnervárosokban (pl. a toledói „Nyitott udvarok” versenye, vagy a tours-i „Élni a belvárosban” egyesület tevékenysége), amelyeket a többi résztvevőnél is átvehettek.

4. Meghatározott feladatként került be a programba a gazdasági, szociális és kulturális együttműködés a városban és az érintett régióban az örökség témakörében.

A program támogatására létrehozott helyi csoportokban a gazdaság, a kultúra és a szociális szféra képviselői, valamint intézményeik, szervezeteik egyaránt szerepet vállaltak. Szempontrendszerük a helyi akciók megszervezésén túl megjelent az AVEC-szemináriumokhoz kapcsolódó szakmai konferenciák feldolgozott kérdéskörében is. A szakterületek képviselői valamennyi alkalommal részt vettek ezeken a konferenciákon előadóként is.

A helyi örökségi kohéziót erősítették a szakterületek közötti együttműködéssel létrehozott akciók, például a pedagógia és a munkahelyteremtés programirányokban.

5. A munkamódszerek és a technikai hozzáértés fejlesztése az örökség, a kommunikáció és a turizmus fejlesztése szintén bekerült az átfogó feladatok közé.

A program ezen a területen hozza várhatóan a legszélesebb hatást kifejtő eredményeit. Az örökség és annak hasznosítása témakör meghatározó módszertani alap-

jait kezdték lefektetni közös munkával. Az egyes munkacsoportok, az AVEC helyi szakmai partnerei és külső tudományos szakértők segítségével, általános érvényű kritériumrendszert alkottak. Ennek két eleme már minden érdeklődő számára hozzáférhető:

1. A 2000 októberében Pécsen elfogadott AVEC-hálózat kartája, ami az örökségi problémakör átfogó, bárki által használható felfogását, gondolati struktúráját határozza meg (www.avecnet.net).
2. Az örökségi városok számára kidolgozott módszertani anyag és kritériumrendszer a 2001. júniusában Cosenzában bemutatott „Indicateurs pour la valorisation du patrimoine” kiadvány. Ez az AVEC módszertani füzetek első számaként jelent meg. Füzetként, valamint az interneten is hozzáférhető (www.avecnet.net).

Harmadik ilyen módszertani kiadványként az örökségi pedagógiát feldolgozó füzet vár megjelenésére.

A hálózat 2000 elejétől működő honlapja (www.avecnet.net) szintén fontos információs forrása a témakör iránt érdeklődőknek. Itt a hálózat tagjai és a kapcsolódó szakemberek publikálják anyagaikat.

6. Már a program tervezésénél kiemelkedő jelentőségű kérdésként kezelték a pályázat benyújtói az együttműködő hálózat kialakítását az örökségi városok közötti tapasztalatcserék megkönnyítése érdekében, illetve a program során nyert eredmények hasznosítására.

A 2000. október 10-én Pécsen hivatalosan is megalakított AVEC-hálózat a program eredeti résztvevői mellett már újabb városokat is bevont tagjai közé. Így Arles, Briançon, Fecamp, Pays Angoumois, Rennes (francia) és Prov. de Turin (olasz) városok és területek léptek be a szervezetbe. Időközben újabb kandidálók is jelentkeztek. Az AVEC-hálózat mint egyesület működéséhez kidolgozta mindazokat a szakmai és működési kritériumrendszereket és szabályzatokat, amelyek szükségesek voltak a bővítés megalapozásához. Megalkották és elfogadták a szakmai együttműködésük alapjául szolgáló „A kulturális és örökségi városok és kistérségek európai kartáját”, kidolgozták alapszabályukat.

7. Technikainak tűnő, de az együttműködés során módszertani és tartalmi előrelépést hordozó célkitűzés volt az AVEC-program, majd a megalakuló AVEC-hálózat számára az internetes honlap és hálózat létrehozása.

Az AVEC internetes megjelenése a szervezet fejlődésének fontos lépcsőfoka, ami érezhetően meggyorsította a partnerek közötti információáramlást. Valamennyi partnerről azonos struktúrában férhetők hozzá az információk, és a kialakított adatbázis az új tagok belépésével tetszés szerint bővíthető. A Fórum oldal működése igen izgalmas, valódi szakmai csemegével kecsegtető lehetőség. A külső érdeklődők itt tájékozódhatnak, kaphatnak ismereteket a szervezet fő témaköréről, az örökség vé-

delméről és hasznosításáról. Az AVEC-program fontosságát és elfogadottságát jelzi, hogy a honlap megteremtéséhez a France Telecom nyújtott partnerként segítséget.

A honlap kiemelkedő lehetőségeket teremtett a program és a hálózat külső PR-tevékenységeihez. A honlap keresettsége és érdeklődőinek összetétele már ma előre vetíti a hálózat szakmai körökben mérhető ismertségének a kibővülését. A hálózat számos megkeresést, tagjelölti érdeklődést kapott a honlap segítségével.

2.2 A PARTNERVÁROSONKÉNTI CÉLOK MEGVALÓSÍTÁSA

A program vezetőivel az értékelés egyik súlyponti kérdéseként határoztuk meg az eredmények vizsgálatát. Az AVEC-program nem csak az együttműködés szintjén fogalmazott meg feladatokat és elérendő célokat a partnervárosok számára, hanem ezeket az egyes közreműködő városok által felvállalt célokra, majd az ezekből realizált eredményekre kívánta ráépíteni. Az értékelés programszintű eredményei után a városok saját célkitűzései megvalósulásának értékelése következik.

