

# A KULTURÁLIS NEGYED

mint városfejlesztési stratégia

## THE CULTURAL QUARTER

as an urban development strategy





# THE CULTURAL QUARTER

as an urban development strategy



*Kiadja / Publisher: Európa Centrum Kht. (Pécs2010 Menedzsment Központ)*

*Europe Centre PBC (Pécs2010 Management Centre)*

*H-7621 Pécs, Mária u. 9.*

**Megjelenik a hollandiai HGIS Culture Fund of the Netherlands Architecture Fund (no. U/J06/006.RPA/02) és Hollandia Budapesti Nagykövetsége támogatásával.**

**Sponsored by HGIS Culture Fund of the Netherlands Architecture Fund (no. U/J06/006.RPA/02) and the Embassy of the Netherlands in Budapest.**

Felelős kiadó / Executive Publisher: Tarrósy István

Szerkesztő / Editor: Berkecz Balázs

Szerkesztő munkatársa / Assistant Editor: Simon Ágnes

Szakmai lektor / Academic Lector: Hübner Mátyás

Fordítók / Translators: Oláh Éva, Márcz Róbert, Benedek György, Kovácsfi Emese

Nyelvi lektorok / English Language Consultants and Proof-Reading: Zimmermann Claudia, Ben R. Jordan

Korrektorok / Correction: Nagy Adrienn (magyar), Tarrósy István (English)

Fotók / Photo: Pictures of Hungary ([www.picturesofhungary.com](http://www.picturesofhungary.com)), Westergasfabriek ([www.westergasfabriek.nl](http://www.westergasfabriek.nl)),

Van Nelle Ontwerpfabriek ([www.ontwerpfabriek.nl](http://www.ontwerpfabriek.nl)), Berkecz Balázs

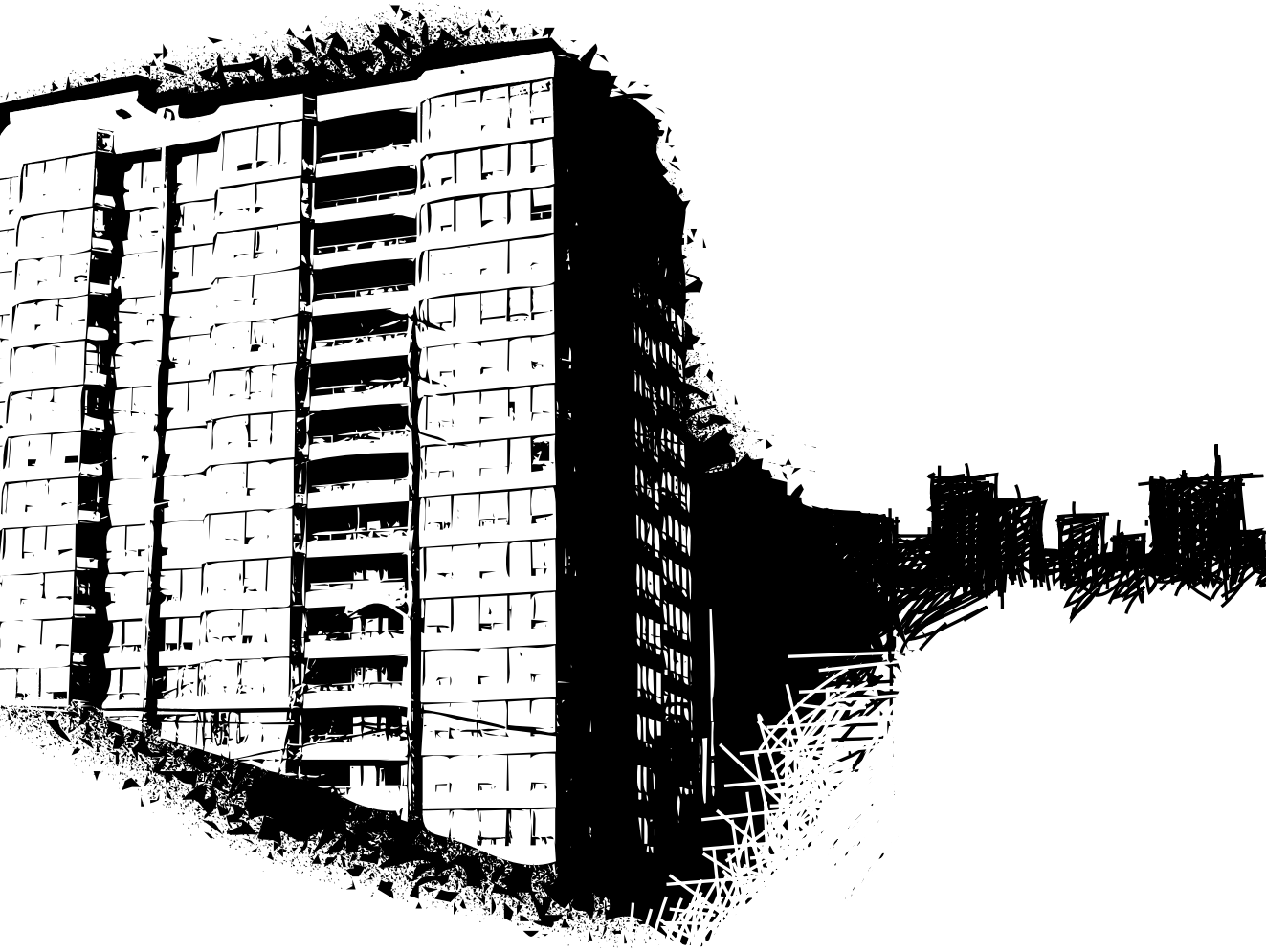
Grafikai terv / Graphic Design and Layout: Vendler Balázs, MarkCon Kommunikációs Kft.

Nyomda / Printing: Molnár Nyomda és Kiadó Kft., Pécs

A kézirat 2007 májusában lett zárva. / The manuscript was closed in May 2007.

ISBN 978-963-87070-3-1





# Tartalomjegyzék – Contents

- 8 *Köszöntő / Greetings by Mollinger, Ronald and Tasnádi, Péter*
- 10 *Újrafelhasználás és átalakítás: kilenc kulcsfontosságú elem és még valami / Re-use and Transformation: Nine Key Elements, an Unstable Balance, and One More Thing  
by van Meggelen, Bert*
- 17 *Városi kultúrák és kulturális negyedek / Urban Cultures and Cultural Quarters  
by Wessely, Anna*
- 25 *Résztétel és tulajdonlás a városi kultúrában / Participation and Ownership in Urban Culture  
by Szemerey, Samu*
- 31 *A köz- és a magánszféra szerepe a városfejlesztési projekteken / The Role of the Public and Private Spheres in Urban Development Projects  
by Bajnai, László*
- 40 *A Van Nelle gyár bemutatása / Presentation of the Van Nelle Factory  
by Gude, Eric*
- 51 *A terméktől a folyamatig – A rotterdami Van Nelle gyárak revitalizációja / From Product to Process – Revitalisation of the Van Nelle Factory, Rotterdam  
by de Jonge, Wessel*
- 60 *Az ipari örökség újrahaznosítása – egy kreatív megközelítés / Re-use of Industrial Heritage: a Creative Approach  
by Verhagen, Evert*

- 69 *A Zsolnay gyár építészeti rehabilitációjának sajátosságai / The Specialty of the Architectural Rehabilitation of the Zsolnay Factory*  
by Rádóczy (f), László
- 75 *A Zsolnay Kulturális Negyed / Zsolnay Cultural Quarter*  
by Komor, István
- 95 *Javaslatok a Zsolnay Kulturális Negyed megvalósításához / Suggestions Concerning the Realisation of the Zsolnay Cultural Quarter*  
by Saris, Jeroen
- 100 *Egy városrész új szerepe az urbanista szemével / The Role of a New Quarter from an Urbanist's Perspective*  
by Gömöry, János
- 103 *A holland szakértői csoport megjegyzései és ajánlásai / Remarks and Recommendations by the Dutch Expert Team*
- 115 *A magyar szakértői csoport 10 pontos ajánlása / 10 Recommendations by the Hungarian expert team*
- 117 *Utószó / Afterword*  
by Freivogel, Gábor

# Köszöntő – Complimentary Foreword

Első pécsi látogatásom alkalmával hasznos tárgyalásokat folytattam az Európa Kulturális Fővárosa – Pécs 2010 projektért felelős hivatallal. A megbeszélés egyik témája a Zsolnay Kulturális Negyed fejlesztése volt, és a beszélgetés közben rájöttünk, közös az érdeklődésünk. Hollandiában számos példa van arra, hogy az ipari területek kulturális negyedé alakuljanak át. Ez történt az amszterdami Westergasfabriek gázgyár, a rotterdami Van Nelle gyár és az eindhoveni Philips gyár esetében. Első megbeszélésünk alkalmával tehát megegyeztünk abban, hogy tapasztalatainkat megosztjuk egymással. Tarrósy István és csapata vállalta a szervezést, a követség pedig megígérte, hogy megfelelő partnereket keres Hollandiában. Az, hogy fél év után e szimpóziumon találkozhattunk, az a Pécs 2010 csapat felkészültségét bizonyítja. Ez nagyon dicséretes. Gratulálni szeretnék Bert van Meggelennek is, aki holland részről volt ennek e projekt leghőbb mozgatója.

A szimpózium két napja nemcsak új ötletekkel szolgált a magyar és a holland résztvevők számára, hanem egyben a kezdetét jelentette Pécs és Hollandia új típusú együttműködésének. Szívvelyes kapcsolat alakult ki Pécs polgármesterével, Tasnádi Péter úrral, illetve Baranya megye képviselőivel Hargitai Jánossal és Horváth Zoltánnal. A meghívottak között városfejlesztésre szakosodott holland szervezetek is helyet kaptak, melyeknek lehetőségük nyílt arra, hogy kölcsönösen előnyös kapcsolatokat építsenek ki különböző non-profit szervezetekkel azon együttműködés kapcsán, amely a Holland Műemlékvédelem és Baranya megye, illetve Pécs között indult meg. Reményeink szerint ennek eredménye a Széchenyi téri Régészeti Múzeum felújítása lesz. Véleményem szerint a szimpózium megszervezése illetve maga a szimpózium egy komoly együttműködés kezdetét jelenti. Már várom az ered-

On my first visit to Pécs I had a very good discussion with the office responsible for Pécs cultural capital in 2010. One of the topics of our discussion was the conversion of the Zsolnay factory to a cultural quarter. During the discussion we discovered a mutual interest. In the Netherlands we have several examples of industrial areas transformed to cultural quarters, for example, the Westergasfabriek (gas factory) in Amsterdam, the Van Nelle factory in Rotterdam, and the Philips factories in Eindhoven. In the course of our first meeting we thus agreed on sharing our experiences with each other. István Tarrossy and his team promised to organise in Hungary, and the embassy promised to find good partners in the Netherlands. The fact that half a year later we are together on this symposium says something of the professionalism of the Pécs 2010 team, which deserves recognition. I would also like to compliment Bert van Meggelen, who was the driving power behind this project on the Dutch end.

The two days of the symposium not only brought new ideas for both the Hungarian and the Dutch participants, but also initiated fresh co-operation between Pécs and the Netherlands. It resulted in very warm contacts between the mayor of Pécs, Tasnádi Péter, and the representatives of the county, János Hargitai and Zoltán Horváth. Dutch companies which specialise in city development were also invited and established useful contacts, and non-profit organisations such as the Dutch Monumentguard became involved in co-operation with Pécs and Baranya County. Hopefully this will result in the restoration of the Archaeological Museum at Széchenyi tér. In my opinion, the organisation of the symposium and the symposium itself were the genesis of an intense co-operation. I look forward to the follow-up of the



ményeket. Freivogel Gábor a holland szakemberekkel, Hans Venhuizennel és Bert van Meggelenel együtt dolgozik majd a novemberi szimpózium sikeréért.

Ronald Mollinger, Hollandia nagykövete

symposium. Together with the Dutch experts Hans Venhuijsen and Bert van Meggelen, Gábor Freivogel is working on the follow up of the symposium for November.

Ronald Mollinger, Ambassador of the Netherlands

Ahogy „A kulturális negyed mint városfejlesztési stratégia” – Holland–Magyar szimpózium résztvevői és szervezői is megfogalmazták, Pécs az Európa Kulturális Fővárosa 2010 címmel valóban hatalmas lehetőséget kapott arra, hogy identitását, ezen belül épített környezetét meghatározza, és újrafogalmazza. A város egyik legfontosabb feladata, a szellemi felkészülés már megkezdődött, és rendkívül nagy örömmre szolgál, hogy ehhez a komoly előkészítő munkához olyan nagyszerű szakemberek siettek a segítségünkre, mint Evert Verhagen, az amszterdami Westergasfabriek kulturális negyed projektvezetője, Jeroen Saris, Amszterdam volt alpolgármestere, Wessel de Jonge és Eric Gude, a van Nelle gyár rekonstrukciójának tervezői és irányítói, Bert van Meggelen, a „Rotterdam Európa Kulturális Fővárosa 2001” projekt általános és művészeti igazgatója, Gömör János, volt pécsi főépítész, Wessely Anna, az ELTE Szociológiai Tanszék tanszékvezető docense, Lukovich Tamás, a Magyar Urbanisztikai Társaság alelnöke, Bajnai László, a ferencvárosi revitalizáció egyik kitalálója és megvalósítója, Bencsik Barnabás művészettörténész, Komor István, a Zsolnay Örökség Kezelő Kht. ügyvezető igazgatója valamint Rádóczy (f) László és Szemerey Samu építészek. Megtisztelő segítségüket ezúton is köszönöm és a város vezetői nevében ígérem, hogy szíves ajánlásukat városfejlesztési döntéseinknél figyelembe vesszük.

Külön öröm számomra, hogy Ronald Mollinger, a Holland Királyság Nagykövete és kollégái ilyen kitüntetett figyelmet szentelnek Pécsnek és az „Európa Kulturális Fővárosa – Pécs 2010” programnak. Köszönöm, hogy szellemi és anyagi támogatásukkal segítik a város fejlődését!

Tasnádi Péter, polgármester

As the participants and the organisers of the Dutch-Hungarian symposium entitled “The cultural quarter as a strategy of urban development” also put it, Pécs with the title of the European Capital of Culture has really been given a great opportunity for defining and redrafting its identity and within that its built environment. The most important task of the city, the intellectual preparation has begun and it was a great pleasure for me that such outstanding experts have helped us with this serious preparation, as Evert Verhagen, the project leader of the Westergasfabriek Cultural Quarter in Amsterdam, Jeroen Saris, the previous deputy mayor of Amsterdam, Wessel de Jonge and Eric Gude, the planners and leaders of the van Nelle factory reconstruction project, Bert van Meggelen, the general and artistic manager of the project “European Capital of Culture Rotterdam 2001”, János Gömör, former senior architect of Pécs, Anna Wessely, the senior lecturer of the Sociological Department of ELTE, Tamás Lukovich, the vice-president of the Hungarian Urban Planning Association, László Bajnai, one of the inventors and implementers of the revitalisation project of Ferencváros, Barnabás Bencsik art historian, István Komor, the chief executive of the Zsolnay Heritage Management PBC., as well as the architects László Rádóczy and Samu Szemerei. Hereby, I would like to thank you for your invaluable help and I promise on behalf of leaders of the city that when making decisions on urban development we will take your kind recommendations into consideration.

I am especially delighted that Ronald Mollinger, the ambassador of the Dutch Kingdom and his colleagues pay such special attention to Pécs and the programme called “European Capital of Culture – Pécs 2010”. Thank you for promoting the development of the city with your intellectual and financial support.

Péter Tasnádi, Mayor

# Újrafelhasználás és átalakítás: kilenc kulcsfontosságú elem és még valami

## Re-use and Transformation: Nine Key Elements, an Unstable Balance, and One More Thing

van Meggelen, Bert

Az alábbi rövid szövegben megfigyelések és észrevételek olvashatóak az épületek és telkek újrahaznosítása, a kulturális tervezés, a kulturális örökség és a hozzájuk kapcsolódó jelenségek vonatkozásában. Feljegyzéseim elsősorban az ipari emlékeket érintik, nem pedig a jól ismert művészeti, kulturális és történelmi emlékeket. A jól ismert emlékek világában más tényezők, vektorok és dimenziók játszanak fontos szerepet.

A kultúra létezése, a kultúrával foglalkozó vita, a kultúráról és a kulturális örökségről folyó beszélgetés csak nyílt, szabad és rugalmas légkörben lehetséges. A merev szabályok, előírások és eljárások által behatárolt kulturális projektek bukásra vannak ítélve. Ami a gondolkodást illeti, az embernek sodrásra, rugalmasságra, élénk és mozgékony agyra van szüksége. Amikor a kulturális örökségről gondolkodunk, akkor a jövőről gondolkodunk, a múlt jövőjéről, nem pedig arról, hogy a múltat a jelenbe fagyasszuk, ehhez pedig kreativitásra van szükség.

Az elmúlt évtizedben közel 50 újrahaznosítási projektet tettem szemügyre Hollandiában és külföldön. Ezek közül közül húszat behatóan tanulmányoztam, közel tízben közvetve vagy közvetlenül részt vettem, jelenleg pedig néhány, kezdeti stádiumban lévő projekten jómagam is dolgozom.

Az általam látott munkák között voltak nagyon sikeres átalakítások, míg mások elfogadhatóknak tűntek. Volt (igen sok) kudarc is és voltak olyanok, amelyek még a megvalósulás előtt kimúltak. A projektek között voltak kisebbek, nagyok és nagyon nagyok (Lingotto, Olaszország). Némelyikük óriási méreteket öltött. Már nem is egy épületről, hanem épület-együttesekről, különböző struktúrákról és infrastruktúrákról volt szó, amelyekhez néha óriási területek és parkok tartoz-

This brief text contains a few observations and reflections on the issues of re-use and re-programming of buildings and sites, cultural planning and cultural heritage, and related phenomena. My short notes focus mainly on industrial artefacts and not on known historical monuments in the art- and cultural– historical sense of the word. In that universe of known monuments few other factors, vectors or dimensions play an important role.

Culture, the cultural discourse, talking about culture and cultural heritage is only possible in an open and free, fluid spirit; the approaches of cultural projects that are frozen in fixed rules, regulations and procedures are bound to fail. Flows, fluidity, mobility of the mind, and liveliness are necessary to the discourse. Thinking about cultural heritage is thinking about the future, about the future of the past; it is not about freezing the past in the present day; it needs an attitude of creativity.

Over the last decade I have observed some 50 re-use projects in the Netherlands and abroad. I studied about twenty of them, I was directly or indirectly involved in about ten and I am myself now working on a few in the initial stages.

Some of those I saw were very successful transformations, others were mediocre, there were (many) failures, and there were some that stopped and died before they came to life. They were small, larger, and immense (Lingotto, Italy), and in some cases exceedingly large, not a building but a series of buildings and structures and infrastructures encompassing enormous sites and landscapes (Emscher Park). Some were expensive operations, some cheap; some were relatively simple operations, others highly complicated.

tak (Emscher Park). Némelyikük sokba került, míg másokhoz nem volt szükség jelentős pénzösszegre, aztán voltak aránylag egyszerű és rettentő bonyolult megoldások is.

Kíváncsiságom folytán sokat tépelődtem azon, hogy e projekteknél voltak-e olyan állandó tényezők, amelyek az alkalmazott módszert sikerre vitték, vagy netán bukásukat okozták. Azt találtam, hogy egy sikeres megoldáshoz kilenc kulcsfontosságú elem, mint szükséges de nem elégséges feltétel tartozik. Azt is megfigyeltem, hogy e tényezők a különböző projektek esetében eltérő fontossággal szerepelnek. A sikeres megoldásoknál ugyan minden esetben megtalálhatóak, de eltérő helyet foglalnak el a különböző faktorok és vektorok összefüggésrendszerében. Van olyan, hogy egy tényező az egyik projekt esetében a legfontosabb elemnek számít, más alkalommal azonban csak kiegészítő szerephez jut, de e kilenc elem minden sikeres projekteknél megtalálható volt. Ha a tényezők egyike hiányzik, az veszélyezteteti, ha pedig egy-két tényezőt figyelmen kívül hagyunk, akkor ez jelentősen gyengíti a projektet. A következőkben mind a kilenc elemet bemutatom, majd pedig megpróbálok következtetéseket levonni belőlük. E kilenc tényező mellett aztán ott van még egy elem, az X. faktor. Az a bizonyos titokzatos elem, a 10. dimenzió, amelyre írásom végén még visszatérek. A kilenc kulcselem, mint a sikeres átalakítás szükséges de nem elégséges feltétele.

## Hardver

Maguk az épületek, a struktúrák, vagy a helyszínek, az állaguk és a strukturális állapotuk. Az e struktúrákban rejlő lehetőségek ugyanolyan fontosak, mint maguk a struktúrák. Más szóval a talált anyag azon képessége, hogy miként tudja befogadni a jövőbeni programokat. Ez részben magától a struktúrától függ, de legalább ennyire fontos a projektben dolgozók térbeli és programalapú fantáziája is. A hardvernek tehát legalább két dimenziója van, a valóságos és a potenciális.

## Szoftver

A lehetséges programok és az új, jövőorientált funkciók. A programok változatossága és szinergikus jellege. Alapvető

I was curious if there were constant factors in those projects that contributed to the success or failure of the approaches. I discovered that there are nine key elements, as necessary but insufficient conditions for a successful approach. I found out that those factors have different positions in different projects. They are always present in successful operations, but the location in the total constellation of factors and vectors changes; sometimes one key is a dominant heavyweight factor, while in another project the same key is a support factor. The absence of one of the factors in the approach endangers the project, and the neglect of the position of one or two factors substantially weakens the project. I will describe those nine key elements and endeavour to formulate a conclusion. Besides the nine keys there is one other component, the x factor, the enigmatic element, the 10<sup>th</sup> dimension, which I come back to at the end of these notes.

Nine Keys as necessary but insufficient conditions for a successful transformation:

## Hardware

The buildings, structures, or sites themselves, the state they are in, and their structural health. The potentialities of these structures are as important as the structures themselves – in other words the capability of the structures to accommodate future programmes. This is partly dependent on the structures themselves, but equally on the spatial and programmatic imagination of those working on the project.

So there are at least two dimensions of the hardware, the real and the potential.

## Software

The possible programmes, the new future-oriented functions. The diversity of the programmes and their synergetic character. Crucial here is the correspondence to the hardware. Empty, obsolete buildings looking for new life and life looking for structures to accommodate, and vitalise it. The intimate and fruitful relation between hardware and software



fontosságú a hardverhez való illeszkedés. Üres, elhagyatott struktúrák, amelyek új életre vágnak és maga az élet, amely struktúrákat keres, hogy befogadja és megújítsa azokat. Itt a hardver és a szoftver meghitt és gyümölcsöző kapcsolata forog kockán. A szoftver jelentőségét sokszor alulbecsülik, vagy túl gyorsan és túl felszínesen végeznek vele, így a megfogalmazott új programok csupán szép szavak maradnak egy türelmesen várakozó dokumentációban.

## „Org-ver”

A legnagyobb jelentősége a sikeres folyamat végig vitelére vonatkozó szervezőkapacitásnak és kompetenciának van, más szóval annak, hogy a projektet szervezők milyen menedzsment képességekkel rendelkeznek. Kreatív irányításra, a kreatív erők összehangolására van szükség egy nyitott és interaktív típusú vezetés segítségével, némi karizmatikus elemmel fűszerezve. Az ember túl gyakran találkozik különböző előírások és merev szabályok által uralt, ritualizált és szabványosított folyamatokkal.

Az a legfontosabb, hogy a csapat képes legyen kezelni a különböző tervek közötti feszültségeket, hogy meg tudjon birkózni a felbukkanó konfliktusokkal és hogy e konfliktusokból energiát és kreativitást tudjon nyerni. A projekt korai szakaszában történő megbeszélések csak egy vesztes-vesztes nem pedig egy győztes-győztes szituációt eredményeznek. Alapvető fontossága van annak, hogy a megbeszéléseket folytassuk addig, amíg ki nem alakul egy közös elképzelés, egy olyan álm, amelyet a különböző érintettek álmodtak meg. Leggyakrab-

is at stake. The importance of the software is in many cases underestimated; it is created too quickly and too superficially, or the described new programmes are no more than nice words on paper.

## Orgware

Of the utmost importance are the organising capacities and competence of creating a fruitful process, or to say it differently, the management faculties of those who run the project. There is a need for creative management and management of creative forces, an open, interactive style of leadership, with some charismatic elements. Too often, we see a ritualised standard process dominated by procedures and fixed rules.

To cope with tensions between different agendas, to cope with conflicts, and to produce energy and creativity out of those conflicts is ultimately the necessary faculty. Negotiation in an early stage of development leads to a lose-lose, and not to a win-win situation. It is crucial to postpone negotiations until there is a shared vision, dreamed of by the different stakeholders, or risk failure in the project. To avoid failure a creative orgware is needed.