2.2.1 Pécs város helyi eredményei

1. A program helyi menedzsmentje kialakította azt a helyi, regionális és országos intézményekből és szervezetekből álló csoportot, amely a helyi örökség sokirányú megközelítésén keresztül annak feltárásáért és hasznosításáért munkálkodik. A helyi csoportban képviselik magukat a műemlékvédelmi, az oktatási, valamint a közgyűjteményi és kulturális intézmények, a helyi közösségformálásért és az örökségörzésért felelősséget vállaló civil szerveződések, a turisztikai hasznosításban és a város-, valamint régiómarketingben szerepet játszó szervezetek, a helyi és a megyei önkormányzat, valamint ezek szakintézményei. A helyi támogató csoport aktivitása elsőként a világörökségi pályázat kapcsán és az AVEC-hálózat 2000. évi őszi, pécsi megalakulását előkészítendő erősödött meg. A város szerveződő Világörökségi Irodája ezen együttműködési eredményeket a továbbiakban is hasznosítani kívánja.
2. A város korábbi sikertelen UNESCO világörökségi pályázata után, az AVEC-program első tapasztalatait hasznosítva, 2000 decemberében sikerült elnyerni az ókeresztény emlékhelyekkel a világörökség listára kerülést. Az AVEC-partnerek tapasztalatai közül különösen a Tolodóban megismert örökség menedzselési metódusok voltak hasznosak.
3. Az örökség megismertetése és hasznosítása beépült a város fejlesztési terveibe. Ebben az AVEC-program mellett a világörökség-listára kerülés is közrejátszott. Leginkább a program utolsó szakaszában kidolgozott Turizmusfejlesztési Stratégiai Program integrálta fejlesztő és gazdasági tényezőként az örökségértékeket.

4. A város kezdeményező szerepet játszott több olyan országhatárokon belüli együttműködés fejlesztésében, amelyek a helyi kulturális és építészeti örökségre támaszkodtak. Így többek között Pécs tagja a hazai borvárosok szervezetének és aktív résztvevője a magyarországi világörökség helyszínek együttműködésének. A város felkészült az AVEC-hálózat magyarországi kiterjesztésére is.
5. Az AVEC-program támogatására létrejött helyi örökségi munkacsoportban a Pécsi Tudományegyetem a kezdetektől aktív partnerként vett részt. Az egyetem szerepet vállalt az AVEC folytatásának tekinthető Leonardo oktatási program pályázatban is, valamint a Magisthere nevű programon belül meg kívánja valósítani az örökségmenedzserek képzését.
6. A pécsi önkormányzaton belül létrehozott AVEC-munkacsoport 2000 őszétől, a hálózat megalakításától végzi a nemzetközi szervezet titkársági teendőit. A csoport erre a fontos szerepre a program első időszakának feladatai során tudott felkészülni.

2.2.2 Olomouc város helyi eredményei

1. A város vezetői a legnagyobb eredménynek a 2000. évi világörökségi pályázatuk sikerét tartják. Olomoucban – hasonlóan a program további pályázóihoz – az UNESCO pályázat helyi, szakmai összefogás eredménye volt, ám az AVEC-partnerektől átvett módszertani tapasztalatok alapozták meg a kandidálás sikerét.
2. Kitűzött céljait elérve a város idegenforgalmi szolgáltatásaira egy új minősítési és minőségbiztosítási rendszert dolgoztak ki, amelyet a város éttermeiben és szállodáiban már kipróbáltak és alkalmaznak. A minőségi vendégfogadás fejlesztését szolgáló rendszer elemeként kézikönyv foglalja össze a minősítés kritériumait, menetét és tapasztalatait. A kiadott tanúsítványok az AVEC-hálózat tagjai számára is hasznosíthatók, adaptáció után átvehetők.
3. Az örökség iránt érdeklődő vendégek tájékozódásának segítésére a városban információs és orientációs táblarendszer épült ki. Ez segíti a figyelem ráirányítását a helyi örökségi értékekre, és ebbe a rendszerbe illeszkednek a város történelmi belvárosában elhelyezett térképek is.
4. A város önkormányzata, kitűzött céljainak megfelelően, olyan fejlesztési stratégiát dolgoztatott ki, amely erősen támaszkodik a helyi örökségi értékekre, kiemelten kezelve hasznosításukat és megőrzésüket. A stratégia a program második szakaszában, a helyhatósági választások után készült el.
5. A helyi lakosság mozgósítása, az örökségi értékek védelmébe való bevonása is eredményeket hozott. A lakosság egyes rétegeit megcélzó programok – amelyek célcsoportjaik voltak a diákok, a pedagógusok, a kulturális örökségért és a műemlékekért cselekedni kívánók –, köztük sajtókampány az örökségi értékek

tudatosítására, oktatási programok, és egyéb akciók jelentős aktivitás mellett zajlottak.

6. Az előbbi célhoz kapcsolódva dolgozták ki a helyi egyetem segítségével azt a tájékoztató programot, amely 3D-s rendszerben képes prezentálni a műemléki értékeket. A bemutató program a műemlékvédelmi szakemberek képzésénél is felhasználható.

2.2.3 Cosenza város helyi eredményei

1. A város legfontosabb, helyi szinten megvalósítandó célja volt egy olyan szövetkezet létrehozása, amelyben fiatal munkanélküliek kapnak képzést és munkalehetőséget az örökségi szakmákban. A tervezett egyetlen szövetkezet és mintegy tucatnyi, munkához juttatott fiatal helyett ilyen szövetkezetek egész hálózata formálódott ki, végső soron közel 400 fiatalnak nyújtva munkát és képzést. Ez a munka a történelmi belváros rekonstrukciójához és rehabilitálásához kapcsolódik, tehát az AVEC-program közvetlen munkahelyteremtő hatással is járt Cosenzában. A műemlékek helyreállítását megcélzó munkák Calabria Régiótól is kaptak támogatást.
2. A város történelmi városmagjának rekonstrukciója több AVEC-programban foglalt célkitűzésükben is megjelent. Ilyennek tekinthető a városrész homlokzatainak felújítása, amelynek teljes tervezete és egy mintapéldája is elkészült. Az óváros revitalizációja tovább folytatódott, amelybe a civil szervezeteket és a lakosságot is bevonták. Már működnek azok a boltok, éttermek és közösségi funkciókat szolgáló épületek, amelyek városi, tartományi és EU-s támogatások felhasználásával újultak meg.
3. A városrész felújításához szükséges tervdokumentáció az azt megjelenítő térképpel együtt szintén elkészült.
4. Átütő eredménnyel járt a partnervárosok példait (lásd Tours) is felhasználó, a lakosságot, helyi civil szervezeteket mozgósító program az óváros megmentése érdekében. Az önkormányzat olyan, helyben tevékenykedő szervezeteket gyűjtött össze közös céljaik érdekében, amelyek működéséről korábban tudomása sem volt. Az örökség megismertetésére szervezett közös helyi kampányuk is hatásosan aktivizálta a lakosságot.

A program Cosenzában a kitűzött célokon túlhaladó eredményeket is elért. Az önkormányzat éppen az AVEC-program hatására átstrukturálta a városfejlesztéssel, örökségmenedzseléssel és az EU-s ügyekkel kapcsolatos működését, és megteremtette a kapcsolatokat ezen szakterületek között. A létrehozott Európai Iroda, valamint a szakterületet felügyelő alpolgármester kinevezése egyértelműen jelzi a kérdéskör felértékelődését az önkormányzati politikában.

2.2.4 Toledó város helyi eredményei

1. A történelmi városmag értékeinek feltárására, megismertetésére és védelmére létrehoztak egy örökségi

munkacsoportot, amelynek szakmai vezetését az önkormányzat által létrehozott menedzselési központ végzi. A munkacsoport tagjai az érintett civil szervezetek és szakintézmények képviselői. Az együttműködés az AVEC-program teljes időszakában mintaszerű volt, a csoport munkája szinte valamennyi helyi célkitűzés megvalósításában kiemelkedő szerepet játszott.

2. A történelmi városmag értékeinek bemutatására, ezek tudatosítására akciókat hirdettek. Ezek közül a legsikeresebbnek az ősszel rendszeresen megrendezésre kerülő „Nyitott udvarok” versenye bizonyult. Évente több mint harminc ilyen különleges építészeti értéket hordozó, átriumos belső tér nevez be a nemes versengésbe. A bíráló bizottságot az örökségi munkacsoport delegált szervezetei állítják ki.
3. Az örökség promóciós programjának részeként idegenforgalmi kiadványok, leporellók mutatják be az értéket. Új információs térképeket, útbaigazító jelrendszert és bemutató táblarendszert helyeztek ki. Ezek pontos felállítási helyeit a helyi bizottság felkérésére elvégzett építészeti, szociológiai és idegenforgalmi felmérések eredményei alapján határozták meg.
4. Az örökség belső PR-programja is sikeresnek bizonyult. Ennek részeként képzéseket szerveztek az idegenvezetők és a tanárok részére. Sor került az örökségi szakmák jelenlegi állapotának felmérésére is. A belvárosi házak felújítására versenyt hirdettek, ezek támogatására állami forrásokat nyertek el.
5. A felújítások támogatására létrehozták az örökségi szakmákra kiképzett fiatalok szövetkezetét. A szervezet önállóan vállalkozhat – tagjainak munkát adva – a történelmi városmagban elvégzendő rekonstrukciós munkákra.

A toledói helyi program jelentős sikereinek oka az önkormányzat és szakintézményei, valamint a projektmenedzselését végző csoport és a támogató civil szervezetek közötti szoros és kölcsönös együttműködés.

2.2.5 Tours város helyi eredményei

Tours városa, az AVEC-program kezdeményezőjeként és vezetőjeként, már a helyi céljai között is megjelölt az egész programra kedvező hatást kifejtő feladatokat. Az eredmények áttekintését ezekkel célszerű kezdeni.

1. Tours vállalta a kapcsolatépítést a 110 francia várost és tájegységet tömörítő „Villes et pays d'Art et d'Histoire” szervezettel. A szervezet tagjai közül többen az AVEC-hálózat megalakulásakor az első új belépők lettek. A két szervezet együttműködési megállapodást kötött egymással, és közös munkabizottságokat működtetnek az örökség fontos témaköreiben. Tours továbbá a Francia Kulturális Minisztériummal is kapcsolatot alakított ki, amelynek eredménye egy konkrét feladatokat és támogatásokat rögzítő szerződés lett a város és a minisztérium között.