## Humanware

Creativity, imagination, vision, the capacities to dream and to communicate properly those dreams, ideas about the potentialities of the hardware, the software, the orgware.

ban pont az fordul elő, hogy a megbeszélésekre már túl korán sort kerítenek és e csapda sok projekt végét jelenti. Ennek elkerülése érdekében kreatív org-ver-re van szükség.

## „Humán-ver”

Kreativitás, elképzelés, előrelátás, az álmodozás és az álmok, ötletek pontos megfogalmazásának képessége a hardver, a szoftver és az „org-ver” lehetőségeivel összefüggésben. Nincsenek szabvány eljárások, nincs recept, és nincs kézikönyv sem. Arról van szó, hogy miként lehetne csapra verni a kreatív gondolkodást.

Meg kell nyitni a társadalmi és kulturális képzelőerő forrásait. Fel kell tární és meg kell szervezni a résztvevők heurisztikus gondolkodását és képességeit. Ha mindezt nem kerül sor és, példának okáért, csupán a korábbi sikeres megoldások lemásolása történik, akkor a projekt halálra van ítélve.

## Tulajdonjog

Az épület(ek) vagy helyszín jogi és gazdasági értelmű tulajdonjoga mellett, fontos megkülönböztetni egy harmadik fajta tulajdonjogot is, méghozzá a projekt szellemi tulajdonjogát: a projekt mellett elkötelezett személyek, kezdeményezések, akik és amelyek a megvalósuló fejlesztés virtuális tulajdonosainak gondolják magukat. Ha nincs szellemi tulajdonos, akkor a projektnek esélye sincs a sikerre. Lényeges különbséget tenni e három különböző tulajdonos között. A legtöbb esetben a szellemi tulajdonos nem azonos a jogi vagy gazdasági értelemben vett tulajdonossal. Alapvető fontosságú meghatározni a szellemi tulajdonosokat, illetve felhatalmazni és támogatni őket.

## A támogatás

Igen lényeges, hogy az átalakításhoz több oldalról is támogatást szerezzünk. A társadalom, a politika, a gazdaság és a lakosság különböző csoportjainak támogatása mind nagyon fontos. A sikernek sok szülőatyja van, a kudarc azonban mindig árvagyerek (vice versa).

There are no standard procedures, there is no prescription, no handbooks. How can we open the sourcebook of creative thinking?

By working in the context of discovery instead of the context of justification, to put it more scientifically. Open up the sources of societal and cultural imagination. It is a matter of opening and organising the heuristic thinking and abilities of the participants. If that is not done, and for examples, there is a sheer imitation of previous successful examples, the endeavour is bound to fail.

## Ownership

Besides the judicial and economic ownership of the building(s) or site, it is important to distinguish a third kind of ownership, the mental ownership of the project: persons and initiatives committed to the project, considering themselves the virtual owner of what is to be. If there is no mental owner there is no chance for the project. A distinction between these three types of ownership is important, and in most cases the mental owner is not the same as the judicial or economic owner. Discerning the mental owner is crucial, to empower them and support them.

## Supportware

The creation of a multi-layered support basis for the transformation is essential. Society, different groups of the population, political support, economic support; all of them are significant. Success has many fathers; failures are orphans (and vice versa).

To cope with the opposite, the power of nuisance, the dead meat in the project, those who are against everything, in favour of nothing and against any transformation for anything, is a very difficult task. A series of strategies depending on the character of the nuisance is vital.

Money is always looking for good projects, and vice versa. Money follows ideas. Money is not the biggest problem, there is money out there, there is money everywhere. Money goes

Rettentő nehéz feladat megküzdeni a tamáskodókkal, a kellemetlenkedőkkel, a projekt vérszívóival, azokkal, akik mindig és mindent elleneznek, akik semmit nem támogatnak, és minden átalakítás ellen fellépnek. Lényeges, hogy az ellenzők jellegéhez igazodva különböző stratégiákkal rendelkezünk és így küzdünk meg a problémával. A pénz mindig jó projekteket keres magának és ez fordítva is így van. A pénz az elképzeléseket követi és nem is ez a legnagyobb probléma. Mindig és mindennél van pénz. A pénz oda megy, ahol jó elképzelések vannak, a pénz az innovációt követi. Az elképzelésekről van szó, súlyos elképzelésekről, amelyek nem tűnnek csak úgy el a levegőben, de elég könnyedek ahhoz, hogy szárnyalni tudjanak. Így hát a repülni tudó elképzeléseknek, jogukban áll földet is érni.

## Kommunikációs stratégiák

Egy nyitott folyamat megteremtése, amelyben számtalan kommunikációs szint segítségével jutunk el az érintett emberekhez, intézményekhez és a környezetbe. A hagyományos és az új média felhasználása, kétoldalú kommunikáció, nemcsak tájékoztatás, hanem odafigyelés is. Rengeteg magyarázat különböző nyelvezetben és különböző médiumokon keresztül, az alapkérdés különböző megfogalmazásokban való közlése. A kritikusok véleményének kikérése azért, hogy tesztelni lehessen az elképzelés erejét, rá lehessen bukkanni a rejtett hibákra, meg lehessen találni a kiaknázatlan lehetőségeket és egységbe lehessen fűzni a projektet. E feladatok mind a kommunikáció és marketing területéhez kapcsolódnak.

## Idő

Az idő négy szempontból is alapvető fontosságú: mint pillanatot, mint időtartam, mint sorrend, és mint ami a rendelkezésünkre áll.

Az idő egy adott pillanatot jelent, („Az idő velünk van” Bob Dylan), ha nem ragadjuk meg a pillanatot, akkor nincs idő sem. Hogy megtudjuk, ez így van-e vagy sem, a megfelelő pillanat kiválasztására vonatkozó döntés alapvető jelentőségű.

where the good ideas are, money follows innovation. It is all about ideas, ideas with a gravity heavy enough that they will not disappear into thin air, yet light enough that they can fly. Ideas that can fly and be grounded at the same time.

## Communication Strategies

The creation of a multi-layered, open process of communication with all kinds of interested publics, institutions, and surroundings. The involvement of traditional and new media, two-sided communication: not only speaking, but also listening. A lot of explanation in all types of grammars and media, arousing different narratives about core issues, inviting critics and critical points of view to test the strength of the concept and discover its hidden weaknesses, to find out whether there are undiscovered opportunities, to map the threads for the project. All these tasks are in the domain of communication and marketing of the project.

## Time

Time is a fourfold essential key; time as momentum, time as duration, time as order and succession, and time as an available asset.

Time is momentum, now is the time, (“Time is on our side” Bob Dylan) losing the momentum, this is not the time. To find out whether or not it is momentum is an important decision.

Time as duration: short, medium and long. What will next week bring; what will 5 years bring, and what about the future in 20 years’ time. One of the issues is whether or not to create a temporary situation (3 to 5 years) as a step in a longer process.

The aspect of time as succession is about what is first, next, and what follows, the distinction of priorities in a time frame.

With time as an asset, the question is whether there is enough time to develop. Not too fast, not too slow.



Az idő, mint időtartam, lehet rövid, közép és hosszú távú. Mi lesz jövő héten, mi lesz öt éven belül, és milyen jövő vár ránk 20 év múlva. Az egyik kérdés az, hogy teremtünk-e vagy sem egy olyan átmeneti helyzetet (3-5 év), amely aztán beilleszthető lesz egy hosszabb folyamatba.

Az idő, mint sorrend arról szól, hogy mi következik először, mi lesz az után és azt követően. A prioritásoknak egy adott időkereten belüli megkülönböztetéséről van szó. A rendelkezésünkre álló idővel kapcsolatban az a kérdés, hogy van-e elegendő idő a fejlesztésre. Sem kevesebb, sem több.

## Kontextus

Minden egyes épület, helyszín, minden struktúra számtalan kontextusban létezik. Ott van a város és a táj, a sajátos művészeti kultúra, a politika és a gazdaság fejlesztésének kontextusa. Ide tartoznak még az ott élő emberek, illetve az alkotó osztály megléte vagy hiánya, stb. Nagyon fontos a különböző összefüggések elemzése és a belőlük származó lehetőségekre vonatkozó elképzelések illetve tervek számbavétele. A kontextus egyik fontos kérdése az arányok és azok prioritásainak megtalálása. Arról van szó, hogy a kontextus mely elemeit vonjuk be a projektbe és melyeket hagyjuk ki abból. A különböző kontextusok kezelésének mindig óriási súlya van egy projekt sikere vagy kudarca szempontjából.

## A kilenc kulcselem ingatag egyensúlyának fogalma

A sikeres átalakítások esetében e kilenc kulcselem mindig fel-lehető volt, bár a különböző projektekben különböző arányban keveredtek egymással. Különböző projektek esetében a kulcs-



## Context

Every building, every site, every structure is part of several contexts: the context of a town or a landscape, the context of a specific artistic culture, the context of a specific political culture, the context of certain economic developments, the context of the demography of the surroundings, the presence or absence of a creative class, etc. A thorough analysis of the different contexts and derived from that, the imagination and calculation of the opportunities here, is essential. One of the issues of context is about scale, up-scaling and down-scaling, to bring parts of the context into the projects or deliberately leave them out. Dealing with the different contexts is nearly always a heavyweight factor in the success or failure of a project.

## Concepts as an Instable Balance of Nine Keys

In successful transformations these 9 keys are always present, but in different projects they occur in different constellations. In different projects the keys have different specific gravity;

elemek más és más súllyal szerepeltek, néha a szoftver, olykor a hardver, máskor pedig a „humán-ver” volt az uralkodó. A sikeres megoldás trükkje az, ha megfelelő egyensúlyt találunk a kulcselemek között és ha egy olyan koncepciót dolgozunk ki, amelyben minden kulcselem a maga optimális helyén van, megtalálja a maga súlyát és egymást erősíti. Néhány dolog egyértelmű: ha egy-két kulcselem hiányzik, az nagyban veszélyezteti a projekt sikerességét és ha egy kulcselem nem a megfelelő helyére kerül, akkor az is hasonló következményekkel jár. Ha egy elemet kihagyunk vagy nem dolgozzuk megfelelően ki, a projekt valószínűleg elbukik. Egyébként is minden az egyensúlyon múlik. Arra pedig nincs recept, hogy a kulcselemek egyensúlya miként teremthető meg. Minden egyes összefüggésrendszer az adott projekt elemeinek jellegétől és minőségétől függ, a kulcselemek jellemzőit pedig részben az összefüggésrendszer, a koncepció és a többi elem határozza meg.

## Az X. faktor

Összegzésképpen még egy dologról kell szót ejtenem, hívjuk ezt mondjuk az X. faktornak, a kiemelkedő projektek rejtélyének, a tizedik dimenzióknak. A kilenc kulcsfontosságú elem optimális egyensúlya néha valami olyan dolog megvalósulását eredményezi, amely előre nem látható. Meglepetés ér bennünket. Valami, amit csak reméltünk, ám amire nem számítottunk, egyszercsak felbukkan és a projekt elkezd működni, majd pedig szárnyalni. A X. faktor a lényeg, amely az esetek túlnyomó többségében, mint titkos ajándék búvik meg a kulcselemek között, vagy magában a koncepcióban. Néha még itt sem található. Ez nem más, mint a szerencse szervezett módon való felbukkanása. Minden megközelítés a X. faktort próbálja meg a felszínre hozni, mindegyik a titkot kívánja felfedni. Csak a projekt minden egyes fázisában jelen lévő kreatív gondolkodás növelheti az esélyét annak, hogy végül rábukkanunk, hogy egyszercsak megjelenik. Egy dolog azért elmondható róla: rugalmas, nem pedig merev, nyitott és nem túlszervezett szemléletre van szükség, amelyet nem kötnek szigorú szabályok, eljárások és eljárások. A X. faktor gyűlöli a dermedt és vaskalapos megközelítéseket. Ekkor sosem jelenik meg.

Ha a X. faktort nem találjuk meg, ha nem jelenik meg, akkor a projekt el fog bukni.

sometimes the software is leading, sometimes the hardware, sometimes the humanware. The trick of a successful approach is to find the right balance between the key elements, find their specific gravity; to develop a concept in which the different keys are optimal in their places, and lead to mutual enforcement. A few things are clear: the absence of one or two of the elements is a threat to success, and neglecting to weave in one of the elements in its right place is a threat to success. If you leave out one of the elements, or do not elaborate one of the keys enough, the project is likely to fail. Furthermore, it is all about balances. There is no such thing as a prescription for a balanced constellation of the key factors. Each constellation is dependent on the character and quality of the elements in each specific project, and the character of the keys are partly dependent on the constellation, the concept and the other keys.

## X Factor

To conclude, there is one thing more; let us call it the X factor, the enigma of each outstanding project, the tenth dimension. An optimal balance between the nine keys sometimes introduces an unforeseen element. A surprise, something hoped for but not expected, at once is there and the project begins to flow and fly. The X factor is the essence and is most of the time hidden in or between the keys, as a secret gift, or it is in the concept. Sometimes it is not even there. It is an organised strike of luck. Every approach is trying to dig up the X factor, is aimed at finding the secret. Only creative imagination in every phase of the project can increase the chance that you will come across it, that it will pop up. One thing can be said: you need a fluid, not frozen approach, an approach open, not overly organised, not filled with fixed rules and regulations and procedures. The X factor hates frozen, closed, approaches, and there it will not turn up.

If the X factor is not found, or fails to show up, the project will fail.



# Városi kultúrák és kulturális negyedek

## City Cultures and Cultural Quarters

Wessely, Anna

A tartósan fennálló közösségek, akár helyi, akár szakmai, polgári, politikai vagy vallási közösségek kialakítanak egy közös érzelmi struktúrát, amely megalapozza a közös kultúrájukat. Ez az a közös érzelmi struktúra, amely köré szerveződnek a közösség tagjainak cselekvései, interakciói, tapasztalatai és várakozásai, mely biztosítja számukra a valahova tartozás megnyugtató és erőt adó érzését, valamint a biztonság és a bizalom meglétét, az emberi közösségek maradandó fennállását tekintve. Ez az, amit *átélt kultúrának* nevezünk. Ez nem csak a közösségi tagok közös és egyéni önbecsülésének a forrását reprezentálja, hanem azt az életmódot is jelenti, amit a kívülállók, legyenek ők más társadalmi csoportok tagjai, látogatók vagy turisták az adott közösség sajátos kultúrájaként fognak érzékelni.

A kultúra ebben az értelemben ténylegesen egy nagyon jelentős erőforrást, vagy legalábbis egy biztos alapot és kiindulópontot jelenthet a város regenerációjához és fejlesztéséhez. Azonban gyakran előfordul, hogy az ambiciózus polgármestereket és a proaktív önkormányzatokat az ingatlanfejlesztők és/vagy ékesszóló tanácsadók arra sarkallják, hogy próbálják meg megfordítani ezt a viszonyt és fókuszáljanak a várostervezésre és a megfelelő építészeti formatervekre, amivel kulturálisan feldobhatják a városukat abból a célból, hogy az új tudásalapú gazdaság és kreativitásalapú iparágak vonzó telephelyeként reklámozhassák városukat. A tömegközlekedési útvonalak sűrű hálózata, a kerékpárutak építése, a sétálóutcak és azon kulturális negyedek, melyek olyan zászlóshajó létesítmények köré szerveződnek mint a színházak, hangversenytermek, múzeumok, melyeket körülvesz a moziknak, művészeti galériáknak, kávéházaknak, különböző etnikumok éttermeinek és különféle szórakozóhelyeknek a hálózata, valamint az „éj-

Lasting communities, whether local, professional, civic, political or religious, develop a shared structure of feeling that underlies their common culture. It is this shared structure of feeling that organises the actions, interactions, experiences, and expectations of the members of a community, affording them the reassuring and empowering experience of belonging, of security and trust in the enduring reliability of their co-operative networks. This is what we call *lived culture*: it represents not only the source of the collective and individual self-respect of community members but also constitutes that mode of living which will be perceived by outsiders, be they members of other social groups, visitors or tourists, as the distinctive culture of a particular community.

In this respect culture thus understood may truly be regarded as a vast resource or, at the very least, as a firm basis and starting point for urban regeneration and development. It is, however, often the case that, ambitious mayors and pro-active municipal governments, prompted by property developers and/or eloquent advisors, attempt to reverse this relation and demand of urban planning and good architectural design to culturally uplift their towns in order to advertise them as attractive locations for the new knowledge-based economy and the creative industries. A dense network of public transport lines, the construction of bicycle lanes, pedestrian zones, and cultural quarters with flagship projects like theatres, concert halls, museums, surrounded by a galaxy of cinemas, art galleries, cafés, ethnic restaurants, and various entertainment venues as well as the promotion of the evening economy, will doubtless enhance life quality in a city or town and also increase its reputation as a

szakai gazdasági életbe” történő beruházások előmozdítása kétségtelenül javíthatják az életminőséget egy városban, és előkelő kulturális események helyszíneként növelhetik egy város hírnevét is.<sup>1</sup> Mindemellett a felülről lefelé történő, megtervezett, fejlesztésre irányuló mély benyomást keltő törekvések általában nem képesek hatni a mindennapi, megszokott kultúrára. Az olyan beruházások, melyeket elválasztottak a helyi közélettől, és a helyi lakosok aktív részvétele nélkül valósítják meg őket nem igazán helyettesíthetők egy közösségi épülettel és a helyi kultúra megfelelő fejlesztésével. Az alulról felfelé történő, informális, „csináld magad” típusú kezdeményezések általában sikeresebbek, azonban akár több évtized is eltelhet addig, mire látványos és fenntartható eredményeket érnek el vele a gazdasági haszon tekintetében.

„A vernakuláris kultúra alapjául a „középen való elhelyezkedés” és a „helyesség” elgondolása szolgál, amely kijelöli az utat a vagy-vagy megoldások között. Mivel a vernakuláris kultúra az aktív résztvevők mindennapi életéből nő ki, ezért magában foglalja a kulturális termékek létrehozásának folyamatos újradefiniálását, mely a kreatív interakció és együttműködés új formáin alapszik. Emiatt ez a kultúra hajlamos arra fókuszálni, hogy az emberek mit tudnak tenni saját magukért a kultúrán mint folyamaton keresztül ahelyett, hogy megpróbálná megérteni a kulturális negyedek fejlődését mint a kulturális fejlődésnek a műszaki megközelítésben az intézményileg előre meghatározott végső szakaszát.

A hagyománykövető kulturális döntéshozók az állami szektorban rutinszerűen kínálnak számos konzultációs és kommunikációs lehetőséget a szélesebb közösséggel a kulturális fejlődésirányításuk részeként. Azonban a kulturális negyed irányításának vernakuláris szemlélete egy sokkal radikálisabban kiterjesztett politikai elképzelésként értelmezi azt, hogy miből is tevődik össze a kultúra és a kulturális fejlődés, és kinek kell azt meghatározni. Azt sugallja, hogy a kulturális mindentudás többé már nem róható fel a kulturális szervezeteknek. Megmutatja hogy a kulturális negyed fejlődésével kapcsolatos szociológiai, politikai és technológiai szempontból vett kulcsfontosságú tudás helyhez kötött az egész infor-

site for high culture events.<sup>1</sup> Nevertheless, such impressive efforts of *top-down, engineered development* generally fail to reinvigorate everyday ordinary culture, for projects disconnected from local public life and run without the active involvement of residents can hardly substitute for community building and the corresponding development of local cultures. *Bottom-up, informal, do-it-yourself development initiatives* tend to be more successful but it may take them several decades to achieve spectacular and sustainable results in terms of economic return.

“The vernacular implies an underlying logic of ‘intermediateness’ and ‘appropriateness’ that steers a path between either-or solutions. Because vernacular culture grows out of the everyday lives of active participants, it implies a continual re-definition of cultural production based upon new forms of creative interaction and collaboration. Because of this, it tends to focus on what people can do for themselves through culture as an on-going process, rather than on understanding cultural quarter development as arrival at the institutionally pre-determined stages of cultural development inherent in the engineering approach.

Orthodox cultural policy-makers within the public sector routinely offer a range of consultations and communications with the wider community as part of their governance of cultural development. However, a vernacular approach to cultural quarter governance implies a more radically expanded notion of political dialogue about what constitutes culture and cultural development, and who should define it. It suggests that cultural omniscience is no longer imputed to cultural institutions. It shows that key knowledge about the social, political and technological aspects of cultural quarter development is located throughout the informal cultural ecology. Such governance challenges the tendency of the engineered approach to focus, politically, on the hierarchical separation of functional responsibilities, and on the formalism of bureaucratic mechanisms for urban cultural development. It is guided by attempts to give voice to informal aspects of

1 Sharon Zukin: “Urban Lifestyles: Diversity and Standardisation in Spaces of Consumption”, *Urban Studies* 35 (1998), 5-6, 825-840.

1 Sharon Zukin: “Urban Lifestyles: Diversity and Standardisation in Spaces of Consumption”, *Urban Studies* 35 (1998), 5-6, pp. 825-840.

mális kulturális ökológiában. Az ilyen városvezetés kritikusán viszonyul a műszaki megközelítésű szemlélethez azért, hogy politikailag a funkcionális felelősségek hierarchikus elkülönítésére, és a város kulturális fejlődéséhez szükséges bürokratikus mechanizmusok formalizmusára koncentrálhasson. Ezt olyan próbálkozások kísérik, melyek megpróbálnak hangot adni a mindennapi kölcsönös kulturális kapcsolatok informális aspektusainak, inkább mintsem hogy egy műszaki fejlesztési tervezetet kelljen követniük.<sup>2</sup>

Bár ez triviális tény, mégis a jelen elemzésünkkel összefüggésben ki kell hangsúlyozni, hogy az összes modern város kulturálisan heterogén, mivel a lakosaik különböző társadalmi osztályokhoz, etnikai, foglalkozási és vallási csoportokhoz és különböző generációkhoz tartoznak, és a többségük több ilyen csoportban is képviselteti magát. Mivel a hagyományos magaskultúra azon képessége, hogy felkeltse a figyelmet és az embereket részvétellel csábítsa drasztikusan csökkent az elmúlt évtizedekben még a tanultak körében is, ezért egy kulturális alapú településfejlesztésnek figyelembe kell vennie és ki kell használnia a befektetők és a célközönség kulturális különbözőségét, vagyis alaposan meg kell ismernie minden egyes csoport sajátos hagyományait, vagyoni helyzetét, szükségleteit és életstílusát.

Napjaink Magyarországnak egyik legsúlyosabb problémája éppen a társadalmi integráció rendkívül alacsony szintje, ami a kölcsönös bizalom hiányában nyilvánul meg, amelynek a társadalmi csoportok viselkedésében meg is vannak a következményei. Az emberek vonakodnak, vagy egyáltalán nem képesek arra, hogy együttműködjenek egymással, hogy az eltérő érdekeket összekapcsolják, és hogy a konfliktusokat elismerjék és megoldják. Ezek olyan társadalmi készségek, melyek elsajátítása időigényes és folyamatos figyelmet, gyakorlást igényelnek. Ezért jelenleg vagy ellenségeskedésekbe bonyolódunk, vagy teljes mértékben igyekszünk a vitát elkerülni. Hajlamosak vagyunk arra, hogy kibújjunk a felelősségvállalás alól és hallgatólagosan elvárjuk a hatóságoktól, a mindenkori hatalomtól, hogy tegyenek valamit a problémánk megoldása érdekében, még akkor is, ha már jó előre tudjuk, hogy ez nem fog nekik sikerülni. Megmarad nekünk az az olcsó elégtétel,

everyday cultural inter-relationships, rather than being guided by a technical development agenda.”<sup>2</sup>

Although a trivial fact, in the context of our present discussion it must be emphasised that all modern towns are culturally heterogeneous, since their inhabitants belong to different social classes, ethnic and vocational groups, religious congregations, generational units, with their majority combining memberships in several such groups. Since the capacity of canonical high culture to focus attention and attract involvement has dramatically decreased even among the educated in the past decades, a culture-led policy of urban development has to take into account and make use of the *cultural diversity* of its stakeholders and addressees, that is, it should be informed by a thorough acquaintance with the distinctive traditions, assets, needs and lifestyle of each group.

One of the gravest social problems of contemporary Hungarian society is precisely its very low-level integration, manifest in the lack of mutual trust within, and among, social groups with all its behavioural consequences: the unwillingness, or inability even, to co-operate, to mediate divergent interests, or to admit and negotiate conflicts. These are social skills that take time to acquire and demand constant attention and practice. At present, we either get embroiled in hostilities or avoid arguments altogether. We tend to shun responsibility and to tacitly expect the authorities, the powers that be, to do something about our problems, even if we know well in advance that they will certainly fail at the job, leaving us, at best, with the cheap satisfaction we may derive from venting our accusations and complaints. Incidentally, this kind of social passivity finds its counterpart in cultural consumption. The latest available data show that Hungarians on average spend more than four hours a day watching television. In this respect, we are second only to Bosnia in all of Europe.