2. Az itteni helyi program feladatai között is szerepelt az örökséghez kapcsolódó munkahelyteremtés. Elért eredményeik között említendőek azok a képzések, amelyek fiatalok és nők számára adtak szakirányú képzettséget az idegenvezetői és az interpretátor szakmákban. A képzettség már önmagában is növelte a programba bekapcsolódók munkavállalási esélyeit, így hozzájárult a város turisztikai információs irodáinál és a rendezvényszervezéssel foglalkozó irodáknál való elhelyezkedésükhöz.
3. Tours kiemelkedő szerepet játszott már a program indulásakor is az örökség bemutatásának, animálásának, idegenforgalmi hasznosításának területein. Ezt a mintaadó, vezető szerepet szakmai, metodikai anyagok kiadásával, az információs táblarendszer továbbfejlesztésével, tematikus városbemutató útvonalak kiépítésével és ezek garantált programmá tételével mindvégig megőrizte. Az itt alkalmazott módszereket kivétel nélkül valamennyi AVEC-partner adaptálni kívánja.
4. Az örökség belső PR programja több olyan célkitűzés egyesítésével vált igazán hatékonyá, amely magában foglalta a történelmi belváros civil szervezeteinek az összefogását: például lakossági kartát dolgoztak ki a városmagban élők életkörülményeinek javítására és az örökséggel való azonosulásuk segítésére, programot indítottak a központi városrész revitalizálására, vagy törekedtek a hagyományos mesterségek megőrzésére és a történelmi városnegyedbe való visszatelepítésére.
5. Jelentős előrehaladás regisztrálható a történelmi városrészek felújításában alkalmazott modern technológiák bevezetésében is. A Tours városa által kimunkált megoldásokat Toledó és Olomouc is hasznosítani szeretné.

3. A program során felmerült problémák

A kelet-európai partnervárosokkal (Pécs és Olomouc) Brüsszel jelentős késedelemmel kötötte meg a PHARE-támogatási szerződéseket. Ez a közel kétéves csúszás igen jelentős, az egész együttműködést végigkísérő problémája volt a programnak. Miközben a nyugati partnerek már használhatták a Feder-támogatásokat, a tagjelöltek városai várakozásra kényszerültek. A program „kétébessé-gűvé” válása, tehát a kelet-európai partnervárosok késedelmes programindítása bizonytalan helyzetbe hozta mindkét várost. Támogatás hiányában az amúgy is meglévő önkormányzati költségvetési problémák megnehezítették az együttműködés érdemi munkáinak indítását. A keleti partnerek „lebegtetése” nem segítette elő sem a helyi munkacsoportokban folyó munka elmélyülését, sem pedig a helyi támogatók és partnerek (önkormányzati politikusok, civil szervezetek, egyetemek, szakmai szervezetek stb.) megnyerését.

Kedvezőtlen külső körülmény volt a PHARE- és a Feder-programok szigorúan elkülönített brüsszeli kezelése is.

Mindezekből következően nagyon fontos feladata volt az AVEC-program irányítóinak az, hogy megakadályozzák a program kettészakadását, az EU-n belüli és egyelőre kívüli partnervárosok elkülönülését. A problémát a Feder-program futamidejének meghosszabbításával sikerült kezelni, ami így a PHARE-partnerekkel egyszerre fejeződött be.

A „kétébességűség” azonban a program minden elemére kifejtette hatását. Egymás eredményeinek megismerését és lehetőség szerinti átvételét az együttműködés metodikájának finomításával segítették a program irányítói, így például nagyobb szerepet kapott a munkacsoportonkénti feladatmegoldás, és az interregionális ülések elé már konkrét javaslatokat, kidolgozott munkarészeket lehetett betervezni.

Az AVEC-programot külső szakértők grémiuma segíti. A felkért szaktekintélyek tudását és tapasztalatait azonban jobban is be lehetett volna vonni a munkába, ha feladataikat pontosabban meghatározzák. Tevékenységük, az elméleti előadások tartásán túl, kiterjedhetett volna a részt vevő partnervárosok együttműködése során felvetődő konkrét kérdések megválaszolására, az ebben való segítő közreműködésre is.

Az AVEC-hálózat kialakításakor törekedtek ennek a kérdéskörnek a rendezésére. Az alapszabályban különválasztották a Tudományos Tanácsba felkért szaktekintélyeket, akik belső szakmai konzultációs tevékenységet végeznek, valamint a külső szakértőket, akiket konkrét kérdéskörök feldolgozására, szakmai problémák megoldására esetenként kérnek fel.

Problémák forrásaként értékelhető továbbá az az időtartam, ami a pályázat kidolgozásától és beadásától a program indulásáig és befejeződéséig telt el. Ez a közel öt év a kiindulópont és a program helyi politikai hátterének olyan változását hozta, ami már az eredeti célkitűzések megvalósítására is befolyással volt. Az eltelt idő a célok és feladatok struktúrájának módosítását követelte meg, ezt a program irányítói a helyi partnerekkel egyeztetve végrehajtották.

Az Európai Unió belüli és kívüli államok városaiban használatos pénzügyi rendszerek jelentős eltérései szintén problémák forrásait jelentették. Megoldást középtávon a pénzügyi rendszerek harmonizációját jelentő EU-csatlakozás hozhat.

Általános gondként merült fel az egyes partnereknél a helyi politikai támogatás ciklusonkénti változása. A program ideje alatt minden partnernél lezajlott helyhatósági választás, ami nyomot hagyott a program helyi támogatottságában is.

A program, majd az ebből kinövő AVEC-hálózat alapvetően a brüsszeli programfinanszírozásnak köszönheti létét. A jövő nagy kérdése az anyagi alapok megteremtése a támogatás lezárulta utánra. Az új pénzforrások megszerzésének tervei már körvonalazódnak, de stabil megoldások még nem születtek.

4. Az AVEC-program hatásai

A program eddigi menete bizonyíték arra, hogy az együttműködésből jelentős eredményeket lehet kihozni, az AVEC-hálózat valamennyi jelenlegi és jövőbeli tagja számára komoly pozitívumokat produkálhat. Az alábbiakban az együttműködési program legjelentősebb eredményei kerülnek bemutatásra.

A partnervárosi delegációkkal elvégzett, többszöri mélyinterjúk tapasztalatai arra utalnak, hogy a közös ECOS-OUVERTURE-program pályázatának 1997. évi kidolgozásához és 1998. évi beadásához, illetve az abban megjelölt kiindulóállapotokhoz képest jelentős előrelépések történtek. A pályázatban megjelölt célok egy része az együttműködő városokban időközben már megvalósult, bár legtöbbjük nem a késve induló program következtében, hanem a helybeli érintettek önálló aktivitása eredményeképpen. Ezek a tények arra utalnak, hogy a pályázatban reális – szükséges és elérhető – célokat fogalmaztak meg a partnerek. Az örökség problematika, annak megőrzése és hasznosítása, mindegyik részt vevő városban központi kérdéskör, amellyel kiemelten foglalkoznak. Az önállóan végigvitt munkára példák a beadott világörökségi pályázatok, amelyeket az érintett városok külön-külön dolgoztak ki, ám az egyes módszertani egységekbe beépítették a közös munka addigi eredményeit, például az örökségi menedzsment terveit.

A program kiemelkedő pozitívuma az a kiterjedt kapcsolatrendszer, amit az AVEC létrehozott. A program vezetése igen aktív a külső kapcsolatok építésében, ami nagyra értékelendő a program és az együttműködés jövője szempontjából. A kapcsolatrendszer az AVEC fennmaradását, fejlődését és kibővülését teheti lehetővé az ECOS-OUVERTURE-program utáni időkben. A kapcsolatépítés „hozamai” között ott van a szervezet hírnevének, elismertségének az emelkedése is, ami a partnerek számára gyarapodását, az AVEC remélt kibővülését vetíti előre. Kiemelendő ezen túl a nemzetközi szervezetekkel (UNESCO, ICOMOS) és a Francia Kulturális Minisztériummal kialakult együttműködés.

Az AVEC-program folytatásának tekinthetők azok a további, Brüsszelbe benyújtott pályázatok, amelyek az örökség témakörének egyes kiemelt részeit kívánják mélyebben feldolgozni. Ilyen, az AVEC hatásait kiterjesztő pályázati program a Leonardo-Magisthere, az E-Content és az Arise. Ezekben a programokban az AVEC-hálózat alapítói és új tagjai, valamint azok helyi partnerei – például egyetemek – vesznek részt.

Az AVEC-programban megvalósított kommunikációs tevékenységek valamennyi partnervárosban éreztették hatásaikat. Egységes elvek alapján, belső adaptációval készültek el az egyes városok önkormányzati honlapjainak örökséget bemutató részei. Szintén belső minták átvételével zajlott az információs és orientációs jelzőrend-

szet (táblák és térképek) kiépítése. Hasonló összefogottság tapasztalható az egyes partnerek örökséget érintő kiadványpolitikájában is.

A kiemelendő eredmények közé tartoznak azok a kétoldalú kapcsolatok is, amelyek már az AVEC-partnervárosok között formálódtak: a teljesség igénye nélkül sorolva Toledó és Tours, Tours és Olomouc, Pécs és Olomouc, valamint Pécs és Tours kapcsolatfelvételeit. A kapcsolatépítő városok mindegyike gyakorlati problémák megoldásához vette igénybe az együttműködő partner tapasztalatait.

4.1 HATÁSOK A PARTNERVÁROSOKNÁL

A korábbi, városenkénti eredmények áttekintése során megfogalmazottak szükségtelen megismétlésének elkerülése végett a helyi hatások értékelésénél csak a legfontosabbakra összpontosítunk, megjelölve azokat a városokat, ahol az adott hatás erőteljesen érvényesül.

4.1.1 Az örökség témakör elismertetése és elfogadottságának növekedése

Az AVEC-program közvetlen hatása volt a partnervárosok önkormányzatainál az örökség témakör megjelenése a helyi politikában, és ennek kedvező kihatása a témakörrel összefüggő döntéseknél. A kérdéskör elfogadottságának világos jelzője, hogy valamennyi partnervárosnál önkormányzati ciklusokat átívelően erősödött a téma támogatottsága. Olomoucnál és Tours-nál is átvette a programot az új testület, és a programot menedzselő szervezet bevonták a döntések előkészítésébe. Az AVEC-program nyomán, felismerve az örökség témakör jelentőségét, több esetben kedvező irányban fejlesztették tovább az önkormányzat hivatali struktúráját, amire jó példa Cosenza. A sikeres világörökségi pályázatok előkészítésében Pécs és Olomouc esetében meghatározó szerepet vitt az örökségi munkacsoport, így a siker jelentős presztízs-emelkedést hozott, nemcsak a helyi önkormányzatnál, hanem a területi és országos szakmai szervezeteknél is. A program közvetett hatásaként az azt menedzselő szervezetek szakmailag megerősödve, a helyi politika által támogatva működtek Tours-ban és Toledóban egyaránt.