It is in view of this situation that (1) *Community Building through Culture* has been defined as the first among the Strategic Priorities of Hungarian Cultural Policy set for the years 2006-2020, followed by (2) the *Preservation of the National Material and Immaterial Heritage*, (3) the *Modernisation of the Institutions*

2 Jim Shorthouse: „The engineered and the vernacular in cultural quarter development”, *Culture and Class...*

2 Jim Shorthouse: “The engineered and the vernacular in cultural quarter development”, *Culture and Class...*

amely abból származik, hogy kipanaszkodhatjuk magunkat és vádaskodhatunk kedvünkre. Mellékesen ez a fajta társadalmi passzivitás tükröződik a kulturális fogyasztásban is. A legfrissebb elérhető adatok azt mutatják, hogy a magyarok átlagosan négynél több órát töltenek televíziózással. E tekintetben egész Európában csak Bosznia előz meg minket.

Ezért van az, hogy (1) *A kultúra közösségteremtő szerepének erősítése* lett az első cél a Magyar Kulturális Stratégia kiemelt stratégiai területei közül, melyeket a 2006-2020 közötti évekre határoztak meg. Ezt követi (2) *A nemzet tárgyi és szellemi kulturális örökségének gondozása*, (3) *A kulturális alkotás korszerű intézményi feltételeinek kialakítása*, és (4) *Az esélyegyenlőség biztosítása a kulturális javakhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférésben*. Mellékesen ezt a négy célt kéne követni a pécsi projektek megvalósításakor, de nem azért, mert ezek egy kormányzati dokumentumban szerepelnek, hanem abból a felismerésből fakadóan, hogy ezek valójában elengedhetetlen feltételei annak, hogy a város 2010-ben sikeresen működhessen, mint Európa Kulturális Fővárosa.

A fent említett dokumentum hangsúlyozza, hogy olyan kulturális politikára van szükség, amely „ösztönzi a közösségek kialakulását, működését és együttműködését, olyan közösségeket, amelyek maguk fogalmazzák meg társadalmi és kulturális céljaikat és terveiket, miközben érdeklődéssel követik, méltányolják és támogatják más csoportok kulturális teljesítményét is. Az tartozik egy közösséghez, aki annak kultúrájában önmagára ismer, s maga is részt vesz e kultúra demokratikus formálásában, amikor megosztja másokkal gondolatait, törekvéseit, együtt dolgozik velük a szűkebb közösség életének alakításában; akinek mindennapi gyakorlatához tartozik a helyi politikai döntésekben való részvétel.”<sup>3</sup>

„Az elmúlt évek egyik termékeny fölismerése, hogy a kreativitás nemcsak a gazdaság motorja, hanem a sikeres településfejlesztés kulcsa is. Világszerte azok a települések bizonyulnak gazdaságilag is sikeresnek, amelyek önmaguk kreatív újrafogalmazásával és a kulturális szolgáltatások erősítésével növelték a vonzerejüket és népességmegtartó képességüket. Ez a fajta településfejlesztés kulturálisan érzékeny, emberköz-

*of Contemporary Cultural Production*, and (4) *Broadening Access to Cultural Goods and Services*. Incidentally, these four objectives ought to be pursued in realising the projects in Pécs, not on account of their being listed in a government document but out of the recognition that they are, in fact, indispensable tools for making this town a successful European Capital of Culture in the year 2010.



The above-mentioned document calls for cultural policies to “encourage the formation and functioning of communities, capable of identifying their own socio-cultural goals and of co-operating in their realisation, while developing an interest in and respect for the cultural practices and achievements of other social groups. Membership in a community implies that a person recognizes its culture as his or her own, participates in its democratic practice by sharing ideas, shaping communal life, and taking an active part in local political deliberations and decisions.

It is understood that creativity is not only a motor of the economy but also the key to success in urban development. Cities and larger towns of the 21<sup>st</sup> century will prosper economically if they are able to creatively redefine themselves, improve and broaden their cultural services and thus enhance their attractiveness to investors and residents alike. Culture-led urban development should be culturally sensitive, respectful but, nonetheless, critical of local traditions and ingrained aesthetic attitudes, and open to daring experiments.

This approach has gained ground in Hungary in the course of the competition for the title “European Capital of Culture 2010”.

3 Magyar kulturális stratégia 2006-2020. – 4.2 Stratégiai célok – 4. bekezdés (fordítói hivatkozás)

pontú, tiszteli a hely szellemét, hagyományait és esztétikumát, ugyanakkor kritikus és merész kísérletekbe vág.

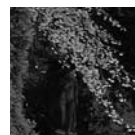
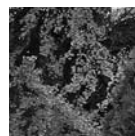
Ez a szemlélet Magyarországon az „Európa Kulturális Fővárosa” címért folyó pályázat kapcsán nyert teret. A pályázat igazolta, sőt fölülmúlta a hozzá fűzött várakozásokat. Azon kívül, hogy az ország – és különösen a pályázó városok lakosainak – közvéleményét egy kulturális akcióra irányította, sikerült a kultúra fogalmát a művészetek és a kulturális örökség hagyományos kereteiből kimozdítani és összekapcsolni a városépítés, térségfejlesztés kérdéskörével. (...) Száz-két-száz ezres lélekszámú városok esetében a kreatív gazdasági potenciál fejlesztése még ötvözhető a közösségi kötődés kulturális erősítésével.<sup>4</sup>

Pécs város pályázata, melyet *Határtalan városnak* kereszteltek és az „Európa Kulturális Fővárosa 2010” címért nyújtottak be a versenybizottságnak számtalan célkitűzést tartalmaz, köztük egy kulturális negyed létrehozatalát a korábbi Zsolnay-gyár körül. A kulturális negyedek vagy „városi falvak” ötlete az utóbbi évtizedekben a városi regeneráció egy olyan sajátos stratégiájának megvalósítását szolgálja, amely összekapcsolja a városközpontban lévő pusztuló kerületek újjáépítését az olyan proaktív városi beruházásokkal, melyek a kijelölt területekre kívánják vonzani a kulturális és szórakoztató ágazatokat. A fő cél a városnak egy olyan széleskörű felvirágoztatása, amely szisztematikusan összeköti a fenntartható városfejlesztést, a kreativitás alapú gazdasági tevékenységeket és az olyan különleges helyek létrehozatalát, melyek a nyilvános tér újragondolt és átalakított helyszíneivé válhatnak, és amelyek kedvezően hatnak a lakosok egymás közötti, valamint a turistákkal való élénk interakcióira.<sup>5</sup>

Egy nemrég megjelent cikkben John Montgomery a kulturális negyedeket, és azok többé-kevésbé sikeres megvalósulásait vizsgálta fel, „mely egy olyan ideologizált tipológiával végződött, melyben egy halom szükséges feltételt és sikertényezőt fel-

The competition has not merely met but surpassed expectations: it has mobilised and focused public opinion around issues of culture in Hungary, in general, and in the competing towns, in particular; moreover, it has freed the notion of culture from its traditional restriction to cultural heritage and the arts and attached it to issues of urban and regional development. (...) Towns with 1-2 hundred thousand inhabitants are big enough to be able to realise their potentials in the creative economy, yet small enough to combine this with a cultural reaffirmation of their local community.”

The project of the city of Pécs, entitled *Borderless City* and presented to the public and the international jury of the competition for the title of “European Capital of Culture 2010” included several foci, among them the creation of a Cultural Quarter in and around the former Zsolnay factory. The idea of cultural quarters, or “urban villages” has stood in recent decades for a particular strategy of urban regeneration that combines the revitalisation of declining inner urban districts with pro-active municipal investments aiming to attract the cultural and



4 Magyar kulturális stratégia 2006-2020 – 4.3. Prioritások és eszközök – 4.3.1. Kulturális alapú településfejlesztés a lakóhelyi közösségek bevonásával – 1-2. bekezdés (fordítói hivatkozás)

5 John McCarthy: „Cultural Quarters and Regeneration: The Case of Wolverhampton”, *Planning, Practice and Research* 20 (2005), 3, pp. 297-311.



soroltak, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy egy kulturális negyed „jó” legyen. (...) Továbbá, mivel számos ilyen negyed már 10 éve vagy még régebb óta létezik, ezért lehetőleg azt is figyelembe kell venni, hogy a kulturális negyedek milyen mértékben fejlődnek és milyen vezetési mechanizmusokat kell bevezetni a folyamatos működésükhöz, és ahhoz, hogy biztosítva legyen a fennmaradásuk a jövőben is.”<sup>6</sup> A szerző *a priori* ismerteti a kulturális negyed alapításának néhány szükséges feltételét 3 dimenzió mentén, melyek a tevékenység, az épületek, és az örökölt, tervezett vagy létrejövő funkció. Azt állítja, hogy „a sikeres kulturális negyedek általánosságban ugyanazokkal a jellemzőkkel fognak rendelkezni, mint a jó városi helyek. Hasznos és önfennartó kombinációját kínálják a tevékenységnek, épületeknek és a funkciónak. Ráadásul ezek a negyedek lesznek azok, melyek a dinamizmust, az új munkalehetőséget és funkciót jelképezik, ahol a kultúrát terjesztik és/vagy befogadják. Ahol sikerrel járnak, ott a kulturális negyedek új ötleteket fognak stimulálni, és olyan helyekké fognak válni, ahol új termékeket és új lehetőségeket lehet felfedezni, megbeszélni, kipróbálni és tesztelni. (...) a helyi életképes kulturális tevékenységek színhelyei, mint például a mozik, galériák, színházak és zenés klubhelyiségek (...) segíthetnek a város gazdaságának felpezsdítésében, és emellett lehetőséget biztosítanak az éles eszű fiatalok számára abban, hogy beindítsanak egy vállalkozást.”

6 John Montgomery: „Cultural Quarters as Mechanisms for Urban Regeneration. Part 1: Conceptualising Cultural Quarters” and „Part 2: A Review of Four Cultural Quarters in the UK, Ireland and Australia”, *Planning, Practice and Research* 18(2003), 4, pp. 293-306 and 20(2005), 3, pp. 297-311.



entertainment industries to the designated area. The central objective is a broadly conceived urban renaissance that systematically links sustainable city development, creativity-based economic activities, and the creation of special places as sites of a reconfiguration of the public realm, favourable to lively interaction among residents as well as with visitors.<sup>3</sup>

In a recent article, John Montgomery has surveyed the literature on, and the more or less successful realisations of, cultural quarters, “concluding with an idealised typology of what makes for a ‘good’ cultural quarter, presented as a series of necessary conditions and success factors. (...) Further, as several such quarters have been in existence for 10 or more years, it is also possible to consider how well cultural quarters *mature*, and what management mechanisms need to be established to ensure their continuation and survival into the future.”<sup>4</sup> The author proposes to identify *a priori* some of the necessary conditions for the establishment of a cultural quarter in the three dimensions of *activity*, *built form*, and *inherited, intended, or emergent meaning*. He contends that “successful cultural quarters will share the attributes of good urban places in general. Offering beneficial and self-sustaining combinations of Activity, Form and Meaning. They will, moreover, be places of dynamism, new work and meaning, where culture

3 John McCarthy: “Cultural Quarters and Regeneration: The Case of Wolverhampton”, *Planning, Practice and Research* 20 (2005), 3, pp. 297-311.

4 John Montgomery: “Cultural Quarters as Mechanisms for Urban Regeneration. Part 1: Conceptualising Cultural Quarters” and „Part 2: A Review of Four Cultural Quarters in the UK, Ireland and Australia”, *Planning, Practice and Research* 18(2003), 4, pp. 293-306 and 20(2005), 3, pp. 297-311.

Amit fontos kihangsúlyozni az talán az, hogy egy kulturális negyed nem a múzeumi kultúra számára kijelölt hely, melyet állandóan egy busznyí turista látogat, hanem a legélénkebb és legdinamikusabb része a városnak, ahol emberek élnek és dolgoznak nagyrészt művészettel kapcsolatos területeken és intenzíven szocializálódnak. Igénylik a szórakozást önmaguk számára és szórakozási lehetőségeit nyújtanak másoknak, egy mobil közösségnek. A környezet azonban, mely kedvező a kreatív munkájuk számára, sok embert odavonz a város határain belülről és jóval azon túlról is. Egy sikeres kulturális negyed nem csupán újjáépíti a pusztuló, ipar nélküli környéket, hanem vonzóvá teszi az egész régió számára, és ennél fogva új lendületet ad az egész város gazdaságának. A kulturális negyedek nem azért szaporodtak el a magasan fejlett országokban, mert a helyi önkormányzatok hirtelen rájöttek, hogy mennyire igénylik a magaskultúrát, hanem azért, mert rájöttek, hogy a kulturális negyedek kialakítása jó lehetőség arra, hogy fellendítsék a helyi gazdaságot azáltal, hogy a városaik vonzó telephellyé alakítsák a gyártók számára az új, tudásalapú gazdaságban. Leegyszerűsítve, ha egy jó példát keresnénk a saját földrajzi környezetünkben, akkor nem a korábbi császári istállókat választanánk, melyet múzeumnegyeddé alakítottak át Bécs központjában, hanem a pesti IX. kerületet a leginnovatívabb kulturális találkozóhellyel, a Trafóval (egy korábbi trafóházzal), mivel az egy szimbolikus gyűjtőpont, melyet új helyek vesznek körül az új művészet számára (Tűzraktár) és egyre növekvő számú kis- és közepes méretű innovatív vállalatok, mint például az Organica, amely egy környezettechnológiai cég.

A kinézet és a funkció megnevezés alatt Montgomery olyan értékeket ért, melyekkel a Zsolnay-gyár már alaptól rendelkezik: vagyis nevezetes és jelentős épületekkel és tiszta múlttal. Az épületek, melyeket a gyáregység már nem használ könnyen helyreállíthatóak és átalakíthatóak lakossági vagy kulturális használatra. Döntő fontosságú lehet a hely jövőjét illetően a kulturális tevékenységek sokfélesége, melyek helyet kaphatnak itt – a hivatalos oktatástól a kísérleti színházon keresztül az exkluzív márkaboltokig. Montgomery egy hosszú listát nyújt azokról a kulturális tevékenységekről, melyek megfelelőek és előnyösek egy kulturális negyed számára, kiemelve a sokféleség fontosságát a földhasználat, a kisvállalati gazdaság (beleértve a kreatív ágazatokat), a kulturális találkozó-

is produced and/or consumed. Where they are successful, cultural quarters should stimulate new ideas, and become places where new products and new opportunities can be explored, discussed, tried and tested. (...) viable cultural activity locally, i.e. in cinemas, galleries, theatres and music clubs (...) can help reinvigorate the city economy, and also provide opportunities for bright young people to set up in business.”

The point to be stressed here is, perhaps, that a cultural quarter is not designed to be a reservation area for musealised culture to be visited by a regular flow of busloads of tourists, but the liveliest and most dynamic part of a town where people live, work mainly in arts-related fields, and intensely socialise. They demand entertainment for themselves and offer entertainment to others, to a mobile public. The ambience favourable to their creative work is, however, attractive to many within and far beyond the borders of the town. A successful cultural quarter does not merely revitalise a declining, desindustrialised district but turns it rather into a point of attraction for the whole region, and thus gives a new impetus to the economy of the town itself. Cultural quarters do not proliferate in highly developed countries because municipal governments have suddenly discovered their predilection for high culture but because they have recognised the establishment of cultural quarters as a good chance to boost the local economy by making their towns attractive locations for producers in the new, knowledge-based production lines. To put it simply, if we cast around for a model in our geographical vicinity, then it is not the former imperial stables transformed into a Museumsquartier in the centre of Vienna, but the redevelopment of the 9<sup>th</sup> district in Pest with the most innovative cultural venue, Trafó (a former electricity station) as its symbolical focal point, surrounded by new sites for new art (Tűzraktár) and a growing number of small to medium-sized innovative businesses like the environmental engineering firm, Organica.

Under the headings *built form* and *meaning*, Montgomery lists assets that the Zsolnay site fortunately already possesses: significant and signifying buildings and a legible history. The buildings that are no more used by the plant itself could be easily renovated and adapted for residential or cultural use. Crucial to the future of the site is the diversity of cultural

helyek és események, az aktív utcai élet, a találkozhelyekről való gondoskodás és a „helyek elérhetőségének (beleértve a kerteket, tereket és kanyarulatokat) vonatkozásában, hogy lehetővé tegyék az emberek számára egymás megbámulását és egyéb tevékenységeket, olyanokat mint például a kulturális animációs programok” valamint a különböző típusú, változó árú és minőségű szolgáltatásokat. Összefoglalva: „A kulturális negyedek olyan helyek, ahol a művészetet és a kreatív tevékenységet megteremtik és alkalmazzák, ahol az emberek (művészek és vásárlók) tanulhatnak és szórakozhatnak, és ahol olyan a környezet, hogy az emberek eltölthetik az idejüket és találkozhatnak egymással.”

Ennek a listának az elemei persze nem mind nélkülözhetetlenek egy kulturális negyed számára. Azért sorolom itt fel őket mégis, hogy hangsúlyozzam azt, amit a lényegnek tartok, hogy a kulturális negyedek turistacsalogatóvá válhatnak, és általában azzá is válnak: életstílus által, amit megtestesítenek, és nem egy újabb, turizmusba történő beruházási lehetőséget reprezentálnak.

- kulturális találkozhelyek nagy választéka, beleértve a kicsi és közepes méretűeket is;
- fesztiválok és események;
- műhelyek biztosítása művészek és alacsony költségű művészeti termékek gyártói számára
- kis cégek gazdasági fejlesztése a kulturális ágazatokban
- irodák és stúdiók üzemeltetése és használatba adása
- telephely a művészetek fejlődésével foglalkozó képviselők és cégek számára
- művészeti- és médiaképzés és oktatás
- művészet a környezetben
- kezdeményezések a közösségi művészetek fejlesztésére;
- kiegészítő tevékenységek kihasználatlan időszakokban (nappal és éjszaka)
- a művészetbe történő tartós befektetés

*activities* that may find a home here – from formal education through experimental theatre to designer retail shops. Montgomery offers a long list of cultural activities appropriate and advantageous for a cultural quarter, highlighting the importance of diversity in terms of land use, small-firm economy (including creative businesses), cultural venues and events, an active street life, the provision of meeting places and the “availability of spaces, including gardens, squares and corners, to enable people-watching and other activities such as cultural animation programmes” as well as services of different kinds at varying prices and degrees of quality. Summing up: “Cultural quarters are places where art and creative activity are produced and consumed, where people (artists and customers) may be educated and entertained, and where the ambience is such that people come simply to hang out and be seen.”

The items in this list are certainly not all indispensable for a cultural quarter. I present them here, nevertheless, in order to emphasise the point I wanted to make, namely, that cultural quarters may, and generally do, become tourist attractions by virtue of the lifestyles they support but they do not represent just another form of investment in the tourist industry.

- cultural venues at a variety of scales, including small and medium;
- festivals and events;
- availability of workspaces for artists and low-cost cultural producers;
- small-firm economic development in the cultural sectors;
- managed workspaces for office and studio users;
- location of arts development agencies and companies;
- arts and media training and education;
- art in the environment;
- community arts development initiatives;
- complementary daytime uses and complementary evening uses;
- stable arts funding.



# Részvétel és tulajdonlás a városi kultúrában

## Participation and Ownership in Urban Culture

Szemerey, Samu

Pécs Európa Kulturális Fővárosa címének elnyerésével olyan esélyhez jutott, ami páratlan a magyar városok történetében – nemcsak lehetősége van, de kötelessége is lett szembenézni mindazzal, amit a város fogalma a kortárs (magyar) kultúrában jelent. Az épített környezethez, annak múltjához, jelenéhez és jövőjéhez való viszony számos problémát hordoz, amelyek már önmagukban is alkalmasak arra, hogy tartalmát képezzék a 2010-es év programjainak. A különböző, a város fejlesztésében közreműködő szereplők tevékenységének összehangolásához megkerülhetetlen ezen viszonyok értelmezése és a lehetséges szerepek körülírása.

### A kiürülő terek esztétikája

Élénk fantáziára van szükség ahhoz, hogy elképzeljünk egy átlagos tisztviselőt a városban, ahol élünk, aki szabad idejében, sétái során építkezéseket keres fel; vagy hogy még tovább menjünk, otthonának jövőbeli, metropolitánus vízióin dolgozik.

Pedig mindkettőre van példa, ráadásul hazai: Táncsis Mihály lánya, Eszter és férje, Csorba Géza fiatal házaspár korukban hétvégi sétáikon magától értetődő természetességgel sorra látogatták a robbanásszerűen fejlődésnek induló Pest-Buda építkezéseit, és közösen vezetett naplójukban le is jegyezték, amit láttak.<sup>1</sup> Büszkéek voltak a születőben levő modern nagyvárosra, részeseinek érezték magukat, és így azonosultak is annak fejlődésével. Az építkezések látogatásai megerősítették, ugyanakkor pallérozták is elképzeléseiket a haladó

By winning the “European Capital of Cultural” title, Pécs has arrived at a time unique in the history of Hungarian cities. It can and must face every challenge related to the concept of a city in contemporary (Hungarian) culture. Many problems exist in our relation to the constructed environment, to its past, present and future, and they themselves could easily be the subjects of the programmes of 2010. One thing is certain: the activities of the various actors involved in the development of the city can only be synchronised after these relations have been interpreted and their roles described.

### The aesthetics of emptying spaces

It is not easy to imagine an average town official in our city who – in his free time – walks around the city, visiting building sites; or, moreover, to imagine one who works on the vision of the metropolitan future of his hometown.

However, we can find examples for both in Hungary: as a young married couple, the daughter of the poet Mihály Táncsics, Eszter, and her husband Géza Csorba, took regular weekend walks visiting the building sites of the booming Pest-Buda, and recorded what they had seen in their diary.<sup>1</sup> They were proud of the birth of a metropolis, they felt a part of it, and identified themselves with its development. Through visiting the construction sites, they reinforced, and at the same time improved, their knowledge about progressive arts, the architectural language expressing the atmosphere

<sup>1</sup> Gyáni Gábor: Az utca és a szalon – társadalmi térhasználat Budapesten 1870-1940, Budapest, Új Mandátum, 1998

<sup>1</sup> See in Gyáni, Gábor: Az utca és a szalon – társadalmi térhasználat Budapesten 1870-1940, Budapest, Új Mandátum, 1998

szellemű művészetéről, a kor hangulatát kifejező építészeti nyelvről és a fokozatosan nemzetközi jelentőségűvé váló fővárosról, ahol éltek.

De hogy még közelebb kerüljünk Pécshez és vizsgálódásunk témájához, V. Majerszky Róbert fél évszázaddal későbbi titkos életművét érdemes magunk elé idézni: a városi tisztviselő részletes terveit, számos látképét Nagypécs Világváros jövőjéről. A drámai erejű képek egy olyan időszakról tesznek tanúbizonyosságot, amikor a társadalom jelen- és jövőképe egybeesett a kor fejlesztéseivel, amikor a város – Pécs illetve korábban Pest-Buda – lakói számára az urbánus közeg, ahol éltek, az életük jelentéssel bír, termékeny része volt. Másfelől, több-kevesebb joggal gondolhattak magukra úgy, mint a fejlődés tevékeny alakítóira: egyéni tevékenységük tágabb közege evidencia volt. Majerszky víziói nem a jelennel szembeállított jövő utópisztikus, tagadásra épülő világát kínálják fel, hanem éppenséggel saját korának felfokozott verzióját, a város fejlődésének léptéket váltott, tér-idő ugrás utáni állapotát.

A civil részvétel a város identitásának létrehozásában – legyen az aktív, vagy passzív, értelmezői tevékenység – elengedhetetlen feltétele annak, hogy értelmet nyerjenek az egyén és a közösség térbeli és időbeli koordinátái, hogy a köztér, a közös tulajdon, a közösség többletként jelenjen meg az egyén életében. Ha a város (hivatalos) reprezentációja és személyes képei közös halmazba esnek, ha a fejlesztéspolitika és az egyéni életpályák egy irányba mutatnak, olyan közös tér jöhet létre – és elvégre mi más lenne a város, ha nem ez – ami minden pillanatában megerősíti az egy időben, egy helyen élők közötti kapcsolatokat, illetve kijelöli a személyes tevékenység tágabb, értelmezhető környezetét is.

Mi történik, ha a gazdasági, politikai és kulturális folyamatok során szétválnak a hatalmi képek és a személyes tapasztalatok a városi térről? A közteret meghatározó, a huszadik század során gyakran totalitásra törekvő diskurzusokban részt venni nem tudó vagy nem akaró egyén kettős vákuumba került: időbeli és térbeli koordinátáit egyaránt elveszítette. A működésképtelen jelenből az általános tapasztalat fragmentált, egyéni történeti fikciókba, elzárkózó világokba üldözte a civil társadalmat, ahogy a köztér mibenlétével, hatáiraival, használatának szabályaival és tartalmával kapcsolatos párbeszéd

of the era, and the gradually internationalising capital where they lived.

In order to get closer to Pécs and the subject of our study, it is worth recalling the secret work of Róbert V. Majerszky, created half a century later: this town official made detailed plans and many drawings of his view of the future city “Great Pécs Metropolis”. The pictures have dramatic force, witnessing an era when society’s images of present and future were in line with the developments of the time, when the inhabitants of a city – Pécs or Pest-Buda – interpreted the urban environment where they lived as a meaningful and fertile element of their life. On the other hand, they were right to consider themselves active hands in the development: the wide range of their individual activities was evident. The visions of Majerszky are not utopian negative pictures in contrast with his present; they show an exaggerated version of his own age, the state of the city after a jump in space and time, a new scale of development.

Civilian participation in the creation of the city’s identity – be it active, passive, or interpretative – is indispensable to make meaningful co-ordinates in time and space for the individuals and the community, to create in the individuals’ lives the added value of public spaces, common ownership, and community. When the (official) representations and the personal images of the city fall into accord, when development policy and the individual career courses show the same direction, a common space can be created – and what else is a city? – constantly reinforcing links between those who live at the same time and place, and delimiting the wider interpretable environment of personal activity.

What happens if, in the course of economic, political and cultural processes, the authoritative images and the personal experiences about the urban space diverge? The persons who could not or did not want to participate in the discourses about public spaces – many times with a totalitarian attitude in the 20<sup>th</sup> century – fall into a double vacuum, losing their co-ordinates both in time and space. The general experience chased the civilian society from the inoperable present into fragmented individual historical fictions, secluding worlds from one another; similarly, dialogues ceased to exist on the essence, limits and rules of using public spaces, as well as their content:

is megszűnt: évtizedek óta közös halmaz híján, személyes narratívákon keresztül élünk egymás mellett nagy sűrűségű épített közegben, amit valaha városnak ismertünk meg.

A városról zajló párbeszéd után maradt hiányt, a kiüresedett köztereket korszaktól függően változó politikai és gazdasági konglomerátumok töltötték és töltik be a mai napig, amiket a maguk totalitásra törekvésében, emlékezet nélküli múltbeliségükben tökéletesen tükröznek vissza az egyéni életstratégiák. Ebben a közegben lehetséges ugyan várost fejleszteni, vagy annak identitásáról gondolkodni, de kicsi az esély arra, hogy ez túljusson a politikai marketingfogások vagy az ingatlanfejlesztés zárt rendszerein.

## Utak a jelenbe

Meglátásom szerint Pécs páratlan esélye, hogy utat építhet saját jelen idejéhez, utat találhat az „ők” általános alanyától a „mi” városi közösségeihez. Európa Kulturális Fővárosai javarészt a történelmükhöz való viszonyukon keresztül határozták meg magukat – ez ugyanakkor magában hordozza azt a veszélyt, hogy az épített vagy más kulturális örökség váljon egy így szükségszerűen idegenforgalmi projekt meghatározó elemévé. Az idegenforgalom jellegzetessége a problémamentesség: az eladható város tökéletes helyszíneként szolgálja a helyi és ide látogató fogyasztók igényeit a történelem-bizniszben. A városfejlesztésben az átlagosnál is jóval nagyobb kárt okoz azonban ez a hozzáállás az olyan kultúrákban, ahol a múlttal való viszonyt egyszerre jellemzi az amnézia és a fetisizmusba hajló rögeszmék. A múltjára büszke Európa versenyképessége azonban a jelenében rejlik, ami viszont nem szorítható a hagyományos kánonok közé, sőt, sokkal inkább a mindennapok minőségéről szól, mint kiemelt és tematizált pillanatokról.<sup>2</sup>

A kultúra szerepe a városfejlesztésben a mindennapok kontextusában értelmezhető: nem elkülönülő eleme a beruhá-

for many years we have lived alongside each other through personal narratives without a shared set, in a high-density built environment that used to be called a city.

The vacuum remaining after the lack of dialogues about the city and the emptied public spaces have been – and remain – filled by different political and economic conglomerates in various periods, perfectly reflected by the individual life strategies as being totalitarians and having no memories and no past. Although it is possible to develop a city in such an environment, or to think about urban identity, there is little chance for overcoming the closed systems of political marketing tricks or real estate development.

## Roads to the present

In my opinion, Pécs has a unique opportunity to build a road to its own present time, and it can find a way from the general subject of “them” to the urban communities of “we”. Most of the cultural capitals of Europe defined themselves through the relation to their own history – this, however, bears a risk of having nothing save a tourism project as the determining element of the constructed or other cultural heritage. Tourism prefers unproblematic scenes: a city to sell should be an ideal location serving the needs of local and visiting consumers in the history-business. However, this approach to urban development can cause damages beyond the norm in cultures where the attitude towards the past is characterised both by amnesia and fetish-like obsessions. Nevertheless, the competitiveness of Europe, proud of its past, can be found in its present: it cannot be wedged into the traditional canons; indeed, it is about the quality of the everyday, rather than focused and thematic moments.<sup>2</sup>

The role of culture can be interpreted in urban development in the context of the everyday: it is not a separate element of the investment projects, indeed, it is the method of approach and

<sup>2</sup> Pécs pályázati és PR-anyagaiban a mai napig a múlt, a történeti belváros képei dominálnak (holott legalább ugyanilyen jelentőségűek a lakótelepek, a jelenlegi építkezések, a szegénység, a kereskedelem stb. – mindaz, ami nélkül a város pusztán múzeumként működhetne).

<sup>2</sup> The bidding documents and PR materials of Pécs are still dominated by pictures of the historic inner city, although the housing estates, the present constructions, poverty, trade etc. are equally important – they are the elements without which the city would be nothing more than a museum.

zásoknak, hanem éppenséggel azok megtervezésének és végrehajtásának szemléleti módja és alapvető tényezője. Az infrastruktúra fejlesztése, a közlekedés fejlesztése, a szolgáltatások fejlesztése: kulturális tevékenységek, amik nyilvánvalóvá és értelmezhetővé tudják tenni mindennapi használóik számára, hogy a tér, ahol élnek, gazdagítja az életüket. A kulturális kánont őrző kiemelt szigetek helyett a gócpontok, a csatornák azok, amelyek magukba fogadják, értelmezik, fel dolgozzák és reprezentálják azt a gyakran öntudatlan városi nyilvánosságot, ami körülveszi őket.

A közös jelennek, a közös identitásnak nélkülözhetetlen elemei azok a problémák, amelyekkel egy településnek küzdenie kell az ezredfordulón. Az ezekről folytatott vita vezethet olyan helyzetekhez és megoldásokhoz, amik tanulsággal szolgálhatnak tágabb kontextusban is. Megkockáztatom, hogy az európai kulturális színtér játékosaként azok a helyek tudnak sikeressé válni, amik hatékonyan tudnak kríziseket elemezni, kérdéseket megfogalmazni, feladatokat körülhatárolni regionális, gazdasági, társadalmi vagy más területeken – és nem azok, amelyek egy ideális állapot vagy jól fejlett háttér ügyes és vonzó haszonélvezőiként mutatkoznak.

Ahhoz, hogy a város eljuthasson a saját idejébe, a saját tereit láthatóvá tegye a maga és mások számára, a közös jövő alapjaihoz a közös jelent kell megteremteni. Ez sok esetben egyben az igények megteremtésének szükségességét is jelenti. A poszt-szocialista városfejlesztésben a stratégiai tervezést igénylő konzultációs fázisokat többnyire kevésbé veszi komolyan az azokat kezdeményező politika, ezzel kampányfogássá silányítja a kulturális beruházásokat. A politikai arculatteremtés és a civil identitás-teremtés egyensúlyában nyílnak esélyek megtalálni azt a közös halmazt, ahol a kultúra általánosan hozzáférhető, folyamatosan alakuló közjószág lehet, ami közvetítő csatornát teremthet egyén és város között.

## Ki alkotja a város vízióit?

A városfejlesztést megcélzó kulturális stratégiák célja többek között az eszköztér-teremtés: olyan felületek, programok, aktivitások létrehozása, amelyek újradefiniálhatják a köztér fogalmát és lehetséges használatait. Csorbáék sétái, Majerszky rajzai

the fundamental factor in designing and implementing them. Developing the infrastructure, transportation, and services – these are cultural activities making it clear and interpretable for their everyday users that the space where they live can enrich their lives. Instead of focused islands preserving the cultural canon, the nodes and the channels take in, interpret, process and represent the sometimes unconscious urban publicity which can be found around them.

The problems challenging the settlements at the turn of the millennium are indispensable elements of the common present and the common identity. Debates on such issues may lead to situations and solutions from which lessons can be drawn in a wider context as well. I dare say the places that will be successful players in the European cultural scene are those that can analyse critical situations effectively, ask questions, delimit tasks in regional, economic, social or other perspectives – and not the ones that benefit cleverly and attractively from an ideal situation or well-developed background.

A city can only reach its own time and can only make its own places visible for itself and for others by creating a common present to lay down the foundations of a common future. In many cases it means the need to create demands, as in the post-socialist urban development; the initiating politicians do not take the consulting phases requiring strategic planning seriously, degrading cultural investments to campaign events. The balance of political image-shaping and the creation of civilian identity might be the shared set where culture can be a generally accessible, continuously developing public property, creating an intermediary channel between the individuals and the city.

## Who creates the visions of the city?

Among others, one aim of the cultural strategies targeting urban development is the creation of tools: the development of surfaces, programmes, and activities in order to redefine the concept of public space and the potential uses thereof. The walks of the Csorba family and the drawings of Majerszky could only occur in an environment, which – although controversial – offered a chance for certain groups of society to become



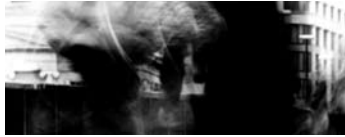
egy olyan környezetben jöhettek csak létre, ami ellentmondásosságával együtt lehetőséget nyújtott bizonyos társadalmi csoportoknak arra, hogy azonosuljanak az őket körülvevő világgal, ne pusztán passzív elszenvetői legyenek annak. A város és a benne zajló változások közügy jellege nem minden esetben egyértelmű, különösen piacgazdasági körülmények között, és nagy a kockázata annak, hogy a poszt-szocialista várospolitika a sikeres fázist kihagyva adaptálja a nyugati kultúra valaha civil részvételen és konszenzuson alapuló, mára javarészt kiüresedett fejlesztési modelljeit. Az eredetileg éppen kulturális stratégiák megteremtésére, közös szellemi tér létrehozására, a transzparencia és hozzáférhetőség fenntartására kifejlesztett struktúrák – mint például az építészeti vagy urbanisztikai pályázatok – cinikus alkalmazása hosszú időre konzerválhatja és fenntarthatja azt az érdektelenséget és bizalmatlanságot, ami a mainstream városfejlesztés irányában jelenleg megnyilvánul, sok esetben éppen azon szakmák részéről, akik a legkezdemenyesebb, legtevékenyebb részesei lehetnének a közös víziók létrehozásának és kommunikációjának.

2006-ban mindössze egy jelentős képsort láthattunk, ami a városról, a köztérről alkotott fogalmainkat átrendezte: az októberi fővárosi utcai tüntetések okozta döbbenet jelentős részben arról szólt, hogy hirtelen teljesen új perspektívában vált láthatóvá a köztér, a város, és az abban való civil vagy tömeges jelenlét. Soha, semmilyen körülmények között nem lehetett a hazai nyilvánosságban ilyen erejű, ennyire meztelen és nyers képekkel találkozni azokról az utcákról és terekről, ahol élünk. A kiszolgáltatott városi tér katartikus látványa arra is figyelmeztet, hogy milyen mélyre kell hatolni a megszokott struktúrákban ahhoz, hogy új képekre találjunk a teljes

identified with the surrounding world, to be more than mere passive observers of exterior events. The public character of the city and the changes within the city are not always easily distinguishable (especially in a market economy), and there is a great risk of the post-socialist urban policy adopting the development models of the west – without enjoying the benefits of the successful period thereof – although these models have already lost their foundations in civilian participation and consensus. The cynical application of structures originally developed for the creation of cultural strategies and the establishment of a common spiritual space in order to maintain transparency and accessibility – such as architectural or urban development tenders – may for a long time maintain and preserve the disinterest and distrust expressed – in many cases by the very professionals who could be the most initiative and active participants of creating and communicating common visions – towards mainstream urban development.

In the year 2006 we have only seen one important series of images forcing us to reconsider our concepts about the city and public spaces: the majority of the shock caused by the street demonstrations in Budapest in October was due to revealing a completely new perspective of the public space, the city, and the civilian or mass presence in it. Never before had such naked and raw pictures of the streets and squares where we live been made public in Hungary. The cathartic picture of the defenceless urban space warns us to dig deeper into the accustomed structures in order to find new images of our environment hitherto completely invisible. Our opinion regarding the new actors in the authoritative discourse about the public space is now unimportant: the

láthatatlanságig ismert környezetünkről. A köztérről folytatott hatalmi diskurzus új szereplőiről alkotott véleményünk ezúttal lényegtelen: tény, hogy most először találkozhattunk egy új – ha mégoly sötét – vízióval közös tereinkről.



Mi lehet mindebben az építészek szerepe? Hiszen éppen ők azok, akik szinte hivatalból foglalkoznak azzal, hogy víziókat gyártsanak és megformálják a jelent. Az építészet hosszú idő alatt felhalmozott, egyedülállóan gazdag tudása és eszköztára megfelelő lehet arra, hogy a város múltban megrekedt mítoszát felszínre hozza és újrairja a jelenben. Az építészet mediál politikai, befektetői és civil szándékok között; kapcsolatot tud teremteni történeti kontextus és a jelen, valamint a jövő víziói között; és ezeket a víziókat meg is tudja fogalmazni, jövőképek, tervek, elemzések, kiáltványok és épületek formájában. A befektetői elképzelések a város jelenéről azonban többnyire más prioritásokkal dolgoznak – az elképzeléseknek formát adó tervező szakmák pedig jó ideje küszködnek végrehajtóra szűkült szerepükkel. Pedig úgy gondolom, az építészet szerepe az, hogy víziókat termeljen a társadalom számára – és hogy kommunikálja is ezeket, úgy, hogy absztrakt alkotások helyett a mindennapi kultúra részévé, eszközzé tudjanak válni.

Meggyőződésem, hogy az építészetnek, az építész szakmának kezdeményezővé kell válni a kultúra és a városfejlesztés fogalmainak újraegyesítésében, abban a folyamatban, ami visszajuttathatja az egyénekre, ágazatokra és szakprogramokra töredezett városigazgatást és civil társadalmat a saját jelenébe, ahol újra értelme lehet az építkezések, a változó városi tér hétvégi szemléjének.

fact is that this is the first opportunity to encounter a new – although dark – vision on our common spaces.



What role can the architects play? They are the very professionals whose job is to create visions and to form the present. The uniquely rich knowledge of architects, accumulated throughout the centuries, and their set of tools could be used together to uncover the myth of the city stuck in the past, and rewrite it in the present. Architecture mediates between the intentions of politicians, investors and civilians; it is able to make links between the historical context, the present and the visions of future; it is also able to articulate such visions in the form of future images, plans, analyses, manifestations and buildings. However, most investors' ideas about the city's present have different priorities – and the professions giving form to the ideas have, for a long time, been acting in an executive capacity. Still, I hold that it is the role of architects to develop visions for society, and to communicate those visions to make them parts and tools of everyday culture, rather than abstract works.

I am convinced that architects and the profession of architecture must play an initiative role in reuniting the concepts of culture and urban development: the process of revivifying and contemporising the urban management, fragmented into individuals, sectors and special programmes, and the civilian society, where constructions and weekend visits to the changing urban spaces may regain their meaningfulness.

# A köz- és a magánszféra szerepe a városfejlesztési projektekben

## The Role of the Public and Private Spheres in Urban Development Projects

Bajnai, László

A közszféra és a magánszféra projekt szintű együttműködésén alapuló európai uniós városfejlesztési modellt a Városfejlesztés ZRt. honosította meg Magyarországon (a Városfejlesztés ZRt., amely 10 évvel ezelőtt SCET Magyarország Városfejlesztő Rt. néven alakult, a Középső–Ferencváros rehabilitációját megvalósító SEM IX Városfejlesztő ZRt. résztulajdonosa és a Középső-Ferencváros rehabilitációjának aktív résztvevője).

A közszféra és a magánszféra projekt szintű együttműködésén (strukturált PPP) alapuló európai uniós városfejlesztési modell szakmai logikája és projekt-előkészítési metodikája az elmúlt évek folyamán beépült az EU hazai városrehabilitációs támogatási követelményrendszerébe, a PPP konstrukciók alkalmazása pedig megjelent az EU Bizottságának ajánlásai között is hatékonyság-növelő és forrásbevonást elősegítő hatása miatt.

Az Európa Kulturális Fővárosa projekt keretében Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata több tízmilliárd forint értékű támogatást kap az Európai Uniótól. Ez soha nem látott lehetőséget jelent arra, hogy a helyi közösség megvalósíthassa városfejlesztési és városrehabilitációs elképzeléseit.

A közszféra és a magánszféra európai típusú, strukturált városfejlesztési együttműködésében rejlő lehetőségek áttekintése tehát indokoltabb, mint valaha.

A konferencián elhangzott előadásomban a Középső-Ferencváros rehabilitációjának tükrében mutattam be ennek az európai városfejlesztési modellnek az eszközeit. A terjedelmi és műfaji korlátok miatt az alábbiakban a modell általánosan

The EU urban development model based on the project level co-operation of the public and private spheres (structured PPP) has been introduced in Hungary by Városfejlesztés ZRt. (Városfejlesztés ZRt. was established 10 years ago under the name SCET Magyarország Városfejlesztő Rt. as an active participant of the rehabilitation of Central Ferencváros and the co-owner of SEM IX Városfejlesztő ZRt. in charge of the rehabilitation).

In recent years, the professional logic and project preparation methodology of structured PPP has been incorporated into the EU requirements relating to the supports for Hungarian urban rehabilitation projects, and the application of PPP constructions is recommended by the EU Commission as a tool for increasing efficiency and facilitating the inclusion of resources.

In the framework of the European Capital of Culture project, the local government of Pécs a city of county rank will receive support from the EU in the amount of several billion Forints (HUF). This is a unique opportunity for the local community to implement local plans about urban development and urban rehabilitation.

Therefore, it is time to take stock of the potential offered by the European-type urban structured PPP development.

In my presentation at the conference, I demonstrated the tools of this European urban development model with regard to the rehabilitation of Central Ferencváros. Due to limitations of length and the written form, I will only present here the generally applicable principles of the model, and will not go

alkalmazható elvi alapjait ismertetem, és a ferencvárosi példa részletes bemutatására nem térek ki, ez megtalálható honlapunkon: [www.varosfejlesztés.hu](http://www.varosfejlesztés.hu).

Az alapelvek: partnerség, hatékonyság, professzionalizmus, a megvalósítás pénzügyi terheinek megosztása a közsféra és a magánsféra között (társfinanszírozás).

Hogyan lehet érvényesíteni ezeket az alapelveket a városfejlesztési akciók előkészítése és megvalósítása során?

## Az előkészítés fázisa

A jó előkészítés kulcsa a komplex városfejlesztési akcióterv kidolgozása. Az önkormányzat városfejlesztési elképzelése, illetve az annak alapján elkészíthető városépítészeti koncepció fogalmazza meg, hogy az önkormányzat MIT kíván elérni a városfejlesztés eredményeként. A HOGYAN kérdésre ad választ a komplex városfejlesztési akcióterv.

Az akcióterv a fejlesztéseket megalapozó településrendezési tervek jóváhagyása és azok végrehajtása között készül, a rendezési tervben elhatározott önkormányzati fejlesztési tevékenység összehangolt megvalósítási terveként. Ha a rendelkezésre álló rendezési tervek városépítészeti szempontból nincsenek az adott fejlesztési elképzelésnek megfelelően, a megfelelő mélységben kidolgozva, szükséges városépítészeti koncepció kidolgozása is az akcióterv készítésének folyamatába illesztve, a munka egyik első fázisaként. A városépítészeti koncepció a megvalósíthatóság műszaki és pénzügyi paramétereit rögzítő akcióterv tartalmával összehangolva a rendezési tervnél pontosabban határozza meg a tervezett beépítés vagy annak egy része beépítési, építészeti és funkcionális jellemzőit, a városfejlesztés eredményeként kialakításra kerülő városépítészeti minőséget.

Az akcióterv a megvalósítás komplex (városrendezési, műszaki, pénzügyi) forgatókönyveként szolgál az önkormányzat számára.

A városfejlesztési akció egy olyan komplex tartalmú önkormányzati fejlesztés végrehajtását jelenti, amelyet a város

into details about the Ferencváros example, as it can be found on our website: [www.varosfejlesztés.hu](http://www.varosfejlesztés.hu).

The principles are: partnership, efficiency, professionalism, and dividing the financial burdens of implementation between the public and private spheres (co-financing).

How should we enforce these principles in the preparation and implementation of urban development actions?

## The preparatory phase

The key of good preparatory work is the elaboration of the complex urban development action plan. The local government's ideas about urban development and the civic design concept to be prepared on the basis of the foregoing must state WHAT the local government wants to achieve as a result of urban development. The question of HOW is to be answered in the complex urban development action plan.

The action plan is to be prepared in the period between approving the spatial plans that formulate the development, and the implementation thereof. It is a harmonised plan, implementing the local government's development activities contained in the spatial plan. When the available spatial plans are not elaborated in appropriate depth with respect to civic design in line with the given development ideas, a civic design concept has to be elaborated as well, incorporated into the process of preparing the action plan, as one of the first steps. The civic design concept is to be harmonised with the content of the action plan fixing the technical and financial parameters of feasibility. It must be more detailed than the local plan with respect to defining the building, architectural and functional features of the planned construction project or a part thereof, i.e. the civic design quality to be resulted from urban development.

The action plan serves as the complex (civic design, technical and financial aspects) scenario for the local government.

As the urban development action is the implementation of a local government development of complex content, to be performed



meghatározott idő alatt, meghatározott műszaki és város-építészeti eredményekkel, meghatározott pénzügyi paraméterekkel (kiadásokkal és bevételekkel) akar megvalósítani, ezért egy ilyen forgatókönyv feltétlenül szükséges a megvalósítás irányításához. A műszaki és pénzügyi tartalomnak koherensnek kell lennie, így az akciótérvt zárt rendszerben kell megfogalmazni. Ezért az akciótérvt egy folytonos vonallal lehatárolható összefüggő területre, a városfejlesztési akciótérvt területre készül. Az akciótérvt lehatárolása az akciótérvt készítésének első lépése.

Az akciótérvt a megvalósítás tervezett időtartamára készül éves bontásban.

Az akciótérvt az önkormányzat képviselő testülete (közgyűlése) hagyja jóvá, és ezzel a jóváhagyással válik a megvalósítás alapjává. A megvalósítás folyamán az önkormányzat megvalósító szervezete, városfejlesztő társasága, minden évben előterjeszti az önkormányzat képviselő testületének jóváhagyásra az akciótérvt előző évben végrehajtott szakaszát és a következő évre eső aktualizált részét.

## A megvalósítás fázisa

A komplex városfejlesztési akciótérvt operatív városfejlesztési koncepciója és pénzügyi koncepciója azt az operatív városfejlesztési folyamatot képezi le, amely a közszféra és a magánszféra struktúrált, európai típusú együttműködésével (struktúrált PPP) valósul meg.

- Mit jelent a struktúrált PPP a városfejlesztésben?
- HOGYAN valósítható meg?
- Melyek az ESZKÖZEI?

A közszféra és a magánszféra struktúrált városfejlesztési együttműködésének alapja a közszféra és a magánszféra feladatainak világos meghatározása és szétválasztása. Ennek alapján definiálható tevékenységük, és ez alapján alakítható ki partneri együttműködésük az EU normáinak megfelelően. A téma részletes kifejtése meghaladja a rendelkezésre álló kereteket, de a legfontosabb összefüggések a következők.

by the town in a fixed period with determined technical and civic design results and with predefined financial parameters (expenses and income), such a scenario is indispensable for the management of the work. The technical and financial content must be consistent, therefore, the action plan must be formulated in a closed system. This is why the action plan covers a connected area bordered by a closed line, i.e. the action territory of urban development. Fixing the borderline of the action territory is the first step of preparing the action plan.

The action plan covers the planned period of the implementation in yearly phases.

The action plan is to be approved by the general assembly of the local government (assembly of representatives), and this approval is the basis of implementation. During the realisation of the plan, the phases of the action plan implemented in the previous year and the updated tasks for the next year are to be submitted each year to the general assembly of the local government by the implementing body (urban development company) of the local government.

## The phase of implementation

The operative urban development concept and the financial concept of the complex urban development action plan represents the operative urban development process implemented through the European-type co-operation (structured PPP) of the public and private spheres.

- WHAT does structured PPP mean in urban development?
- HOW can it be implemented?
- What are the TOOLS?

Structured PPP is based on the clear definition and division of the roles of the public and private spheres. This is the basis of defining their activities and establishing their co-operation in the partnership according to EU norms. A detailed analysis of this topic would go beyond the limits of this paper; however, the most important contexts are the following:

Az önkormányzat feladata a városfejlesztési akcióterületen a komplex városfejlesztési akció egészének megvalósítása. Ennek érdekében végre kell hajtania a rendezési tervben meghatározott önkormányzati városfejlesztési célkitűzések megvalósításához szükséges önkormányzati fejlesztési műveleteket, és el kell érnie olyan építési, ingatlanfejlesztési projektek megvalósulását, amelyek megvalósítása nem a közsféra feladata, hanem az ingatlanfejlesztő vállalkozásoké. Ahhoz, hogy az egyes szereplői körök feladatait helyesen lehessen meghatározni, világosan kell látni a városfejlesztés és az ingatlanfejlesztés közötti különbséget.