4.1.2 A helyi támogatottság megeremtődése

Minden partnernél kialakult az a helyi támogató közeg, a szakmai szervezetek és a civil szféra részvételével, amely a sikeres munka alapfeltétele volt. Erre támaszkodva folytattak sikeres és hatásos belső PR-programot az örökség megismertetésére és elfogadtatására. A civil szervezetekkel a legszorosabb helyi együttműködés Toledóban alakult ki, a szakmai támogatói csoportosulások közül pedig az olomouci tűnt ki hatékonyságával. A helyi sajtó és a kiépülő jelrendszer széles körben ismertette meg a program célkitűzéseivel a helyi közönséget. A program lokális elfogadottsága minden helyszínen kiemelkedőnek értékelhető.

4.1.3 Oktatás és képzés

A program az egyes partnereknél nagyon erőteljes hatást fejtett ki az oktatás különböző formáira. Az örökség témakör helyi, szakmai érintettjei hiteles információkat kaptak munkájukhoz, az ezt segítő képzések és szemináriumok minden partnernél lezajlottak.

A képzés második szintje az örökséggel kapcsolatos szakmák oktatása. Toledóban és Tours-ban idegenvezetőket és a szakpedagógusokat képezték tovább, míg Cosenzában és Toledóban az örökségi szakmákban dolgozó fiatalok kaptak felkészítést.

4.1.4 Új turisztikai termékek

A program hatásai közül a gazdaságban leginkább a vendégforgalom erősödése jelenhet meg. Az örökséghez, ezen belül is az UNESCO Világörökség Listájához kapcsolódva a partnerek többségénél új kínálati elemek, termékek jelentek meg. Kiemelendő a tours-i tematikus örökségi túrák piacfejlesztő hatása, de ugyanígy kedvező hatásokat hozott az Olomoucban alkalmazott szolgáltatásminősítő rendszer is. Pécs a világörökségi pályázat sikerét kihasználva az örökségi témák magyarországi centrumává vált. A város kínálatában az örökségi kínálat új turisztikai terméként jelent meg.

5. A program jövője: az AVEC-hálózat

A formálódó hálózat egyik legfontosabb támogatója a Francia Kulturális Minisztérium. A francia szaktárca a hálózattal alakulás óta a szervezet minden szemináriumán képviseltette magát. Elkötelezettségének ékes bizonyítéka az, hogy a program egyik folytatásának tekinthető Leonardo-program Magisthere-projektjének kidolgozásában meghatározó szerepet vállalt. A hálózat fenntartását anyagiilag is támogatja a minisztérium, így a tárca képviselőinek a szervezettel kapcsolatos elvárásai, véleménye az együttműködés jövőjét is jórészt körvonalazza.

A Francia Kulturális Minisztérium jelentős várakozással tekint a hálózat további fejlődésére. A tárca azért tartja támogatandónak az AVEC-hálózatot, mert az az örökség problematikáját annak hasznosításával (oktatás, turizmus) együtt vizsgálja. A hálózat tematikus munkacsoportokban végzett munkája, a helyi lakossággal kialakított kapcsolatai, az egyes szaktémákban a hálózaton belül kifinomálódott város-párok együttműködése mind kedvező tapasztalatokat hozott számukra. Az együttműködésre jellemző a kommunikatív tanulás, az egymás példáiból való ismeretgyűjtés, amely munkamódszerek egybeesnek a minisztérium törekvéseivel.

Az AVEC-hálózat tagjai a Francia Kulturális Minisztérium számára a külföldi kapcsolatrendszer bővítésének esélyét is nyújtják, ez pedig a Kelet-Európa felé történő tapasztalatátadás lehetőségét teremti meg. Pozitív élményként említik a hálózat konkrét tevékenységeit, ame-

1. táblázat

Az AVEC-hálózat új tagjai

Város, térség	Ország
Anderlecht	Belgium
Arles	Franciaország
Briancon	Franciaország
Pays Angoumois	Franciaország
Rennes	Franciaország
Pezenas	Franciaország
Osijek	Horvátország
Szombathely	Magyarország
Turin (Torino régió)	Olaszország
Rostov Veliky	Oroszország
Angra do Heroismo	Portugália
Evora	Portugália
Idanha a Nova	Portugália
Mertola	Portugália
Santarem	Portugália
Tavira	Portugália
Brasov	Románia
Costanza	Románia
Almagro	Spanyolország
Merida	Spanyolország
Ubega	Spanyolország

Forrás: www.avecnet.net

lyek – megfogalmazásuk szerint – üdítően eltérnek az Európai Unió belüli, számos hasonló szervezet kevés gyakorlati eredményt hozó munkájától.

A minisztérium a hálózatot az örökség témakör hi- teles gazdájának tartja, és ezért az együttműködésen túl bizonyos munkamegosztásra is törekszik vele. A jövőben elképzelhető például, hogy a minisztérium az örökség té- makörben hozzá érkező számos bel- és külföldi megkere- sést az AVEC-hez irányítaná, ahol naprakész információk- kal láthatják el az érdeklődőket.