A városfejlesztés mindig egy nagyobb összefüggő területre terjed ki. Ez a városfejlesztési akcióterület. A Középső-Ferencváros esetében például 72,7 hektár nagyságú. Megvalósítása önkormányzati kompetencia, hiszen az önkormányzat által jóváhagyott rendezési tervben meghatározott önkormányzati városfejlesztési elképzelés megvalósítására irányuló komplex program végrehajtásáról van szó, ami bizonyos önkormányzati kompetenciák hiányában nem vagy csak nagyon nehezen lenne elképzelhető. Tisztán a pénzügyi eredményességét tekintve, önmagában a városfejlesztési akció végrehajtásához szükséges kiadások és az akció végrehajtása által közvetlenül elérhető fejlesztési bevételek egyenlege lehet negatív, nulla vagy pozitív.

Ezzel szemben az ingatlanfejlesztés mindig lehatárolt kiterjedésű beavatkozás a városi szövetben, illetve a városfejlesztési akcióterületen, amely egy, esetleg néhány ingatlant érint. Megvalósítását a magánszféra vállalkozásai végzik, mivel egy térben és időben jól körülhatárolt projektről van szó, amely piaci szempontból jól tervezhető, és pénzügyi szempontból profitot hoz.

A városfejlesztési akció megvalósítását az önkormányzat városfejlesztő szervezete, városfejlesztő társasága végzi, az akcióterületen definiálható ingatlanfejlesztési projekteket a magánszféra ingatlanfejlesztő vállalkozásai valósítják meg.

A közsféra és a magánszféra strukturált városfejlesztési együttműködése azt jelenti, hogy a városfejlesztés folyamatát az önkormányzat tartja kézben. Ő valósítja meg a városfejlesztési akciót, és ennek során az adott rendezési terv és ak-

The implementation of the entire complex urban development action on the urban development action territory is the task of the local government. To achieve this, it must implement the local government's development actions necessary for the realisation of the urban development objectives specified in the local plan, and it must facilitate the realisation of construction and real estate development projects to be performed by real estate development enterprises, the implementation of which is beyond the competence of the public sphere. In order to define the tasks of the stakeholders correctly, one must clearly see the difference between urban development and real estate development.

Urban development always covers a large single area. This is the action territory of urban development. In the case of Central Ferencváros this area is 72.2 hectares. The implementation of urban development is the responsibility of the local government, as it is the realisation of a complex programme aimed at the fulfilment of an urban development idea put forward by the local government, as defined in the local plan approved by the local government. Without the competency of the local government, this task would hardly be feasible. From a financial point of view, the balance of the costs necessary for the implementation of the urban development action and development revenues directly resulting from the implementation of the action can be negative, zero, or positive.

On the other hand, real estate development is always a territorially limited intervention into the tissue of the city and the urban development action territory, affecting only one or a few real estates. As these projects are limited in time and space, real estate developments are implemented by private enterprises, allowing planning on the basis of the market and generating financial profits.

The urban development action is implemented by the local government's urban development organisation (company), while the real estate development projects to be defined by the action territory are implemented by the real estate development enterprises of the private sphere.

cióterv tartalmának megfelelően elviszi a fejlesztés folyamatát addig, ameddig a konkrét esetben szükséges ahhoz, hogy a magánszféra vállalkozásai az egyes ingatlanfejlesztési projekteket meg tudják valósítani. Ennek során általában kétféle előfeltételt kell megteremtenie a vállalkozások számára: egyrészt a közterületi fejlesztésekkel attraktívvá kell tennie az akcióterületként lehatárolt településrészt, hogy az építési vállalkozások ingatlanpiaci termékei piacképesek lehessenek, másrészt fizikailag elő kell állítania azokat az összes infrastruktúrával ellátott építési telkeket, amelyeken a vállalkozások a rendezési terv előírásainak megfelelően elő tudják állítani piacképes ingatlanpiaci termékeiket.

### ***Hogyan, milyen eszközökkel valósítható meg ez a folyamat?***

A megvalósítás szervezeti eszköze az eredményes önkormányzati városfejlesztés egyik legfontosabb tényezője. Az elmúlt öt évtized nyugat-európai és az eltelt 15 év magyarországi városfejlesztési tapasztalatai azt igazolják, hogy a polgármesteri hivatal kevésbé alkalmas egy városfejlesztési akció megvalósításának bonyolult, pénzügyi és műszaki paraméterein alapján nagy volumenű, hosszan tartó, speciális gazdasági tartalmú folyamatának eredményes végigvitelére, mint egy gazdasági társaságként működő fejlesztő társaság, amely az önkormányzat ellenőrzése alatt áll.

A városfejlesztő társaság 100 %-os önkormányzati tulajdonban is működhet, az Európai Unió fejlett, alapító tagállamaiban azonban az önkormányzati többséggel működő vegyes tulajdonú (SEM típusú) társaság bizonyult a legkedvezőbb formának.

A városfejlesztési akciók megvalósításának „kiszervezése” a polgármesteri hivatalból biztosítja, hogy a hosszan tartó, speciális műszaki és pénzügyi tartalmú gazdasági tevékenységhez az önkormányzat meg tudja teremteni a komplex szakértelmet biztosító professzionális személyi háttérrel, amelyet eredményérdekelt rendszerben tud működtetni. A 100 %-os vagy többségi önkormányzati tulajdon révén a társaság működését az önkormányzat tartja kézben, az övé a társaság tevékenységének koncepcionális, stratégiai és operatív irányítása egyaránt. Ezáltal a működés átlátható az önkormányzat számára, ugyanakkor gyors, rugalmas és piacorientált. A

Structured PPP implies that the process of urban development is co-ordinated by the local government. It is this government that is responsible for implementing the urban development action, and in the course of this process, it manages the development, in line with the local plan and the action plan, up to the point where, in a particular case, interventions by private enterprises are required to implement the specific real estate development projects. In general, two preconditions are to be granted for the enterprises in such cases: the development of public spaces must make the action territory attractive, in order to give value to the products of the enterprises on the real estate market; and secondly, building plots with full infrastructure must be physically created where the enterprises can produce marketable real estate products in line with the specifications of the local plan.

### ***How, and with what tools can this process be implemented?***

The organisational tool is one of the most important factors of successful urban development by local governments. According to the urban development experiences in Western Europe in the past five decades, and in Hungary in the past 15 years, the successful management of a large-volume, long-lasting process of urban development with special economic content implying complex financial and technical parameters should be performed by a development company controlled by the local government and not by the mayor's office itself.

Although the urban development company can be 100% owned by the local government, in the developed founding member states of the European Union, joint-venture companies with a majority shareholding of the local government (SEM type) proved to be the most successful.

The “outsourcing” of implementing urban development actions from the mayor's office allows the local government to set up a professional staff operated in a result-oriented system to perform a long-term business activity of a special technical and financial nature. Through a 100% or majority shareholding, the local government can control the operation of the company, possessing both the conceptional, strategic and operative management over the company. This way, the operation is transparent for the local government, but at the same time fast,



vegyes tulajdonú (SEM típusú) társaság előnye, hogy az önkormányzati kompetenciák mellé társulhatnak a banki, illetve fejlesztő szervezeti partnerek pénzügyi és városfejlesztési szakmai kompetenciái, amelyek elősegítik, hogy a pénzügyi és piaci megvalósíthatóság, valamint a pénzügyi hatékonyság, illetve a gazdaságosság szempontjai folyamatosan érvényesülhessenek.

A jogi konstrukció lényege, hogy az önkormányzat városfejlesztő társasága megállapodást köt az önkormányzattal a városfejlesztési akció előkészítésére és megvalósítására (tervezési és megvalósítási megállapodás). A társaság a megállapodás alapján és annak előírásai szerint hajtja végre a városfejlesztési akciót az önkormányzat által jóváhagyott városfejlesztési akciótervben rögzített pénzügyi és műszaki paraméterekkel. A megállapodás egy nagyon részletes szerződés, amely az akció végrehajtásának teljes időtartamára szól, és részletesen szabályozza többek között az akció előrehaladásáról szóló műszaki és pénzügyi beszámolók rendjét, az önkormányzat részéről történő rendszeres ellenőrzés eljárását, formáját és tartalmát. A modell lényegéhez tartozó kiemelkedően fontos eleme a megállapodásnak, hogy az akció végrehajtása során keletkező fejlesztési bevételeket az önkormányzat nem vonhatja el és nem használhatja fel más célra, hanem visszaforgatja a fejlesztési műveletek következő lépéseinek finanszírozásába az akciótervnek megfelelően. A tervezési és megvalósítási megállapodásban rögzített jogi konstrukció az önkormányzat számára teljes körű ellenőrzést és transzparenciát, a megvalósító önkormányzati társaság számára pedig nagyfokú önállóságot és mozgásteret biztosít (a jóváhagyott, adott

flexible and market-oriented. It is an advantage of the mixed ownership (SEM type) companies that the competencies of the local government are accompanied by the financial and urban development professional competencies of the banks and development organisations, facilitating the continuous enforcement of the aspects of financial feasibility and marketability, financial efficiency and economy.

According to the legal construction, the urban development company of the local government concludes an agreement with the local government on preparing and implementing the urban development action (agreement on planning and implementation). The company implements the urban development action on the basis of and in accordance with the agreement, with financial and technical parameters fixed in the urban development action plan approved by the local government. The agreement is in fact a very detailed contract covering the whole period of implementing the action, and regulating in detail, among other things, the order of technical and financial reporting on the development of the progress of the action, and the process, form and content of regular monitoring by the local government. It is an essential element of the model that, according to the agreement, the local government has no right to divert and use for other purposes the development revenues resulting from the implementation of the action, and it has to return such funds to finance the next steps of the development operations, in line with the action plan. The legal construction fixed in the planning and implementation agreement grants complete control and transparency for the local government, with a high degree of independence and leeway for the implementing

évre aktualizált akcióterv keretei között). Ez az önállóság a megvalósító szervezet rugalmas piaci tevékenységének egyik előfeltétele. Az önállóság egyik legfontosabb tényezője, hogy az önkormányzat minden egyes városfejlesztési akcióra külön tervezési és megvalósítási megállapodást köt a fejlesztő társaságával és minden egyes városfejlesztési akciót egy-egy elkülönített önkormányzati számlán kezel, a számla kezelésével pedig a megállapodásban foglalt feltételek szerint városfejlesztő társaságát bízza meg. A jogi és pénzügyi konstrukció része, hogy a városfejlesztési akcióval érintett önkormányzati ingatlanoknak nem kell a városfejlesztő társaság tulajdonába kerülniük, azok önkormányzati tulajdonban vannak az esetleges értékesítésig, és kezelésüket a társaság a megállapodásban foglaltaknak megfelelően végzi.

A pénzügyi konstrukció legfontosabb célja a társfinanszírozás európai alapelvének gyakorlati érvényesítése annak érdekében, hogy az önkormányzat a rendezési tervben elhatározott fejlesztés egészének pénzügyi terheit meg tudja osztani a közszféra és a magánszféra között. Ennek a célkitűzésnek a gyakorlati valóra váltása két szinten történik. A városfejlesztési akció egészének átfogó finanszírozási logikája szintjén a tervezés és a megvalósítás szempontjából az önkormányzat városfejlesztő szervezete nagyon gondosan mérlegeli, hogy melyek azok a közszféra részéről szükséges fejlesztések – és milyen lépésekben kell végrehajtani azokat –, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a közszféra fejlesztéseinek eredményeire a magánszféra részéről piacépes ingatlanpiaci terméket előállító ingatlanfejlesztési, építési projektek épülhessenek. Ennek megfelelően az akció megvalósításának éves, illetve annál kisebb ütemeiben a városfejlesztő társaság mindig abban a mértékben viszi előre a fejlesztés folyamatát, amilyen mértékben az annak eredményeként kialakításra kerülő építési lehetőségeket az adott piaci körülmények között értékesíteni tudja. Rendes piaci körülmények között tehát a városfejlesztő társaság nem fejleszt túl a területet, azaz nem végez el előre aránytalanul nagy volumenben olyan önkormányzati fejlesztéseket, amelyekhez kapcsolódva az egyébként az akcióterv szerint realizálható közvetlen fejlesztési bevételek csak sok évvel később jelentkeznek. Nagyfokú fejlesztési pénzbőség kivételes történelmi pillanataiban ez azt jelenti, hogy az adott fejlesztést úgy kell kitalálni, hogy a közszfé-

company of the local government (within the limits of the action plan approved and updated for the year in question). This independence is one of the preconditions of the flexible market operation of the implementing organisation. One of the most important elements of independence is the fact that the local government signs a separate planning and implementation agreement with the development company for each urban development action, and it handles each and every urban development action on a separate account of the local government, and the local government charges the urban development company with handling such accounts on the basis of the terms fixed in the agreement. According to the legal and financial construction, the ownership of the local government's real estates affected by the urban development action need not be transferred to the urban development company, they remain the property of the local government until their sale, and they are managed by the company in accordance with the terms of the agreement.

The most important aim of the financial construction is to enforce in practice the European principle of co-financing, in order to allow the local government to share between the public and private spheres the financial burdens of the complete development defined in the local plan. This aim can be realised on two levels. According to the comprehensive financing logics of the complete urban development action, the urban development organisation of the local government shall consider very carefully – with regard to planning and implementation – what necessary developments are needed in the public sphere (and what the steps of implementing them are) in order to allow the private sphere to create real estate and building projects resulting in products marketable on the real estate market, on the basis of the results of the developments by the public sphere. Accordingly, in the annual – or shorter – phases of implementing the action, the urban development company only proceeds with development to the extent of the potential for selling the resulting construction possibilities. Thus, under normal circumstances on the market, the urban development company will not overdevelop the area, i.e. it will not perform in advance a disproportionately large volume of local government developments where the direct development revenues foreseen in the action plan can only be expected after many years. In exceptional historic moments of an abundance of development funds, it means that the specific developments

ra támogatásokkal növelt forrásai az adott körülmények és fejlesztési célkitűzések mellett a lehető legnagyobb arányú fejlesztést generálják a magánszféra vállalkozásai részéről. A megvalósítás konkrét pénzügyi konstrukciója szintjén a közszféra és a magánszféra strukturált együttműködésén alapuló önkormányzati városfejlesztés modellje arról szól, hogy a fejlesztéssel kapcsolatban nem csak kiadások merülnek fel, hanem fejlesztési bevételek is, amelyeket az önkormányzat városfejlesztő társasága folyamatosan visszaforgat az akcióterv szerint felmerülő következő fejlesztési kiadások finanszírozásába.

A fejlesztési kiadások általánosan jellemző csoportjai:

- infrastruktúra építés,
- területelőkészítés,
- épületbontások,
- lakók, bérlők elköltöztetése,
- közterületek (utak, parkolók, parkok) rendezése,
- szociális bérlakások építése,
- a közszféra tulajdonában lévő, meglévő épületek felújítása,
- közcélú beruházások megvalósítása (pl. óvoda, iskola, művelődési központ, stb.),
- a városfejlesztő társaság díjazása

A fejlesztési bevételek általánosan jellemző csoportjai:

- ingatlanértékesítési bevételek az építési telkek, építési lehetőségek értékesítéséből,
- önkormányzati költségvetési finanszírozás,
- európai uniós és állami támogatások,
- hitelek.

Az önkormányzati költségvetési finanszírozás nélkül számított egyenleg az akció természetétől és tartalmától függően lehet negatív, nulla, vagy pozitív. Az önkormányzati finanszírozás összege mindig akkora, hogy az említett negatív egyenleget nullára egyensúlyozza.

Az önkormányzat számára a közszféra és a magánszféra strukturált együttműködésén alapuló városfejlesztési modell alkalmazása akkor hozhatja a legkedvezőbb eredményeket pénzügyi szempontból, ha egymással párhuzamosan több ak-

must be formulated to allow the public funds topped by grants to generate the highest degree of development by the enterprises of the private sphere – under the given circumstances and development objectives. On the level of the concrete financial construction of the implementation, the local government's urban development model based on the structured co-operation of the public and private spheres is about having not only expenses but also revenues related to the development, and such revenues shall be continuously recycled by the local government's urban development company into financing the next development costs occurring in line with the action plan.

The typical groups of development costs:

- infrastructure building,
- preparing the site,
- demolishing buildings,
- moving out inhabitants, tenants,
- settling public spaces (roads, parking places, parks)
- building social flats to rent,
- renovation of existing buildings owned by the public sphere,
- implementing investments of public purpose (e.g. kindergarten, cultural centre etc.),
- remuneration of the urban development company.

The typical groups of development revenues:

- real estate sales proceeds from selling building plots, building possibilities,
- financing from the local government's budget,
- grants from the EU and the state,
- loans.

The balance calculated without financing from the local government's budget can be negative, zero or positive – depending on the nature and the content of the action. Financing from the local government's budget should always counterbalance any negative balance to zero.



ció megvalósítása történik és ezek között van olyan is, amelyek pénzügyi egyenlege pozitív. A nyereséges akciók pénzügyi eredményével a negatív egyenlegű akciók pénzügyi „vesztése” részben vagy egészen kompenzálható.

A fentiekben bemutatott európai városfejlesztési eszközök jól alkalmazhatóak a magyarországi gyakorlatban is. Ezt a konferencián elhangzott előadásomban részletesen bemutattam a Középső-Ferencváros rehabilitációjának példáján, ahol az EU csatlakozás előtti 12 év eredményeként az önkormányzat mintegy 3 milliárd Ft értékű városfejlesztési beruházással 37,6 milliárd Ft értékű becsült befektetői ráfordítást generált az akcióterületen. A Ferencvárosban kialakított gyakorlat piaci alapon működőképesnek bizonyult az ország további városaiban is (Zalaegerszeg, Mosonmagyaróvár). Amikor az Európai Unió városfejlesztési és városrehabilitációs támogatásai megérkeztek Magyarországra, ez az európai gyakorlat már jelentős eredményeket hozott. Ez is aláhúzza, hogy az EU támogatás az önkormányzati városfejlesztésnek csak egyik eszköze abból a sok fontos eszközből, ami szükséges ahhoz, hogy az önkormányzatok a lehető legkedvezőbb eredményekkel valósíthassák meg városfejlesztési elképzeléseiket. Az EU támogatás tehát az önkormányzati városfejlesztésnek nem célja, hanem eszköze.

For the local government, the application of the urban development model based on the structured co-operation of the public and private spheres can be the most fruitful in financial terms when several parallel actions are implemented and some of them have a positive financial balance. With the financial results of profitable actions, the financial “loss” of negative balance actions can be fully or partially compensated.

The European urban development tools presented above can be applied with good results in Hungary as well. I have demonstrated this in detail in my presentation at the conference by using the example of the rehabilitation of Central Ferencváros, where, in the 12 years before EU accession, the local government invested 3 billion HUF into urban development, generating investor activity on the action territory of an estimated value of 37.6 billion HUF. The practice developed in Ferencváros proved to be feasible on the market in other cities of Hungary, as well (Zalaegerszeg, Mosonmagyaróvár). When the European Union urban development and urban rehabilitation support arrived in Hungary, this European practice had already been successful. It underlines that EU grants are only one of the potential tools of urban development, as there are many important tools necessary for successfully implementing urban development ideas by the local governments. Thus, EU support is not the aim but a tool of the local governments' urban development.

# A Van Nelle gyár bemutatása

## Presentation of the Van Nelle Factory

Gude, Eric

### Történelmi háttér

- A Van Nelle gyárat 1925-30 között építették.
- A cég profilja a dohány, kávé és teagyártás.
- A komplexum területe: 10 hektár. Az épületek: 60.000m<sup>2</sup>
- Igazgató: Cees van der Leeuw.
- Építészek: Van der Vlugt & Brinkman.

Cees van der Leeuw igazgató igazi látnok volt:

- Kábelekre kötött kocsisorral automatizálta a céget
- A gyár tetőszerkezetét egy külső ablaktisztító lift vette körül
- Itt alakították ki az első „iroda-kertet” az adminisztráció számára
- Egyike volt az első számítógép-használóknak
- Az északi napfény miatt speciális tetőszerkezet volt annak érdekében, hogy ellenőrizni tudják a termékek, azaz a tea, a dohány és a kávé tényleges színét
- Ez volt az első gyár, amely termékeinek csomagolását reklámozási célokra is felhasználta
- Az egyik első cég, amelynek nagyon is modern és igényes (és rettentő drága) építészete olyan külső a belső környezetet teremtett, hogy az ösztönzőleg hatott az ott dolgozókra és a látogatókra egyaránt
- A vasútvonal mellett nagy reklámtáblák hirdették Van Nelle nevét az arra utazóknak

### Some historical facts

- The Van Nelle Factory was built between 1925–1930.
- Its function was a factory processing tobacco, coffee and tea.
- The total surface of the complex is 10 ha and that of the buildings ca. 60,000 m<sup>2</sup>.
- The principal was Cees van der Leeuw.
- The architects were Van der Vlugt & Brinkman.

The principal, Cees van der Leeuw was a visionary:

- the whole factory was fully automated by cable trolleys;
- there was an outside window-cleaning lift all around the roof of the factory;
- the first 'office garden' for the administration;
- one of the first users of computers;
- special roofs on the factory for the northern daylight to be able to check the actual colours of the products, like tea, tobacco and coffee;
- first factory using advertisement on single packages for its products;
- one of the first factories using very modern beautiful (and expensive) architecture to let the exterior and the interior be an inspiration for all the people working in it and visiting it;
- big advertisement shields along the railroad to show the name of Van Nelle for everyone who passed by on train.



## Érzelem és lélek

- Ez az ember lélekkel áldotta meg a gyárat.
- Ez az ember serkentő hatásúvá tette alkalmazottai munkahelyét.
- A későbbiek során is sokat tanultunk meglátásaiból, majd pedig e feleslegessé vált gyár épületei alapján megpróbáltuk a leginkább megfelelő és ösztönző erejű koncepciót kialakítani. Így született meg a „Dizájn Művek”

## Az Üvegpalota

Az Üvegpalota – ahogy azokban az időkben nevezték – 1986-ban lett műemlék és a kilencvenes években került fel az UNESCO előzetes listájára.

1993-ban Albert Six – a gyártulajdonos Sara Lee/DE igazgatótanácsának titkára – felkereste a Holland Állami Műemlékvédelmi Hivatal elnökét, és egy közös projektet ajánlott.

Köztudott volt, hogy gyárat akkortól számítva 3-4 éven belül be fogják zárni és mindkét fél azt akarta, hogy az épületegyüttes új tulajdonosa hosszú távon is fenntartsa a műemlék eredeti állapotát.

A Sara Lee elfogadható árat szeretett volna kapni az épületért, a Műemlékvédelmi Hivatal pedig felügyeletet akart gyakorolni a leendő tulajdonos felett és garanciát kért a műemlék hosszú távú fenntartására.

## Az eredmény

Dokumentum / jelentés készült a műemlék kulturális és történelmi hátterét illetően, amely általános és specifikus útmutatót ad az új tulajdonos számára (akit még meg kell találni és ki kell választani).

Rotterdam város önkormányzata formálisan úgy döntött, hogy nem veszi meg a komplexumot, hanem a privát szférától vár új ötleteket és javaslatokat

## Emotion & soul

- This man gave this complex a soul.
- This man gave the people an inspiring place to work in.
- Later we learned from his vision and tried to convert his redundant factory into the most suitable new inspirational concept: 'The Design Factory'.

## Glass Palace

The Glass Palace – as it was called in those days – became a State Monument in 1986 and was also placed on the tentative list for a UNESCO nomination in the nineties.

In 1993 Albert Six – the secretary of the board of directors of Sara Lee/DE (owner of the factory) – called upon the chairman of the National Monument Protection Office with a joint challenge:

The factory was going to be closed in 3-4 years from then and both parties wanted this Monument to be maintained in a proper condition on a long-term basis by the new owner of the complex.

Sara Lee wanted a good price for the building and the Monument Protection Office wanted to be able to control the new owner so as to obtain guaranteed maintenance in the long run.

## The result

Cultural & Historical Research Document / report of the whole complex with general and specific guidelines for the new owner (still to be found and chosen).

The Municipality of Rotterdam formally chose not to buy this complex and leave the private sector to come with new ideas and proposals.

The creation of a highly respected selection team for the new ideas from the private sector, consisting of: The Municipality

Létre is hoztak egy nagy tiszteletnek örvendő tagokból álló csoportot, hogy a magánszektorból származó elképzeléseket elbírálja. A csoport tagjai a következők: a Rotterdami városi önkormányzat, a Rotterdam Fejlesztési Ügynökség, a Nemzeti Műemlékvédelmi Hivatal, a Helyi Műemlékvédelmi Hivatal, a tulajdonos (Sarah Lee/DE)

## Property Conversion Group BV

A Rotterdami Fejlesztési Ügynökség 1996-ban kérte fel a Property Conversion cégcsoportot arra, hogy találjon ki egy új koncepciót a gyárat illetően. A Property Conversion Group elnevezésű tanácsadó cég új koncepciókat gyárt már meglévő ingatlanok átalakítására (új életet teremt). A PCG (Property Conversion Group) 1993 óta dolgozik e területen.