A hálózat jövőjével kapcsolatban az az álláspont, hogy akkor lehet sikeres, ha egyes tagjai bizonyos szak- témákat vállalnak fel és azokban válnak követendő pél- dává. Nagyon fontos kérdés a finanszírozás szempontjáb- ól is további EU-s programok indítása. A hálózat számára javasolt kiemelt témák között szerepel az örökségi szak- mák védelme, illetve minősítési rendszerük kialakításának kérdésköre, a hálózatépítés szempontjából pedig az orga- nikus fejlődés tűnik leginkább megfelelőnek. A meglévő tagság szorosabb együttműködése mellett nem szabad lemondani új belépők toborzásáról sem. Az örökségi vá- rosok nemzetközi hálózatban történő együttműködésé- nek AVEC-féle metódusát a minisztérium annyira jó meg-

oldásnak tartja, hogy javasolja a módszer más kontinen- sekre való „exportját”.

Az AVEC-program hálózattá való átalakulása óta el- tett közel két év bizonyítja, hogy a program továbbélése biztosított. A belépő új tagok beilleszkedtek a kialakított keretekbe, egyrészt új igényeket, másrészt új tudást és tapasztalatokat hozva a szervezetbe. A szervezetnek a program utáni továbbélését segíthetik az időközben kez- deményezett újabb EU-s projektek, és nagyban segíthet a Francia Kulturális Minisztérium támogatása is. Ám a stabil működés anyagi és szakmai alapjaihoz jelentősen bővíte- ni kell a partnerek körét, azaz a hálózat iránti érdeklődést új tagok felvételével kell realizálni. A hálózat Európai Uni- ón belüli tagjainak feladatai közé tehát felvették a francia nyelvterületen kívüli tagtoborzást, különös tekintettel az Egyesült Királyság és Németország városaira.

A tagtoborzásban a hálózat titkárságának, Pécsnek a kelet-európai térségben és természetesen Magyarorszá- gon jelöltek meg fontos teendőket.

Ami az együttműködés szakmai irányait illeti, az az újabb EU-s pályázatokban fogalmazódott meg. Kiemelt terület a pedagógia, amely mellett megmaradt a turiszi- kai hasznosítás is.

5.1 AZ AVEC-HÁLÓZAT ÚJ TAGJAINAK ELVÁRÁSAI

Az AVEC-hálózat 2000. évi őszi megalakulásával lehetősé- get teremtettek a program továbbélésére, az addig nyert tapasztalatok átadására, újabb partnerek bevonására. A belépő új tagok (1. táblázat) együttműködéssel kapcsola- tos elvárásai, előzetes véleményei körvonalazzák az AVEC- program eddigi hatásait – azaz azt, hogy miként vált a program vonzóvá számukra –, és kitekintést engednek a jövőbeli feladatokra is. A belépők között elvégzett mély- interjúk tapasztalatai az alábbiak:

1. A tagok az AVEC-program partnervárosaival már koráb- ban meglévő kapcsolataik alapján közeledtek a háló- zathoz és kérték felvételüket. Ezek a korábbi kapcsola- tok más települési szövetségekben, kulturális vagy örök- ségi programokban alakultak ki.
2. A belépők egy részére jellemző a „donor” attitűd: az örök- ség témakörében, illetve annak valamely speciális ágá- ban szerzett tapasztalataikat, sikeres programjaik ered- ményeit kívánják az AVEC-hálózat segítségével széle- sebb körben megismertetni. A tapasztalatátadás mint motiváció jelentős mozgatórugója volt a belépésnek. Ilyen, már eredményesen menedzselt témakörnek te- kinthetők a következők: örökségi pedagógiai metodi- ka, örökségmenedzserek bevonása az önkormányzati munkába, az élő örökség, hagyományos foglalkozások megőrzésének és bemutatásának a metodikája.
3. A belépők szinte egyöntetűen a további kapcsolatépí- tés esélyét látják az AVEC-hálózatban: kapcsolatépítés az uniós városokkal és szervezetekkel, valamint kap- csolatkeresés a kelet-közép-európai városokkal. Úgy ta-

pasztalták, hogy az AVEC-program fő erőssége éppen az volt, hogy különböző uniós tagállamok városai tudtak gyümölcsözően együttműködni a tagjelölt kelet-európai államok városaival. Ilyen jellegű együttműködésben már ők is rendelkeznek tapasztalatokkal (pl. Fecamp Franciaországból és Putnok Magyarországról), illetve szeretnének partnereket találni a térségben.

4. További jellemző magatartásuk a várakozás: kíváncsi-an figyelik, hogy mi formálódik ki az EU-s programból létrejött hálózathoz. A működés sikeréhez ők is hozzá kívánnak járulni.
5. Az AVEC-program és hálózat eddigi eredményeiből maguk számára a metodikai tapasztalatokat tartják a leginkább hasznosíthatónak.

6. Az eredmények összefoglalása: a program SWOT-analízise

A program áttekintésének végére összefoglalás kívánkozik. Ennek célszerű megoldása, hogyha az eddigi történések pozitívumait erősségként, negatívumait pedig gyengeségként foglaljuk össze. Mint a mellékelt táblázatos analízis is mutatja, az eredmények és így az erősségek kerültek túlsúlyba. A jövő felvázolásához pedig segítséget adnak az eddigi eredményekből és a külső körülmények kedvező alakulásából származtatható esélyek, valamint a már ma is érzékelhető problémák okozta veszélyek. Mint látható, a szervezetnek számos veszéllyel kell számolnia működése során következő éveiben (2. táblázat).