## A Van Nelle Design Művek

Szükség volt arra, hogy új nevet adjunk az épületegyüttesrel kapcsolatos koncepciónak, ezért a PCG a Van Nelle Dizájn Művek nevet javasolta. A Van Nelle egy már létező holland név volt, a Sara Lee/DE pedig engedélyt adott a márkanév használatára, de csak a komplexum vonatkozásában

A célcsoportok: építészek, dizájnerek, média tanácsadók, továbbképző intézetek illetve ICT-, film-, fotó- és videó-vállalatok.

## A Van Nelle Dizájn Művek koncepciója

A koncepció, amely a „Van Nelle Dizájn Művek” egyszerű, de találó nevet kapta, voltaképpen a médiagrafikával foglalkozó különböző cégek számára készített modell egy változata, amely összhangban áll a rotterdami önkormányzat társadalmi, gazdasági irányelveivel. A célkitűzés az volt, hogy a különböző háttérszolgáltatók segítségével a Van Nelle komplexumban találkozhassanak a kommunikáció és dizájn területének alkotói és a felhasználói. A legfőbb kérdés továbbra is a piac azon változásainak előrejelzése maradt, amelyeket a digitalizáció okozott, vagy várhatóan okozni fog. A komplexum mérete és vonzereje miatt a mé-

of Rotterdam, Rotterdam Development Corporation, National Monument Protection Office

Local Monument Protection Office, The owner (Sara Lee/DE)

## Property Conversion Group BV

In 1996 the Property Conversion Group was asked to create a new idea for this factory by the Rotterdam Development Corporation. The Property Conversion Group (PCG) is a consultancy firm that develops new concepts for the conversion of existing business real estate (to create a second life). PCG has worked in this field since 1993.

## Van Nelle Design Factory'

It was necessary to give the complex and the concept a new name so the PCG suggested the name Van Nelle Design Factory. Van Nelle was already a strong Dutch name and Sara Lee gave permission to use this brand name just for the complex but not for any other means.

Target groups would be architects, designers, new media consultants, training companies and ICT, film photo, video companies.

## Concept of the Van Nelle Design Factory

The concept, which was given the simple but apt name: 'Van Nelle Design Factory', was in fact a fleshed-out version of the model for the graphimedia companies and it was in keeping with the socio-economic policies of the Municipality of Rotterdam. The aim was to cluster tenants and users in the field of communication and design in the Van Nelle complex, with supporting services alongside. The main theme remained anticipating changes in the market, which were brought about or expected to be generated by digitalisation. Because of the size and the allure of the complex, the target groups from the graphimedia sector were broadened out to include



diagrafikai szektor, mint célcsoport kibővült. Így ma már az építészet, az információs és kommunikációs technológia (ICT) és az oktatás is a célcsoporthoz tartozik. A cél egy 100-150 kis- és középvállalkozás – vállalatok, hivatalok, szolgáltatók és más ide kapcsolódó vállalkozások – számára kialakított központ létrehozása volt. A tervezett háttérszolgáltatások közé sorolható a recepcióval ellátott fogadó csarnok, a futárszolgálat, a média könyvtár, az étterem, az irattár, a gyermekfelügyelet, illetve a szakképzett takarító és biztonsági szolgálat.

## A hármas

Ez idő alatt a Sara Lee/DE folyamatos konzultációt folytatott a városvezetéssel. A Várostervezési és az Állami Lakásépítési Hivatallal az átalakításra vonatkozó terveket vitatta meg. A Városi Műemlékvédelmi Hivatallal pedig az átalakítás megengedett mértékéről, illetve a vonatkozó előírásokról folytak tárgyalások, amit megnehezített a műemlék jellege és állapota. Az önkormányzat viszont a Holland Műemlékvédelmi Minisztériummal lépett kapcsolatba, amely jelentésben tárta fel az ügy kulturális és történelmi háttérét annak érdekében, hogy képet kapjanak a különböző érdekekről.

architecture, information and communication technology (ICT) and education. The goal was to create a centre of activity for 100 to 150 small and medium-sized companies: production companies, for instance, offices, service providers and other related enterprises. The supporting services that were envisaged were a reception area with a reception desk, courier services, a media library, food and drink facilities, archive spaces, child-care facilities, professional cleaners and security services.

## Trio

In the intervening time, Sara Lee/DE continued to work closely with the municipality: with the Department for Urban Planning and Public Housing about the conversion plan and with the Municipal Conservation Department on the margins for conversion and rules and regulations, which were complicated in view of the nature and the status of the monument. In turn, the Municipality sought advice from the Netherlands Department for Conservation that was preparing the Cultural Historical Reconnaissance Scheme to map out the balance of interests.

During 1997, prospective buyers proposed eight extremely divergent plans. There was even a buyer without a plan who

Az érdeklődők 1997-ig nyolc, egymástól teljesen különböző pályázatot nyújtottak be. Akadt olyan jelentkező is, aki előzetesen semmiféle tervvel nem rendelkezett. E cég arról próbálta meggyőzni a Sara Lee-t, adja el nekik úgy a tulajdont, hogy a tervekről csupán a megvásárlás után gondolkodnak majd. Bár ez az „általános fejlesztési céllal történő vásárlás” ellenkezett a szabályokkal, a befektető – a kétszemélyes POB, egy építőipari ingatlanfejlesztő vállalat – ígéretes lehetőségnek tűnt, hiszen az anyavállalatát, a Koninklijke Volker Wessels Stevin NV építőipari céget jegyezték a tőzsdén.

Mivel a Property Conversion csoportnak még mindig szüksége volt pénzügyi befektetőre, Albert Six úgy gondolta, itt az idő összehozni a Property Conversion-t (melynek van ötlete, ám nincs pénze) a POB-val (amelynek pénze van, elképzelései azonban nincsenek). Eközben Eric Gude a Property Conversion-től kapcsolatba lépett Nick de Boer-rel, a Rijssen-i Kondor Wessels Projecten-től, amely cég szintén a Koninklijke Volker Wessels Stevin NV leányvállalata.

Így állt tehát össze az ötletadóból és a befektetőkből álló hármas: Eric Gude a Property Conversion részéről, Nick de Boer a Kondor Wessels Projecten igazgatója, illetve John van Lit, a POB igazgatója. A célkitűzés az volt, hogy erőiket egyesítve megtalálják a Van Nelle Dizájn Művek kialakításának koncepcióját. Úgy gondolták, ha elnyerik a pályázatot, akkor együttműködésüket társulássá alakítanák (*Maatschap*). John van Lit kezelné a pénzügyeket és Eric Gude kezében lennének a fejlesztéssel, lízinggel és reklámozással kapcsolatos teendők. Az ingatlanfejlesztők, azaz a POB és a Kondor Wessels Projecten csak középtávon vennének részt a komplexum átépítésében. Az építési kedv fellendítése és a helyszín népszerűsítése mindkét cégnek érdekében állt. Úgy gondolták, hogy a második fázisban kerülne sor az építkezésekre, a harmadikban pedig esetleg kibővítenék a komplexum területét az épületek mögött lévő szomszédos telek bevonásával

A „történelmi háttér felderítése” az értékesítési eljárás fontos részévé vált. A Koninklijke Volker Wessels Stevin NV hivatalos vevőként „*Ontwerpfabriek Monument BV*” néven jegyezte be az ingatlant. A *Maatschap Van Nelle Ontwerpfabriek* cserébe megállapodott a vevővel arról, hogy létrehozza a Van Nelle Dizájn Műveket. A Rotterdami városvezetés által befektetett

tried to persuade Sara Lee/DE to sell the property and only to think about developing it in the second phase. Although this type of ‘basic development acquisition’ was actually against the rules, the buyer – the two-man business POB (a property developer for the building sector) – was an interesting prospective buyer because it was a subsidiary of Koninklijke Volker Wessels Stevin NV, a building company then quoted on the stock exchange. Because the Property Conversion team was still looking for a financial developer at that time, Albert Six thought the time was ripe to introduce Property Conversion (had ideas, but no money) to POB (had money, but no concept). In the meantime, Eric Gude from Property Conversion had been in touch with Nick de Boer, the director of Kondor Wessels Projecten based in Rijssen, likewise a subsidiary of Koninklijke Volker Wessels Stevin NV.

This is how the concept and the financial backers came together as a trio comprising: Eric Gude from Property Conversion, Nick de Boer, director of Kondor Wessels Projecten and John van Lit, director of POB. They were going to join forces to turn the Van Nelle Design Factory into a feasible idea. If their plan made it through the selection process, the collaboration would take the shape of a partnership (*Maatschap*). John van Lit would shoulder the responsibility of finance, and Eric Gude would take on the development, leasing and publicity sides. The property developers POB and Kondor Wessels Projecten would stay involved in developing the complex in the medium term. It was in both companies’ interest to create building volume within the complex and to attract publicity. It was thought that there could be new building in a second phase, and a third phase may possibly consider extending the complex in the immediate adjacent area behind the grounds of the complex.

Historical Reconnaissance became an integral part of the sales contract. Koninklijke Volker Wessels Stevin NV incorporated the complex into ‘*Ontwerpfabriek Monument BV*’ as the official buyer. The partnership, *Maatschap Van Nelle Ontwerpfabriek*, in its turn, concluded a contract with the buyer to develop the complex into the Van Nelle Design Factory. Apart from the financial injection of 1.7 million

1,7 millió holland guldenen kívül további bevételük is volt, mivel a Sara Lee/DE a központi irodaépületet öt, az elosztó rak tárt pedig 3 tovább évre bérbe adta. Az eladást 1998. október 15-én jelentették be a dohánygyár legfelső emeletén tartott sajtókonferencián.

## Koordinációs építész kiválasztása

A Property Conversion a Claessens Erdmann nevű építész és dizájnér céggel dolgozott együtt a fejlesztési szakaszban. A cég helyreállítási projektekre szakosodott, ám kevesebb tapasztalata volt az olyan történelmi épületekkel kapcsolatos projektek terén, mint a Van Nelle. A társulás (*Maatschap*) ezért úgy gondolta, más építészt keres a legnehezebb szakaszra, méghozzá a koncepció megvalósítására és az építészeti átalakítások kivitelezésére, a gyár egészére vonatkozóan. Kezdetben Jo Coenen-nel vették fel a kapcsolatot, de hamar kiderült, hogy a felek teljesen eltérő módon látták a megvalósítandó feladatot, ezért felmondták az együttműködést. A gyár hírneve miatt azonban nem kellett attól tartani, hogy ne lennének jelentkezők a feladatra. A kiválasztás legfontosabb feltétele az volt, „hogy a tervezési fázisra olyan építészt találjanak, aki jeles szakértője a *Het Nieuwe Bouwen* nevű modern irányvonalnak”, ahogy azt a Holland Műemlékvédelmi Minisztérium is javasolta. Rengeteg építész maga vette fel a kapcsolatot a társulással, köztük az akkor még kevésbé ismert Wessel de Jonge is, aki kitartó telefonálgatásainak köszönhetően öt perces meghallgatást harcolt ki magának, hogy elképzeléseit kifejtthesse. A meghallgatás során nagyon lelkesnek bizonyult, ráadásul még az is kiderült, hogy jó kapcsolatai vannak a műemlékvédelem terén. Ugyanakkor az sem elhanyagolható tény, hogy megfelelő tapasztalattal rendelkezett az újabb történelmi épületekről. A társulás (*Maatschap*) ezt követően nevezte ki Wessel de Jonge-t a Dizájn Művek koordinációs építészévé, aki ekkor a Leo de Jonge Architecten BNA BV-nél dolgozott.

## Új tanácsadók és tanácsadói kapcsolatok

A társulás (*Maatschap*) az egész projekt folyamán magának tartotta fenn a projektgazda és az ügyvezető igazgató

Dutch Guilders from the Municipality of Rotterdam, there was income from rent because Sara Lee/DE kept the lease on the head office for the following five years and on the distribution centre for the following three years. The sale was announced to the world on 15 October 1998 at a press conference on the uppermost floor of the tobacco factory.

## The choice for a co-ordinating architect

The architecture firm Claessens Erdmann architects & designers, which Property Conversion had worked with during the property development stage, was specialised in revitalising processes but had less of a reputation and experience with historical complexes and projects of the scope and nature of Van Nelle. This is why the partnership (*Maatschap*) sought a different architect for the most difficult part, namely applying the user concept and the architectural conversion to the factory complex as a whole. The architect Jo Coenen was contacted in the initial phase, but it quickly became evident that neither side could agree to each other's views on how to approach the task at hand and gave up the idea of collaboration. However, the factory's reputation among architects ensured there were enough candidates who came forward. The most important condition was to 'involve an architect in the planning stage who had specific expertise in the field of the modern movement *Het Nieuwe Bouwen*', as the Netherlands Department for Conservation (*RDMZ*) had recommended. Several architects came forward on their own initiative, one of whom was Wessel de Jonge, unknown at that time, who after repeated phone calls managed to get five minutes listening time in which to explain his viewpoint. He exuded great enthusiasm and, to top it all, had good contacts with people in the field of conservation. An important bonus was his experience with newer historical buildings. And so it came about that Wessel de Jonge, who worked for the firm Leo de Jonge Architecten BNA BV at the time, was nominated by the partnership (*Maatschap*) to be the coordinating architect for the Design Factory.

szerepét, így ők konzultáltak azokkal az intézetekkel, akik eddig a Van Nelle tanácsadói testületeként tettek javaslatokat. E konzultatív struktúrákon belül kerültek megvitatásra a következő témakörök: változások az átalakítási projektben, a komplexum és környezetének infrastrukturális változtatásai, a műemlékekkel kapcsolatos törvények és szabályok a projekt gazdasági életképessége vonatkozásában. A lehetséges állami támogatások igénybevétele is figyelembe kellett venniük. A társulás 1999 januárjában újabb szakértők bevonásával bővült. Minden egyes partner egy-egy újabb személyt alkalmazott, akik egyedül azért voltak felelősek, hogy a feladatokat valóban elvégezzék. A tanácsadók kiválasztásakor rendkívül fontos szerepet játszott az illetők érzelmi kötődése a projekthez, mivel a gazdasági értelemben vett nyereségesség még várat magára.

## Doboz a dobozban konstrukció

Az első akadályt az jelentette, hogy a gyárat szigetelési problémák miatt nem lehetett önmagában egy vázként, mindössze egy üvegfalal az épület elején kiadni. Ha ugyanis az egyik bérleti leszigeteli saját épületrészeinek hátulját, a szomszédja pedig ugyanezt nem teszi meg, az páralecsapódást, zajártalmat és huzatot okoz. Szintén problémát okozott az elválasztó falak és a homlokzati fal érintkezési pontjainak megépítése is. Ez azt jelentette, hogy végül egy újabb üvegből készült homlokzatot kellett építeni az épület hátsó részén, így egy üveggel teljesen körbezárt dobozzá alakult az épület: ezt hívták „doboz a dobozban” konstrukciónak. Ez a beavatkozás növelte a pénzügyi kockázatot is, mivel a költségeit még a bérlők felbukkanása előtt bele kellett kalkulálni a bérleti díjakba. Érdeklődők természetesen voltak, de konkrét megállapodásokra nem kerülhetett sor a bérleti díjak összetett természete miatt.

A klimatizált falon kívül a bérlőknek egy gázt, elektromosságot, központi fűtést és adatforgalmat magába foglaló rezsi csomagot ajánlottak. A formáknak, a színsémáknak és az épület megosztásának összhangban kellett lennie a Holland Műemlékvédelmi Minisztérium által meghatározott irányvonalakkal. Így volt ez a világítás esetében is. A 70 és 300 m<sup>2</sup> közötti alapterülettel rendelkező kisebb egységeket a lehető legközelebb helyezték el a kávégyár 2. és 3. emeletén lévő recepcióhoz,

## New advisors and consultative relations

The partnership (*Maatschap*) took on the role as developer and executive director for the entire process and it consulted the institutions that had made recommendations so far in the shape of the Van Nelle consultation body. It was within these consultative structures that the following subjects were discussed: changes in the conversion plan, infrastructural modifications to the complex and its surroundings, and rules and regulations governing monuments in relation to economic viability of the project. The possibilities of obtaining subsidies also had to be looked into. The partnership was broadened to include new advisors in January 1999. Each partner took on a second employee who had the specific job of making sure that tasks were carried out. When choosing the advisors, their emotional tie with the project was extremely important because the commercial feasibility of the project still had to bear fruit.

## A box within a box construction

One of the first stumbling blocks was that the idea of leasing the factories practically as a shell, with a glass cavity wall only on the front of the building, turned out to be difficult to achieve because of climatic problems. If a tenant added a climate wall to the rear of the building as well, whilst his neighbour chose single glazing, the differences in temperature between both spaces would produce condensation, noise pollution and problems with draughts. Problems would also arise at the connecting points of the dividing walls on the existing curtain wall. This meant that another glass façade would finally have to be constructed at the rear side, leading to the creation of a fully glazed ‘box’: a ‘box within a box’ construction as it was called. This type of intervention would increase the financial risk because the costs would be calculated into the lease price before there were even tenants to talk of. There were prospective tenants interested, but no solid agreements could be reached because of the complicated nature of the lease price.

Apart from the climate walls, the tenant would also be offered a basic package for gas and electricity, central heating and

míg a nagyobb egységek a felsőbb emeleteken kaptak helyet. Abból a feltételezésből indultak ki, hogy a kisebb vállalkozásoknak szükségük lehet a központi szolgáltatásokra, míg a nagyobbak általában ezt saját maguk oldják meg. A társulás (*Maatschap*) úgy gondolta, hogy biztosítani kell a hozzáférést az olyan építészetileg kiemelkedő részekhez, mint a korábbi, magasföldszinten lévő „kávépörkölő ház” (*branderij*), vagy a tetőn található teaszoba. A fennmaradó területeket (meglévő formájukban, ha kell) csak a legalapvetőbb szolgáltatásokkal kívánták bérbe adni, hogy a bérleti díjak lehető legszélesebb skáláját tudják kínálni. A nagyobb raktérterületet igénylő cégek számára újabb épületeket biztosítottak. 1999 márciusában meghívták az érdeklődő bérlőket a gyárba. 200 meghívottból 190-en valóban el is mentek, ami igen magas aránynak számít. Miután a társulás döntött a kiigazított költségvetési tervetről, készen álltak a bérleti díjak kialakítására is.

## A gyár részeinek bérbeadása

A 2000-es év első fele aggasztóan telt, mivel 35 millió holland guldent már befektettek, ám az érdeklődések ellenére egyetlen bérleti szerződést sem sikerült megkötniük. A Holland Műemlékvédelmi Minisztérium által meghatározott szabályok és törvények olyan bonyolultnak bizonyultak, hogy az alapszerződéseken kívül további bérleti szerződéseket és kiegészítő mellékleteket is be kellett szerezniük és 780 további részvényit piacra bocsátaniuk.

## Utolsó simítások

A megvalósítás során kibővült a Van Nelle Dizájn Művek funkcióiról alkotott kép is. Már nem úgy tekintettek rá, mint egy hétköznapi nyitva tartó irodaházra, hanem, legfőképpen az ICT-szektorban tapasztalt gazdasági visszaesés miatt, felmerült a szórakozás lehetősége is. Az érdeklődő vevőknek is tetszett az elképzelés, miszerint kikapcsolódási lehetőségek lennének a közvetlen környezetükben. Ezek összhangban voltak Van der Leeuw eredeti elképzeléseivel is, aki alkalmazottai számára már akkoriban is biztosította a sport és kikapcsolódás lehetőségét. A komplexum tökéletesen megfelelt erre a célra, bár ehhez egy kicsivel rugalmasabb tervezésre volt szükség.

data traffic. The shape, colour scheme and location of the partitions had to comply with guidelines set out by the Netherlands Department for Conservation, as did the lighting. Smaller office units from 70 m<sup>2</sup> to 300 m<sup>2</sup> were designed to be positioned as close as possible to the reception space on the second and third floors of the coffee factory, and larger units would be available on the upper floors. It was assumed that smaller businesses would make greater use of central services than larger ones, who presumably had their own 'in-house' services. Furthermore, the partnership (*Maatschap*) decided that where there was talk of outstanding architecture, such as the former roasting house (*branderij*) with its mezzanine, and the tearoom on the roof, the public should have access to these areas. The remaining spaces would be leased in basic form (in their existing state, if necessary), to create the broadest range possible in lease prices on the complex. Companies requiring heavy floor load capacity would be housed in new buildings elsewhere on the grounds. In March 1999, prospective tenants were invited to the factory and 190 of more than 200 interested parties turned up, which was a high turnout. Now that the partnership had drawn up its newly adjusted budget, it was finally ready to fix the lease prices.

## Leasing the factories

The first six months of the year 2000 were a tense time for members of the partnership (*Maatschap*) because they had invested the first 35 million Dutch Guilders but not a single lease contract had been signed, despite interest from prospective tenants. The rules and regulations from the Netherlands Department for Conservation were proving to be so complicated that new lease documents and extensive annexes had to be drawn up for the standard lease contracts. In addition, another 780 shareholdings had to be placed on the market.

## Fine-tuning the Van Nelle Design Factory concept

During the development process, the Van Nelle Design Factory's function as a monumental business centre



2003-ban kezdődött meg az épület Spaanse Polder részére vonatkozó tervek felülvizsgálata. Az épületegyüttes végül egy új, ügynevezett „külön státuszt” kapott, így több lehetősége volt arra, hogy gyakrabban rendezzen nagyobb szabású eseményeket.

A gyár átalakításának egyik „mellékterméke” az építészeti turizmus volt. 2003-ban körülbelül 35 000 ember látogatta meg a komplexumot, mely adatot sok múzeum megirigyelné. Az érdeklődők vendégül látása érdekében a küszöbököt lejjebb kellene vinni és meg kellett nyitni a parkot is. A jövőben látogatóközpont kialakítására is sor kerülhet.

## További bérbeadások 2004 második felében

2004 júliusára a komplexum nagyjából 75%-át ötven vállalkozás bérelte, melyek között olyan üzletágak képviselői találhatók, mint az információs technológia, a kreatív és üzleti szolgáltatások, az ajándéktárgyak, oktatás és képzés, építészeti, nyomdai és digitális szolgáltatások. 2004 elején hét kisebb és közepes méretű építészeti cég mellett két nagyobb építészeti vállalkozás is megjelent a Van Nelle Dizájn Művekben. A Kuiper Compagnons kibérelte a korábbi központi kutatási részt, és hármat a *Schiehallen* raktárak közül. A Van der Broek

open Monday to Friday for business shifted to a broader concept encompassing leisure, largely due to the economic decline in the ICT sector. The new tenants were also keen on the idea of leisure facilities in their immediate working environment. It was in keeping with Van der Leeuw's ideals, who in his day had ensured employees could play sports and relax, and the complex was eminently suitable for this purpose. It did require a more flexible zoning plan, though. The year 2003 marked the start of revising zoning plans for the Spaanse Polder area. As a result, the complex was granted what is known as a 'separate status' with a greater degree of freedom for putting on larger events open to the public more frequently.

One of the spin-offs of the monument was architectural tourism. In 2003, the complex attracted approximately 35,000 outside visitors, a figure that many a museum might envy. Nevertheless, to accommodate more interested parties the threshold would have to be lowered and the grounds would need to be opened up. A visitor centre may be opened on the complex in the future.

## Additional leasing in the last six months of 2004

In July 2004, about 75 per cent of the complex was leased to fifty businesses in branches including ICT, creative and business services, business gifts, training and education, architecture, pre-printing services and digital repro services. Alongside seven small and medium-sized architecture



and Bakema, a komplexum eredeti építőjének, a Brinkman & Van der Vlugt-nak a jogutódja pedig beköltözött a másik három raktárépületbe.

## A régi raktárépületek (*Schiehallen*)

A 2003-as évi gazdasági visszaesés következtében a Schie folyó partján lévő raktárépületek bérleti díja évi 65 Euro/m<sup>2</sup>-ről évi 35 Euro/m<sup>2</sup>-re csökkent. Az elképzeléseknek ismét a gazdasági megvalósíthatóság szabott korlátot. Ez pedig az építészeti kérdésekre is kiterjedt, mivel az eredeti terv – miszerint a raktárházak csatornára néző részét üvegfallá alakítanák át – túl költségesnek bizonyult valódi bérlők nélkül. A raktárépületeket azonban az árak csökkenése miatt hamar bérbé adták, az építész cégek pedig elképzeléseiknek megfelelően megépítették a Schie csatornára néző óriási üvegfalakat. 2004 márciusában a Holland Építészeti Intézet helyreállítás, raktározás és különböző történelmi makettek kiállításának céljából szintén kibérelt egy raktárépületet. A fennmaradó raktárépületeket pedig egy művirágokat és virágokat forgalmazó nagykereskedő, egy bútorgyártó és egy multimédia cég vette ki.