2. táblázat

Erősségek
<ul style="list-style-type: none"> ◆ A szervezet az örökség védelmét és hasznosítását a tudományos, a módszertani és a napi gyakorlat egyidejű érvényesülésével valósítja meg. ◆ Az EU-s és a tagjelölt országok városai eredményesen működtek együtt. ◆ A hálózat meghatározó jellegű multilaterális kapcsolatai mellett az egyes partnerek között szakkérdések megoldására bilaterális együttműködések is szerveződtek. ◆ Az együttműködés révén a program idején beadott három világörökségi pályázat sikerrel járt, amiben jelentős szerepe volt a közösen kidolgozott örökségi menedzsment programoknak. ◆ A program hálózattá fejlődött, a kezdő öt partnerváros mellé közel kétszer annyi csatlakozott, a program kibővülő továbbélése és hasznosulása biztosítottnak látszik. ◆ A program során – a vállalásoknak megfelelően – alapvető módszertani anyagok kerültek kidolgozásra az örökség védelmének és hasznosításának szakágaiban (lásd: indikátorok, AVEC karta, pedagógiai füzet). Ezek az anyagok lehetővé teszik ennek a napjainkban igen aktuális témának a megismerését a hálózaton kívüli városok számára is. ◆ Az AVEC hálózat szakmai, gyakorlati kvalitásai alapján elfogadott partnerévé vált nemzetközi (pl.: UNESCO, ICOMOS) és állami szakmai szervezeteknek (Francia Kulturális Minisztérium), amelyek munkamegosztást vállalnak vele. ◆ A partnerek között igen intenzív módszertani transzfer zajlik az örökséghez kapcsolódó szakágakban (pedagógia, információs rendszerek, műemlékvédelem stb.). ◆ Az AVEC létrehozta internetes alapú információs rendszerét, működteit honlapját. ◆ Erősödő belső kohézió a partnervárosokban a témában érintett önkormányzati, helyi és regionális szakmai intézmények, valamint a helyi lakosság és a civil szervezetek között. ◆ Az AVEC kezdeményezései közül több helyben, ill. nemzeti szinten támogatott programmá vált (pl.: munkahelyteremtő és pedagógiai programok). ◆ A kialakult együttműködés a program viszonylag rövid – hároméves – időtartama alatt igen jelentős eredményeket produkált. ◆ A program továbbélése érdekében újabb, Brüsszel felé benyújtott pályázatok készültek és készülnek: Leonardo, E-Content, Arise.
Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> ◆ A programot végigkísérte a PHARE-Feder programok fáziscsúszása, ami nehezítette a közép-európai partnerek bekapcsolódását. ◆ A program és a hálózat hároméves működését csak az uniós támogatás tette lehetővé. ◆ A program nem függetlenedhetett a helyi politikai változások kedvezőtlen hatásaitól. ◆ A hálózattá fejlődés első évében (2000 őszétől 2001 őszéig), a kedvező indulás után viszonylag alacsony maradt az új tagok toborzásának és belépésének dinamikája. ◆ Az AVEC szervezet vonzását csökkentik az egyes partnervárosok számára magas tagdíjak és a végzett tevékenységek nem kellő ismertsége.

Lehetőségek

- ◆ A program szakmai tapasztalatainak, a hálózati működés eredményeinek átadása az új belépők számára.
- ◆ Az örökség-szakterületen a nemzetközi és nemzeti szakmai intézmények, szervezetek együttműködő partnereként megerősödni.
- ◆ További módszertani szakanyagok kiadása az örökség-problematika konkrét kérdéseinek feldolgozásával.
- ◆ Az AVEC hálózati működés tapasztalatainak átadása EU-n belüli és kívüli államok hasonló szerveződései számára, vagy akár a kontinensen kívülre is (működési szisztéma transzfer).
- ◆ Az AVEC hálózat kibővítése újabb európai államok városainak bevonásával, ill. az egyes partnervárosok országain belül nemzeti hálózatok kialakítása.
- ◆ Feladatmegosztás: az eddigi szervező városok mellett (Tours, Pécs) újabbak bekapcsolódása a hálózat ügyeinek vitelébe.
- ◆ Az új pályázatok brüsszeli elfogadása nyomán a szervezet működése hosszabb távra is szakmailag és anyagilag megalapozottá válik.
- ◆ A szervezet eredményeinek intenzívebb külső megismertetése újabb tagokat hozhat.

Veszélyek

- ◆ Az AVEC programban kialakult együttműködési metódusok az uniós támogatás lezárultával jelentős átalakításra szorulnak. Az új, hatékony működési rend kialakítása hosszabb átmeneti időszakot is igénybe vehet, ami a hálózatot kedvezőtlenül érintheti.
- ◆ A támogatott program lezárulta utáni működés anyagi alapjai nem stabilak, a szükséges taglétszámbővítés menetrendje még nem kialakult.
- ◆ Az új tagság viszonylag szűkebb körből toborzódott, potenciális országok és régiók kimaradhatnak a szervezésből.
- ◆ A hálózat tervekben szereplő fokozott ütemű kibővítése a tagok közötti kapcsolatok és a szakmai munka intenzitásának csökkenését okozhatja.
- ◆ A hálózat városainak szerepvállalását a helyi politikai ciklusváltások erősen befolyásolhatják.
- ◆ A tagok elkötelezettsége és feladatvállalása eltérő erősségű lehet, ami a szervezet belső kohézióját és hatékonyságát ronthatja.
- ◆ Az új brüsszeli pályázatok elbírálása vontatottan halad, sorsuk bizonytalan.