## A technikai kiszolgáló épület (*Technische Dienst*)

Eredeti tervek szerint a korábbi technikai kiszolgáló épületet le akarták rombolni, hogy egy újat építsenek a helyére, de a Rotterdami Film Alapítvány közreműködésével ez az impozáns épület a helyén maradt. Megerősítették, majd a bérletét elsősorban olyan cégeknek ajánlották, akik érintettek a filmiparban, mint például a világítással, a hangtechnikával, a kellékekkel és a kiállítási standokkal foglalkozó cégek. Ugyanitt egy fotóstúdiót is kialakítottak.

## A kazánház (*ketelhuis*)

Kézenfekvőnek tűnt, hogy a korábbi kazánházból üzleti klubot vagy éttermet alakítsanak ki, de vendéglátásban dolgozó cégekkel történt konzultáció után kiderült, hogy ez nem oldható meg. Így hát valami mást kellett kitalálniuk. Egy

firms, two big architecture firms were established in the Van Nelle Design Factory at the start of 2004. The firm Kuiper Compagnons set up in the former central expedition space and three of the *Schiehallen* warehouses. The firm Van den Broek and Bakema, successor to the original Van Nelle complex architects Brinkman & Van der Vlugt, moved into the other three warehouses.

## Former warehouses (*Schiehallen*)

The economic recession caused lease prices of the warehouses on the banks of the Schie to fall as early as 2003 from EUR 65 a unit to EUR 35 a unit per m<sup>2</sup> per annum. Once again, the conceptual theme was pitted against economic viability. The conflict had architectural repercussions because there were plans to convert the warehouses by constructing huge glass windows on the canal side, but this was far too expensive to undertake in advance without tenants. The warehouses were soon leased due to the drop in prices and the architecture firms appropriately converted their spaces with spacious glass windows facing the Schie canal. The Netherlands Architecture Institute also leased a warehouse from March 2004 for the purpose of restoration, storage and exhibiting historical scale models. The remaining warehouses contain a wholesaler in artificial plants and flowers, a furniture maker and a multimedia company.

## The technical service building (*Technische Dienst*)

The original intention was to demolish the former technical service building and replace it with new building, but thanks to the joint efforts of the Rotterdam Film Fund this impressive building will remain standing. It was consolidated and put up for lease as a shell to companies with affiliations in the film industry, in other words companies involved with lighting, sound, aggregates, film sets and exhibition stands. It also houses a photographic studio.

olyan ötletet, amely tökéletesen illeszkedik a szórakozáshoz, de visszanyúlik a kazánház eredeti jellegéhez is, hiszen ez valaha a Schie csatorna vízből készített gőzt az épületek fűtéséhez és a dohány megnedvesítéséhez. Azt tervezték, hogy a kazánházat ismét működésbe hozzák, ám ezúttal a test és a lélek számára biztosítana energiát, uszoda, szauna, pihenő helyiségek, fürdő, fizioterápiás- és egészségklinika formájában, „Sensanitas Health Factory” néven.

## Az egykori központi iroda

A korábbi központi iroda bérleti jogait kezdetben a Sara Lee/DE vette vissza a saját dohányrészlegének menedzsmentje részére. Így volt ez egészen addig, amíg 1998-ban el nem adták a dohánygyártást az Imperial Tobacco-nak, amely cserébe kibérelte a helységet a Sara Lee/DE-től 2000 közepéig. 2006-ban ezt az épületet különálló vállalkozói központtá alakították át közel 40 kisvállalkozás számára.

## Az aktuális helyzet 2006-ban

A gyár kihasználtsága 97 százalékos. A (tulajdonjogra vonatkozó) bérleti szerződést 6 kitűnő – átlagosan 9%-os éves megtérülési aránnyal zárt – év után megújították.

A Maatschap társulás három fiatalabb tagja vezeti a gyárat.

Jelenleg körülbelül 110 cég van jelen a Van Nelle Dizájn Művekben, a dolgozók száma 1400 fő.

A Maatschap azt tervezi, hogy a komplexum mögött egy 20.000 m<sup>2</sup>-es alapterületű új épületet hozna létre, mivel óriási a kereslet a dizájn és kommunikációs piac részéről.

## The boiler house (*ketelhuis*)

The most obvious way to convert the former boiler house would be to turn it into a business club or restaurant, but discussions with catering establishments quickly revealed this was a non-viable route. Another purpose had to be found, a perfect match to the leisure theme with links to the origins of the boiler house, which once upon a time had turned water from the Schie canal into steam to heat the buildings and dampen the tobacco. Plans were devised to make the boiler house generate steam once again in the future, but as a source of energy for body and soul in the shape of a swimming pool, saunas, resting rooms, natural baths and physiotherapy and a health-care clinic, with the name ‘Sensanitas Health Factory’.

## The former head office

At the start, the former head office was leased back by Sara Lee/DE for management of the tobacco division until Sara Lee/DE sold its tobacco activities to Imperial Tobacco in 1998, which in turn leased the space from Sara Lee/DE up to mid-2000. In 2006 this building has been changed into a separate business centre for about 40 new small enterprises.

## Actual situation anno 2006

The occupancy of the Factory is 97% The leasing contract (ownership) has been renewed after 6 years of excellent return on investment of an average of 9% per year.

The 3 junior members of the Maatschap are the actual management team of the Factory.

So at the moment there are approximately 110 firms located in the Van Nelle Design Factory and 1,400 persons working.

The Maatschap is now making plans to possibly create a new building of 20,000m<sup>2</sup> on the backside of the complex, because there is such a high demand out of the Design & Communication market.

# A terméktől a folyamatig – A rotterdami Van Nelle gyárak revitalizációja

## From Product to Process – Revitalisation of the Van Nelle Factories, Rotterdam

de Jonge, Wessel

A Van Nelle Vállalat gyárait a holland modern építészeti mozgalom legfigyelemreméltóbb alkotásai között tartják számon. Az 1925 és 1930 között Brinkman és Van der Vlugt által tervezett gyárépületeket hamarosan jelölik a UNESCO Világörökségi Listán szereplő helyszínek közé. Az épületegyüttes minden más építménynél jobban kifejezi a „gépkorszak” szellemét, amelyben a gazdaságosság fogalma igen fontos volt. A gyárak ugyanakkor jelképezik a vállalkozás felvilágosodott szellemét is, ami a megrendelő, Kees van der Leeuw (1890-1973) „Weltanschauung”-jából fakadt. Az 1990-es évek végén ezek az intellektuális fogalmak inspirálták az épületek funkcionális átépítését a jövő számára oly módon, hogy megfeleljenek az információ korszak által támasztott igényeknek is.

A Van Nelle gyárakban sok különböző területről származó új ötlet ötvöződik.

Az új üzem építésének első szakaszában megszülető dohánygyár építői radikális módon alkalmazták a 20. század elejének számos kulturális és műszaki koncepcióját. Ennek eredményeként a gyárak az új funkcionális és objektív építészeti nagy következetességgel megvalósított példáiként lettek ismertek. Még befejezésük előtt bemutatták őket az 1927-ben Stuttgartban megrendezett Weissenhof kiállításon, és kiemelkedő helyet kaptak a Hitchcock és Johnson által 1932-ben New Yorkban megrendezett híres modern építészeti kiállításon is.

A projektet egyaránt nagyra értékelték az avantgárd képviselői és a konzervatív hagyománytisztelők is, mivel sikeresen mutatta be az építészeti kifejezőmód rendelkezésére álló eszközöket. 1936-ban Van der Vlugtról írt nekrológiájában Le Corbusier hosszasan dicsérte ezt a projektet, ami sokat merített az általa

The factories of the Van Nelle Company are amongst the most remarkable examples of Modern Movement architecture in the Netherlands. Designed by Brinkman & Van der Vlugt between 1925-30, the factories are due to be nominated for the UNESCO World Heritage List. As no other building, the ensemble represents the spirit of the Machine Age, to which the concept of economy was instrumental. At the same time, the factories represent the enlightened spirit of enterprise that resulted from the “Weltanschauung” of the client, Kees van der Leeuw (1890-1973). In the late 1990s, these intellectual concepts provided an inspiration for a functional redevelopment of the buildings in the future, drawn up to suit a perspective for the buildings in the Information Age.

The Van Nelle factories are a condensation of new ideas from many different fields. The genesis of the first stage of the new plant, the tobacco factory, shows a radical application of a number of early 20<sup>th</sup> century cultural and technical conceptions. The factories thus have become known as the highly consistent realisation of a new functional and objective architecture. They were shown at the 1927 Weissenhof Exhibition in Stuttgart even before they were finished, and prominently displayed at Hitchcock and Johnson’s famous 1932 exhibition on modern architecture in New York.

The project was appreciated by avant-gardists as well as conservative traditionalists for the successful demonstration of the new architectural means of expression it held. Le Corbusier, in his 1936 obituary for Van der Vlugt, extensively praised this project, which appealed so much to the ideals he favoured, but had never realised himself yet.

is nagyon kedvelt ideálokból, de amelyeket ő maga még soha nem valósított meg.

## A Van Nelle Vállalat

Az új üzem megépítése előtt a céget különböző elavult belvárosi épületekben helyezték el, ez viszont megakadályozta a modern menedzsment stratégiák alkalmazását. 1911-ben tett első amerikai útja alkalmával az ifjú Van der Leeuwre rendkívül nagy hatással volt a Taylor-féle munkaszervezési módszer, az ipari termelés hatékonysága és a marketing. Hollandiában a Van Nelle volt az első vállalat, amely forgalmazási stratégiát dolgozott ki az előrecsomagolt termékeire, amit a csomagoláson és a reklámokon megjelenő hatásos és figyelemreméltóan modern grafikákkal erősített meg. A telephely kiválasztását nem csupán a megközelíthetősége, hanem a reklámozás szempontjából stratégiailag előnyös elhelyezkedése is befolyásolta, mivel közel volt egy forgalmas vasútvonalhoz. 1914 óta Michiel Brinkman építész különféle elképzeléseket dolgozott ki, de a további tervezést el kellett halasztani. Ő viszont 1925 elején váratlanul elhunyt.

## Van der Vlugt

1925 májusában, néhány hónappal az apa halálát követően Leen van der Vlugt (1894-1936) társulást hozott létre fiával, Jan Brinkmannal (1902-49). Időközben sikerült tisztázni az üzem felépítésére vonatkozó elképzeléseket is. Később a vállalat igazgatója a következő pontokban foglalta össze az épületekre vonatkozó elvárásokat:

- A gyár külsejét alapvetően a belső terekre vonatkozó követelmények határozzák meg.
- A terv ne csak a gépészet igényeit elégítse ki, hanem legálább annyira az emberi igényeket is.

Az 1926 végére kidolgozott elképzelés szerint két párhuzamos gyárépület készült volna el, közöttük különböző műhelyekkel, egy elkerített udvarban. Később, a háború végén egyetlen bővíthető gyárépületben sikerült megegyezni.

## The Van Nelle Company

Before the construction of the new plant, the firm was accommodated at various downtown locations in outdated buildings, which prevented the implementation of modern management strategies. Young Van der Leeuw had become fascinated with the ideas of Taylorism, industrial efficiency and marketing during his first trip to America in 1911. Van Nelle was the first company in the Netherlands to develop a sales strategy for prepacked products, supported by the strong and remarkably modern graphics for their packaging and advertisements.

The site was chosen, not only for its accessibility, but also for its strategic location for advertising purposes, close to a busy rail track. Since 1914, the architect Michiel Brinkman had developed various schemes but further planning had to be postponed, until he suddenly died in early 1925.

## Van der Vlugt

Leen van der Vlugt (1894-1936) associated with his son Jan Brinkman (1902-49) in May 1925, a few months after his father's death. The programme for the plant had meanwhile become clearer. The brief for the buildings were later summarised by the company director as follows:

- the appearance of the factory must be the consequence of the requirements for the interior;
- the design must respond to human demands as much as to mechanical ones;
- additional costs for finishes can be considered responsible, even without a demonstrable advantage.

A scheme for two parallel factories with workshops in-between was developed into a model based on enclosed courtyards in late 1926, until a master plan for an extendable single-slab factory was finally agreed by the end of that year.

## Elrendezés

Az volt az elképzelés, hogy egy amerikai „napfényes” gyár mintájára modern, átlátható munkavégzési környezetet alakítsanak ki, parkosított környezetben. A gyár maga a gyárudvar köré épült volna.

Nyugati irányba terveztek egy hosszú, téglalapalakú szárnyat, a három gyártó részleg számára (dohány, kávé és tea). A gyárak déli végéhez egy íves irodaépületet terveztek. Szemben az utca és a csatorna közötti részen pedig egy sor raktár, a szállítmányozási részleg, a kazánház és a szerelő részleg helyezkedett el. A gyárépületek között, az utca fölött átvezető üvegezett galériákban szállítószalagok továbbították a termékeket egyik épületből a másikba. A terv szerint lehetőség volt arra is, hogy később, a keleti oldalon további raktárakat építsenek, a gyárat magát pedig nyugati irányban bővítsék. Egyelőre egy focipálya és más sportlétesítmények foglalták el a gyárak mögötti területet.

Ezt az általános tervet folyamatosan módosították a felmerülő új szempontoknak megfelelően. Kiderült például, hogy kevesebb hely kell raktározás céljára, így csupán a középső, a kávéüzemmel szemközti épületet építették fel, amelyben a szállítmányozási részleg kapott helyet. Ennek következtében a dohánygyárból kiinduló két galériát átlósan kellett megtervezni, hogy elérjék a szállítmányozási létesítményt. Nagyon érdekes, hogy a Van Nelle épületek néhány kivételesen jellegzetes eleme éppen ezeknek a nem tervezett megoldásoknak köszönheti létét.

Másik példa lehetne a henger alakú teázó helyiség a dohánygyár tetején, amelynek ötlete csupán az építkezés során merült fel, amikor az igazgatók felfedezték a tetőről szemük elé táruló csodás kilátást.

## Szellemi gazdaságosság

A gyárépületek koncepcióját valójában a „szellemi gazdaságosság” uralja, ami lényegében az anyagok tulajdonságainak, az építési lehetőségeknek, a tudományos és technikai fejlődés eredményeinek, valamint az emberi erőforrásoknak a

## Lay-out

The idea was to create a modern and transparent working environment in the green, modelled after the American “daylight factory”. The lay-out of the plant is arranged around a factory yard.

To the west a long rectangular volume was projected, subdivided into three production sections for tobacco, coffee and tea. At the south end of the factories a curved office building was planned. Across, a strip of warehouses, dispatch buildings, a boiler house and the mechanics’ department was planned, between the street and the canal. Conveyor-belts ran through glazed galleries over the factory street to connect the various buildings. Additional storage facilities could later be built to the east, while the factories could be extended westward. For the time being a soccer field and other sports facilities were located behind the factories.

This master plan was continuously adjusted to respond to new insights.

For instance, the need for storage remained limited, so that only the middle dispatch building, opposite the coffee factory was actually constructed.

As a result, the two galleries from the tobacco factory had to be projected diagonally to still reach the dispatch facilities. It is remarkable how such unplanned developments have produced some of the most canonical images of the Van Nelle buildings.

Another striking example is the cylindrical tearoom on top of the tobacco factory, which was added only during construction when the directors discovered the splendid view from the roof.

## Spiritual economy

Indeed, the factories’ scheme is ruled by the doctrine of “spiritual economy”, which involved the efficient employment of material properties and construction capacities, of scientific and technological developments, and



hatékony alkalmazását jelenti, amelynek során a funkcionális kritériumok és a társadalmi felelősség egyaránt jelen vannak.

A Vállalat társadalom iránti elkötelezettségére példaként említhetjük a belső munkavégzési körülményeket, a mosdókat és zuhanyozókat (amelyek akkor még hiányoztak a munkások lakhelyéről) továbbá a sportlétesítményeket, a kertet, az ebédlőt és a könyvtárat, ahol munka után ki lehetett kapcsolódni.

Ezek a szociális törekvések jól ötvöződtek a megrendelő kereskedelmi megfontolásaival (taylorizmus és hatékonyság) valamint spirituális indíttatásával (ez utóbbi a teozófia, amelyben a napfénynek különleges jelentése van).

## A gyárak

A fő épület három gyárból áll. A nyolc emeletes dohánygyárat 1928-ban fejezték be, míg a hat emeletes kávéfeldolgozó és a három emeletes teafeldolgozó 1929-ben készült el. Az épület két végén és a gyárak között lépcsőházak találhatóak. Mivel ezeken lehetett eljutni a mosdókba, meghatározták, hogy melyiken közlekedhetnek a férfiak és melyiken a nők.

A gravitáció törvényének figyelembevételével a termékeket a feldolgozás során mindig egy emelettel lejjebb továbbították. Ez magyarázza, hogy a három épület nem egyforma magasságú: az emeletek számát a termékek feldolgozásában elkülönített termelési szakaszok határozták meg. A nyers kávé a legfelső emeletre vitték fel, ahol a tetőablakokon északról



of human resources, pairing functional criteria with social responsibility.

The social commitment of the company appears for instance from the working conditions inside, the washrooms and showers (that were still missing in the worker's dwellings at the time), and sports facilities, a garden, a canteen and a library to unwind after work.

These social aspirations blended well with the commercial considerations of the client – Taylorism and efficiency – as well as with his spiritual inspiration – Theosophy, in which daylight has a particular meaning.

## Factories

The main volume consists of three factories. The eight-storied tobacco factory was completed in 1928, while the six-storied coffee factory and the three-storied tea factory were completed in 1929. At both ends and between them staircases are located. As these were linked to the washrooms, the stairs were designated to the exclusive use by either men or women.

Ruled by gravity, the products moved down floor by floor with each stage of processing. The decrease in height of the three factories is therefore explained from the number of production stages for each of these products. Rough coffee was brought to the top floor where skylights are found to allow in northern light for the quality control of raw coffee by colour.

beáramló fény megkönnyítette a kávé színe alapján végzett minőségellenőrzést.

Két emelettel lejjebb található az impozáns, két szint magasságú pörkölő részleg, melynek munkáját a félemeletről irányították. A földszinti csomagoló részlegből a termék a galériákon át jutott el a szállítmányozási részlegbe, ahonnan elszállításra került.

A három gyár elrendezése azt a benyomást kelti, mintha a gyártási folyamatokat közvetlenül anyagga alakítanák át, és az épületek maguk csupán az üveggel és acéllemezekkel borított serény munkát jelentik.

## A szerkezet

Az elvégzett kutatások arra a megállapításra vezettek, hogy a nappali fény mintegy 19 méteres mélységnél világítja meg megfelelően az épületet. Ez magyarázza a gyárépület szintjeinek lineáris elrendezését. A nagy üvegezett front is ennek a következménye és azt is jelzi, hogy a cég modern vállalatnak tartja magát.

Az építők a vasbeton tartószerkezetet választották a lehetséges megoldások közül, mivel ez nemcsak olcsóbb és gyorsabban építhető volt, hanem tűzálló is. Wiebenga építómérnök javasolta a gerenda nélküli gombafödém megoldást, amely biztosította a nappali fény szabad beáramlását és szintenként mintegy 50 cm magasságsökkentést tett lehetővé, a gerendák alkalmazásával szemben. Ez a változat sok további előnyrel is járt nemcsak az építés, hanem a termelés folyamatában is, különös tekintettel a belső szállítások terén keletkezett megtakarításokra.

## A homlokzatok

Mivel a födém enyhén túlnyúlik, kisebb benne a nyomaték, ami anyagmegtakarítást eredményez. Az oszlopok és a homlokzat közötti területre csövezetéseket és szállítószalagokat lehet telepíteni. Az épület egész magasságában végigfuthat egy sima, egybefüggő függönyfal. Az egy emelet magas elemek alumí-

Two floors down is the spectacular double-height space with the coffee toasters that were controlled from a mezzanine. From the packing department on the ground floor, the goods were conveyed through the galleries to the dispatch building to be shipped.

The lay-out of the three factories reads as if the production processes are directly transformed into material and as if the buildings are nothing more than industrious activity enveloped by a membrane of glass and steel.

## Structure

Studies had been performed to conclude that a depth of about 19 m would ensure the incidence of sufficient daylight. This explains the linear lay-out of the floor scheme of the factories proper. The large glass front that was created as a consequence was also intended to serve the firm's corporate identity as a modern company.

Preference was given to a reinforced concrete structural frame because it made for faster and cheaper building and was fire-proof. Structural engineer Wiebenga came with the solution of a beamless mushroom-floor to allow daylight to enter freely and save up to 50 cm of construction height per floor as compared to a beam system. This created many advantages in construction as well as for the production process, in particular the savings in internal transport.

## Facades

As the floor has a slight overhang, there is a moment reduction in the floor-slabs, which saves material. The zone between the columns and the facade could be used for pipes and conveyors. Also, the curtain wall can run smoothly and uninterrupted over the full height of the buildings.

It consists of storey-high fronts of aluminium-painted steel.

The proportioning of the facade fronts is entirely based on the cheap glass panes as used in Holland's green houses (where

niummal festett acélból vannak. A homlokzat arányait teljes mértékben az olcsó ablaktáblák határozzák meg – pontosan olyanok, mint amilyeneket a holland üvegházakon találunk (ahol zöldséget termelnek az üveg alatt).

A napsugár beáramlását amerikai típusú, alumíniummal festett fa zsalugátérekkel szabályozzák.

Az épületek terveiben az építészek egy absztrakt, áttetsző szerkezetre törekedtek. A részletek nyilvánvaló egyszerűsége az anyagtól való elvonatkoztatás gondolatát tükrözi, ami egyetemes esztétikai hatást kelt. A belső terek némelyike meglepően színes: található itt okkerszínű cementpadló, ultramarin kék gumipadló, világoskék és bézs csempék, vidám türkiz, világos zöld vagy érett sárga falak mellett élénk piros, kék, fehér, szürke, fekete színek, króm és alumínium egyaránt. Az alkalmazott színek mindezek ellenére józan határok között mozognak és leginkább világosak, erősítve ezzel is a világosság általános impresszióját.

A gépek esztétikája, a szállítószalagok mozgása végig a galériákon, a kazánház és a vezérlő termek átlátszó homlokzata, melyeken át a vezérlő egységeket és a gőzölgő gépeket lehet látni, meghökkenítő képet adtak a látogatónak a Géporkszak dinamikájáról.

## A Tervgyár

A Van Nelle Tervgyár koncepciójának az a fő célja, hogy megfeleljen a digitalizáció és információ korában gyorsan változó piac igényeinek. A legfontosabb célcsoportok a grafikai tervezés és az új média, a kommunikáció, a formatervezés, az építészet, az információs és kommunikációs technológia, valamint az oktatás területén működő üzleti vállalkozások. A megközelítően 75 kis- és közép vállalkozás várhatóan 1000-1500 embert fog foglalkoztatni az elkövetkezendő években.

1998-ban egy ingatlan befektetőkből álló konzorcium vásárolta meg az összesen 60 000 m<sup>2</sup> alapterületű épületeket. Az átalakításhoz szükséges befektetések ösztönzésére 2000-ben ismét eladták az ingatlant egy speciális pénzügyi konstrukció keretében, amelynek 340 magánszemély a tagja – legtöbbszörük

vegetables are grown under glass). American sunshades made of aluminium painted wooden slats controlled solar gain.

In the design of the buildings, the architects have adopted an abstract, transparent architecture. The apparent simplicity of the details demonstrates the idea of immaterialisation, producing a universal aesthetic.

Some of the interiors appeared surprisingly colourful, with yellow ochre cement floors, ultramarine rubber flooring, aquamarine and beige tiles, volatile turquoise, light green, and mellow yellow walls next to bright red and blue, white, grey, black, chrome and aluminium. Still the use of colour remains restrained and lucid, enhancing the overall impression of lightness.

Machine-aesthetics, the movement of conveyors through the galleries and the transparent facades of the boiler house and control rooms, showing switchboards and steaming machines, created a stunning image of the dynamics of the Machine Age.

## Design Factory

The main aim of the Van Nelle Design Factory concept is to respond to changing market of digitalisation in the Information Age. The key target groups will be businesses operating in graphic design and new media, communication, design, architecture, ICT and education. Approximately 75 small and medium-sized enterprises will employ 1,000 to 1,500 in the coming years.

In 1998, the 60,000 m<sup>2</sup> buildings have been acquired by a consortium of private developers. In order to generate the investments for the conversion, it was again sold in 2000 to a specially designed fiscal construction involving 340 private participants, mostly ordinary citizens of Rotterdam, who benefited from tax deductions allowed for maintenance of historic heritage.

The execution of the first phase of the redevelopment, the former tobacco, coffee and tea factories, was started in the



rotterdami átlagpolgár, akik adókedvezményben részesültek a történelmi örökség karbantartásáért.

Az átépítés első szakaszának kivitelezése, ami a korábbi tea- és kávéfeldolgozót valamint a dohánygyárat érintette, 2000 nyarán kezdődött. Már a restaurálási munkák ideje alatt szerveztünk kiállításokat, például az Archiprix Internationalt és a Fialat Építészek Európai Versenyét, az új Renault modell bemutatását, színházi előadásokat és zenei eseményeket. Az első szakasz, a három gyár átépítése 2004-ben fejeződött be, mára pedig már a szállítmányozási részleg épületét, az irodai blokkot, a raktárakat és a szerelő műhelyeket is felújítottuk. A 10 épület legtöbbje szinte teljes mértékben bérlőre talált (ezek zömmel irodák, stúdiók, vagy produkciós cégek).

## Az általános terv

A Van Nelle Tervgyár általános tervét a mi irodánk dolgozta ki. Emellett felügyeltük a többi tervező és tanácsadó csoport által végzett munkát is. Kiindulópontunk az volt, hogy a Van Nelle Tervgyárat ne csupán bérlőre adható térnek lássuk, hanem sokkal inkább dinamikus és folyamatosan változó tevékenységek egészének, amelynek saját karaktere van, és ennek alapján dialógust kezdetünk a régi és az új változat között. Meghatároztuk a történelmi jelentések, a jövőbeli funkciók és a (viszonylag) fenntartható megoldások egyensúlyát az energia felhasználás, a nappali fény, stb. tekintetében. Az épületek egészét tekintve úgy döntöttünk, hogy helyreállítjuk az eredeti elrendezés átláthatóságát azáltal, hogy újragondoljuk az egyes épületek beilleszkedését a környezetbe, és a távlati képbe. A gyár melletti utca továbbra is kis forgalmú lesz, parkolási lehetőséget csak a gyárépületek mögött kínálunk. Funkcionális szempontból a legfontosabb beruházás a terület megközelíthetőségének javítása volt. Fontos volt már az eljén, hogy a bérlőket kiszolgáló egységeket (kávézó, recepció pult és étterem) a földszintről, azaz a korábbi pörkölő részleg helyéről áttelepítsük a kávéfeldolgozó második emeletére. Ezt a szintet üvegezett galériák kötik össze a többi épülettel.

Az épületek külső formáját gondosan megőriztük, kicseréltük a rengeteg törött üveget, ugyanazzal az üvegfajtaival, amit az üvegházaknál ma is használnak. Ebben az autentikus külső

summer of 2000. Already during the restoration works we had the exhibitions Archiprix International and the European competition for young architects, the introduction of a new Renault model, and several theatre shows and musical events.

The first phase, the three factories proper, has been completed in 2004 and today, also the Dispatch Building, the office block, the warehouses and the technical workshops have been re-developed. Most of the ten buildings are almost completely rented out as offices, studios and production space.

## Master plan

Our office has conceived the Master plan for the Van Nelle Design Factory. We also performed the supervision over all the works carried out by the various other design and consultancy teams. Our starting point has been to regard the Van Nelle Design Factory not merely as rentable space, but rather as a dynamic and continuously changing whole of activities with its own character, so as to invite a dialogue between old and new.

A balance has been defined between historic meanings, future functions and (relatively) sustainable solutions in terms of energy consumption, daylight and so on. Regarding the complex of buildings we have chosen to restore the transparency of the original layout by re-establishing the independent setting of the buildings in the landscape and the long sight lines. The factory street remains low on traffic, with parking facilities only behind the factories. In functional terms, main investments have been made to improve the accessibility of the area.

An important starting point for the factory buildings has been to move the service area for tenants, with coffee outlet, reception desk and a restaurant, from the ground floor to the former Toasting Department on the second floor of the Coffee Factory. Some of the glazed galleries will connect this level with the other buildings.

The outside of the buildings has been carefully kept intact by large-scale maintenance and repair of glass breakage with

hájba helyeztük el a belső tereket úgy, hogy megfelelő beltéri körülményeket biztosítsunk.

Az árnyékos oldalon egy második üvegfalat is elhelyeztünk olyan távolságban az eredeti homlokzattól, hogy elég helye legyen a folyosóknak. A naps oldalán az üvegezés az oszlopok között található, ugyanolyan helyzetben, mint az eredeti zsalugáterek, igazi klímafalat alkotva, mely a napfényt és a közeli vasútvonal zaját egyaránt kívül tartja.

Ugyanúgy, mint a múltban, a vezetékek és kábelek az oszlopok és a homlokzat közötti térben és a padozatban futnak tovább. A természetes levegőcserét a homlokzat automata ablakai teszik lehetővé a klímafalban elhelyezett akusztikus nyílásokon keresztül.

## A gyárak

A Kávé- és Teafeldogozó, valamint a Dohánygyár belső tereit az amszterdami Claessens Erdmann Architects & Designers cég tervezte. Az volt az alap gondolatuk, hogy meg kell őrizni az épület átláthatóságát. A homlokzattal párhuzamos elválasztó falakat ezért külön e célra tervezett alumínium szelvényekből készítették és különböző típusú üvegtáblákkal szerelték be. Az egyes bérlemények közötti válaszfalak is átlátszóak maradtak az ajtók magassága fölött, és sehol nem érintkeznek az eredeti homlokzattal. Mivel változatlanul hagytuk a mennyezeteket és a gomba alakú oszlopfőket, a térbeli sajátosságok még mindig érzékelhetők. Mielőtt végleg megállapodtunk volna az üveg válaszfalak beépítésében, kiterjedt vizsgálatokat végeztünk a kettős tükröződés hatásainak minimumra csökkentésére.

Az eredeti világítótestek mind eltűntek a műhelycsarnokokból. Mivel a mai tervezők zömében számítógépekkel dolgoznak, szó sem lehetett az eredeti világítási szerelvények alkalmazásáról. Opálos üveggömbjük ugyanis visszatükröződik a monitorok képernyőjén. A Zumthobel nevű cég egyik szabványos fénycső szerelvényét módosítottuk úgy, hogy az eredeti megvilágítási körülményeket kapjuk anélkül, hogy a modern használatra kialakított teljesítményüket rontottuk volna. Ismét az a megoldás született, hogy a fény 2/3-a a mennyezetre irányult és csupán 1/3-a közvetlenül lefelé.

drawn glass, as still used in green house construction. Within this authentic envelope an infill has been realised in order to secure proper indoor conditions.

At the shadow-side, a secondary glazing is located at distance from the original facade leaving enough space for corridors. At the sunny side the glazing sits between the columns, corresponding with the position of the original sunshades, creating a climate-wall. Solar gain is caught in between, as is the noise from the nearby railway.

Like in the past, all ducts and cables sit between the columns and the facade, and are further distributed through the topping on floors. Natural air supply is allowed through the automated windows in the facade, through the climate-wall, to enter the work spaces through acoustic inlets.

## Factories

The infill for the Tobacco, Coffee and Tea Factories has been conceived by Claessens Erdmann Architects & Designers from Amsterdam. Their proposal has been aimed to maintain the transparency of the building. The new partitions parallel to the facades, made of custom-designed aluminium profiles, are fitted with various types of glass. Partitions between the rented units are still transparent above door height, and never touch the original facade. By leaving the ceilings and characteristic mushroom-shaped column heads untouched, the spatial qualities are still perceptible. Before the introduction of these glass partitions was finally agreed, extensive tests were performed to minimise the effects of double reflections.

The original lighting fixtures to light the work floors had all been lost.

Since today designers heavily depend on computers, the original type of lighting fixtures was out of the question. Their opaque glass balloons create glare in the monitor screens. A standard fluorescent lighting fixture produced by Zumthobel has been modified so as to recreate the original lighting conditions without compromising their performance in terms



Az eredeti 100 lux megvilágítási szintet megdupláztuk, de még így is csak 30%-a lett a modern irodák szabványos megvilágításának. Miután óvatosan megkérdeztük leendő bérlőinket erről a kérdésről, kiderült, hogy ők is sokkal jobban szeretik a gyengébb megvilágítást, mivel ilyen fényben kellemesebb a számítógépes munkavégzés. Előre gondosan megvizsgáltuk, hogy az új világítótesteknek milyen hatása lesz az épület külsejére. A régi (de nem eredeti) opálos üveggömböket azonban megtartottuk a folyosókon és a lépcsőházakban.

Annak érdekében, hogy minél jobban megtartsuk az épület karakteres arculatát már a bérlők érdekében is, irányelveket dolgoztunk ki a belső szerelvényekre és a magas bútorok elhelyezésére vonatkozóan. Szerencsére ennek a hatalmas gépezetnek a vonzereje eléggé lelkesítőnek bizonyult ahhoz, hogy a bérlők elfogadják a korlátozásokat.

## Záró észrevételek

Elsősorban a méreteiknek köszönhető az, hogy az épületek olyan masszívnak és robusztusnak tűnnek. Valójában az üveggel határolt terek olyan törekenyek, mint a szappanbuborékok, amelyek azonnal kipukkadnak, amint zavar keletkezik a térfogat és a felületi feszültség egyensúlyában. Az épületek borítását sokkal inkább az anyag hiánya, mint megléte jellemzi.

És, ha már eleve kevés anyagot használtunk, szinte teljesen lehetetlen bármit is megváltoztatni, vagy hozzátenni anélkül, hogy a meglévő anyag lényegét ne bolygassuk meg. Ez a felismerés hatalmas kihívást jelentett az új felhasználásra történő modernizálás során.

of contemporary use. Again, 2/3 of the light is reflected upwards against the ceilings, and 1/3 is direct downlight.

The original lighting level of 100 lux is doubled, but still only 30% of standard lighting levels in modern offices. Careful inquiries with our potential tenants proved, that they preferred such lower light levels, as computer work is better performed under such conditions. The impact of the new lighting fixtures towards the outside has been carefully tested in advance. The old (but not original) opaque balloons, however, were kept for the corridors and the staircases.

In order to maintain the strong image of the building intact for the benefit of all tenants, guidelines have been defined as regards some aspects of the interior fittings and the positioning of high furniture. However, the attraction of this powerful machine excites enough enthusiasm with the tenants to compensate for these limitations.

## Some final observations

It is primarily due to their immense scale that the buildings appear as stout and robust. In fact, the glass-enclosed volumes are fragile like soap-bubbles that burst as soon as the balance between content and surface tension would be disturbed. The skin of the buildings is characterized by the absence of material rather than the presence of it.

And if there is little substance at all, it is almost impossible to change or add anything without disturbing the essence of the existing materialisation. This has posed an enormous challenge to the redevelopment process for alternative use.

# Az ipari örökség újrahasznosítása – egy kreatív megközelítés

## Re-use of industrial heritage – a creative approach

Verhagen, Evert

Napjainkban sok európai város él az átalakulásnak abban a fázisában, amikor az ipar megszűnte után, szinte állandóan új lehetőségek után kell kutatniuk. Az ipar elköltözik maga mögött hagyva rengeteg kihasználatlanul álló telket és épületet.

Many of today's European cities are in the transformation phase where industry is leaving and where the city is doggedly looking for new opportunities. Industry is moving. It is leaving lots of land and buildings behind.

Tudjuk, hogy miről van szó: üres gyárak, rakpartok, hajógyárak, és daruk. Észrevesszük szépségüket és megérint bennünket az őket körbelengő elhanyagoltság hangulata. Úgy kell emlékeznünk hát rájuk, mint amelyek mai világunk jólétét és biztonságát megteremtették.

We all know them: the factories, the quays, the shipyards, the cranes. We recognise their beauty; we are touched by the air of disrepair that surrounds them. We also need to remember them as the places where our prosperity was generated or our safety ensured.

E helyek gyakran nehezen megközelíthetőek. Kerítéssel vannak körbevéve, vagy pedig olyan létesítmények akadályozzák a megközelítést, mint például közutak, falak, vasúti sínek, csatornák vagy folyók. Néha szigetekről van szó, néha pedig csupán az az érzésünk, mintha szigetek lennének. Olyan területek ezek a városban belül, ahol nem megengedett szabadon kóborolnunk. „Tilos a bemenet!” örködik a felirat, és figyelmeztető táblák sora díszíti a kerítéseket. A hidak pedig le vannak zárva.

These places are often difficult to reach. Either they are fenced off or the would-be visitor is kept at a distance by roads, walls, railway lines, canals or rivers. Sometimes these places are even islands, often they just feel like islands. These are the places in the city where you were not allowed to venture. These are the places with the 'keep out' sign. Warnings adorn the fences. The bridges are closed.

Amint ilyen helyre érünk, eszünkbe jut miért is vagyunk itt. Bizonyára sokan ismerik ezt az érzést. Az ilyen helyeknek van valami különös atmoszférája, egyedisége. Igen, van szenny is. És vannak régi, gyakran omladozó épületek. A természet már elkezdte átvenni a hatalmat. A terek gyakran lenyűgözőek és általában óriásiak. A fény pedig gyakran elbűvölő.

As soon as you set foot in such a place, you are reminded of why you have come. It is a feeling many people in this room present here today will share with me. There is this distinctive atmosphere, this special quality. True, there is pollution. Sure there are old, often dilapidated, buildings. Nature has flourished. Unfamiliar animals and rare plants call these places home. The spaces are often remarkable and usually huge. The light there is often enchanting.

## Westergasfabriek

Jómagam egy ilyen helyen dolgoztam Amszterdamban: egy elhagyott gázgyárban, amely számomra a végtelen lehetőségek sorát jelentette.

Amikor 1990-ben ide érkeztem, a Westergasfabriek pusztán egy lerobbant gyár képét nyújtotta, volt azonban rengeteg terv és még több álmódosítás.

A legtöbben egy új parkot szerettek volna kialakítani. A gázgyár a hatvanas években a földgázra való átállás miatt zárt be. Ahogy az várható volt, a telek súlyosan szennyeződött, hogy pontosan milyen mértékben, azt senki sem tudta. A legtöbb épület tetőszerkezetén lyukak keletkeztek, és mindenütt kinőtt a fű. Sőt, még ritka állatfajokkal is lehetett találkozni.

A projekten dolgozó kollégáim mindent meg akartak oldani: helyre akarták hozni a környezetet, újra akarták hasznosítani az épületeket és ki akarták alakítani egy parkot. Alapjában véve azonban azt kell hogy mondjam, gőzük sem volt, mihez is fogjanak.

## Az épületek átmeneti hasznosítása

Amszterdamba visszatérve, elsőként arról gondolkodtunk, hogyan is tudnánk hasznosítani az elhagyott épületeket. Hamar rájöttünk azonban arra, hogy ez nem lesz túl könnyű.

Hogy át lehessen hidalni az épületek átvétele és a konkrét elképzelés kialakítása közötti időszakot, úgy döntöttünk, ideiglenesen hasznosítani fogjuk őket. Sejtelmünk nem volt arról, hogy ezek az üres épületek mennyi gonddal járnak majd. Azt sem tudtuk, hogy a tervünk vajon működni fog-e. Az az érzés sarkallt bennünket, hogy valami sürgősen tennünk kell. Végül a kultúra oldaláról közelítettük meg az átmeneti hasznosítást és ez az ötlet végül életre keltette projektünket. A dívatbemutatóktól kezdve, a multimédiás kiállításokon és az opera előadásokon keresztül az MTV rendezte house és techno stílusú partikig minden volt már itt. Minden egyes tevékenység és program utat talált hozzánk és magával hozta a nagyközönséget is.

## Westergasfabriek

I worked in such a place in Amsterdam: a derelict gas factory: for me a place of opportunities.

When I first arrived at Westergasfabriek in 1990, it was nothing more than a derelict place. But there were many plans and many dreams.

Most people wanted to see a new park there. Gas production had ceased in the 1960s with the transition to natural gas. In 1992 the site was, as could be expected, heavily contaminated. How contaminated, nobody knew. And the roofs of most of the buildings were leaking. Grass was growing everywhere. There were some very rare species of animals to be found.

My people who were working on the project all tried to solve one of the aspects: remediation, re-use of the buildings, creating a park. Basically one could say they did not have a clue what to do.

## Temporary use of the buildings

Back in Amsterdam the first thing we did was to think about a new use for the abandoned buildings. But soon we realised that this would not be such an easy thing to do.

To cover the period between the moment that the empty buildings became ours and the moment we would be able to find a definite destination we decided for temporary use. We had the notion that these kinds of empty buildings would be much in demand. We did not know how this was going to work. We simply felt that we urgently had to do something. This temporary cultural use was what put the project on the map.

From fashion show to multi-media exhibition, and from opera performance to house and techno parties by MTV, everything was happening there. All of these activities found their way to the site, bringing the public along with them.

We realised that the strength of the Westergasfabriek turned out to be that cultural activities can take place there almost



Kiderült, a Westergasfabriek erőssége az, hogy egy időben különböző kulturális eseményekre kerülhet sor a különböző helyszíneken. Rájöttünk, hogy ez az ötletes, de átmenetinek szánt hasznosítás közelebb hozza terveink megvalósulását.

## Talajszennyezés

Az épületek hasznosítása ugyan sikeresnek bizonyult, a talaj viszont, amit örököltünk már sokkal több problémát okozott. Már említettem, hogy erősen szennyezett volt.

Lényegében lehetetlen és elképesztően költséges lett volna a szennyezés teljes körű felszámolása. Hatalmas gödröt kellett volna ásni, ezt követően pedig óriási mennyiségű tiszta földet kellett volna valahonnan ideszállítani.

Több éven át tartó tárgyalás után sikerült megegyeznünk a Környezetvédelmi Minisztériummal a szükséges intézkedésekről. Viszonylag egyszerű helyreállítási stratégiát sikerült

continuously at different locations. We found out that their creative but temporary use could bring our plans with the buildings further.

## Soil pollution

If the buildings could be put to fruitful use, the soil we inherited proved to be a mixed blessing. I already told you that it is heavily polluted.

It would have been virtually impossible and incredibly expensive to actually clean up all the pollution. Immense holes would have to be dug and after that, enormous amounts of clean soil imported from elsewhere.

After years of negotiations we reached an agreement with the Ministry of the Environment on what measures we should take. We managed to come up with a simple remediation

találunk, alapjában véve a szennyezett rész leszigeteléséről van szó. Azt találtuk ki, hogy a szennyezett talajt egy 1 méteres vastagságú földréteggel fedjük be. Ezt nevezzük „élő réteg”-nek”. E helyreállítást úgy kellett elvégeznünk, hogy az teljes mértékben illeszkedjék a park elrendezéséhez. Ezen felül összhangba kellett hozni az épületek felújításával is, ez pedig azt jelentette, hogy egy tájtervező döntött az „élő réteg” pontos elhelyezéséről és méretéről. Az épületeket fel kellett újítani, a járószinteket pedig lebetonozni.

## A park

A koncepcióban fontos szerepe van annak, hogy az új park és a kulturális funkcióval rendelkező felújított épületek egymást kiegészítsék, hogy az élet ismét visszatérhessen közéjük. A tervben szereplő park egy igazi XX. századi modern városi park volt, amely mindenki számára nyitva áll. Egy park, amely az immáron leszigetelt szennyezett talaj fölé kerül: egy óriási tetőkert.

A bonyolult kiválasztási eljárást követően Kathryn Gustafson választottuk tájtervezőnknek.

A parkot 2003-ban adták át, de számos részén még ma is dolgoznak. A park különböző vásároknak, pop-koncerteknek és színházi előadásoknak ad otthont. A parkban emellett számtalan olyan tér van, amelyet egyéb módon is ki lehet használni. És pont ez az, amit valójában el akartunk érni. Itt még minden lehetséges. A Westergasfabriek átalakításának legfőbb célját képezi az, hogy képesek legyünk mindent lehetővé tenni.

## Az épületek sorsa

Az épületek fejlesztését illetően úgy döntöttünk, hogy a legjobb ha azt folytatjuk amit már elkezdünk, csak tegyük ezt még több szakmai hozzáértéssel. A kultúra és a szórakozás egyre fontosabb piacnak számít. Úgy találtuk, hogy amit mi kulturális vállalkozásnak nevezünk, az valójában egy teljesen új iparág.

strategy. Basically speaking all of the pollution was going to be isolated.

The idea was to cover the polluted soil with one meter of clean earth. This is what is called a life layer. This remediation had to be completely integrated into the lay-out of the park. And not only that, it had to be integrated into the renovation of the buildings as well. This meant that the landscape architect was going to decide on the exact form and size of this life layer. The buildings had to be renovated with a gas tight concrete floor in it.

## The park

It is very important in this concept that the new park and the renovated buildings with their cultural functions are going to supplement each other, bringing life back to the area. This park was going to be the real park of the twentieth century, a park for everybody, a modern city park. A park laid-out on the top of isolated polluted soil: a huge roof garden.

At the end of a complicated selection process we chose Kathryn Gustafson as the landscape architect.

The park opened in 2003 but in different parts construction is still going on, even today. The park organises large-scale fairs and events such as pop concerts and theatrical performances are possible. But the park also offers a great variety of spaces suited for other uses. This is in fact what we really wanted. Everything is still possible. To be able to make things possible can be seen as the major goal in the development of the new Westergasfabriek.

## The future of the buildings

To develop the buildings we decided the best thing to do was to go on doing what we already did but under much more professional conditions. Culture and entertainment really are an important growing market. We found that what we call cultural enterprise is in fact part of a complete new industry.

Ennek az elhagyatott és erősen szennyezett területnek csak akkor tudunk új életet adni, ha valamilyen oknál fogva idecsalogatjuk a nagyközönséget. Amszterdamban, ugyanúgy mint a bármelyik más helyen, maga a tér jelentette a kulcsszót: tér az új park, tér a különböző kulturális tevékenységek számára. Tér, hogy meg lehessen valósítani azt, amire eddig nem volt mód. Rájöttünk, hogy az elhanyagolt és szennyezett korábbi ipari területek megmentése közben képesek voltunk visszatérni a városnak azt, amire a legnagyobb szüksége volt: egy helyet, ahol emberek találkozhatnak és amelynek karaktere és identitása van. Ahol az emberek kipróbálhatják lehetőségeiket.

## A kreatív város

A Westergasfabriek falai között 2003 szeptemberében nemzetközi konferenciát rendeztünk. A sok kiváló előadó között ott volt a milánói Bernardo Secchi, a Harvard professzora Niall Kirkwood, és megívtuk Richard Floridát is.

Richard Florida „A kreatív generáció felemelkedése” című könyv szerzője. Florida professzor azt kutatja, hogy egy ipari társadalom miként alakul át, ahogy ő nevezi kreatív társadalommá. A professzor lényegében arról beszél, hogy a termelés folyamatában meglévő fizikai tényezők szerepét manapság igen nagy mértékben a tisztán humán tényezők: a kreativitás és a tudás, veszik át.

Az ő határozott, ugyanakkor gyakran félreértelmezett üzenete szerint ez az átalakulás mindent meg fog változtatni körülöttünk. Hatással lesz arra, hogyan dolgozunk, milyen életet élünk, mit csinálunk a szabadidőnkben és hogyan szervezzük hétköznapijainkat. Befolyással lesz a család szerkezetére és végül de semmiképp sem utolsó sorban óriási hatással lesz arra, hogy miként szervezzük városaink életét.

A kreativitás természetesen már hosszú ideje fontos szerepet játszik a gazdasági életben. Persze az is lehet, hogy amit Richard Florida mond, számunkra egyáltalán nem újdonság. Sokan állítják, hogy mindez csak egy régi bor új csomagolásban. Szerintem azonban a bor igenis kitűnő, és a csomagolás is gyönyörűen néz ki.

To give new life to a derelict contaminated site it proved to be essential to give the public a reason to visit the site. In Amsterdam as well as in many other places space proved to be the keyword: space for a new park and space for cultural activities: Space to make things possible that were not done before. We found out that in working with those derelict, contaminated former industrial spaces we were able to give the city back what it needed most: places where people can meet, places with a character and an identity. Places where people would be able to experience what else is possible.

## The creative city

So, in September 2003 we organised this international conference on the Westergasfabriek premises. Among many distinguished speakers like Milanese architect Bernardo Secchi, Harvard professor Niall Kirkwood, we also invited Richard Florida.

Richard Florida, the author of the book: 'The Rise of the Creative Class', is the professor who is investigating and describing the transformation from the industrial society to what he calls the creative society. Essentially what Florida is saying is that in our time we see the physical factor in the production process being taken over to a large extent by a purely human factor, that of creativity and intellect.

His strong and often misinterpreted message is that this transition will change everything we do. The way we work, the way we live, our recreation, how we spend our spare time, the way we organise many other aspects of our lives, it will influence the structure of our families, and last but certainly not least, it will have a large influence on the way in which our cities are organised.

The creative component has of course long been an important factor in the economy. Perhaps what Richard Florida is telling us is nothing new. But even if it is old wine in new baskets as many people say, I think the wine is very good and the basket looks beautiful.



Florida szerint a jövő gazdaságának erejét az határozza meg, hogy az egyes városok és országok miként tudják majd saját lehetőségeiket kiaknázni annak érdekében, hogy kreatív embereket vonzzanak magukhoz, megtartsák őket és ösztönözzék fejlődésüket.

A régi időkben, az emberek a gyárak környékén telepedtek le családjukkal, manapság viszont mindenki élhető és kellemes környezetre vágyik. Sokan vannak természetesen azok is, akik kertvárosokban szeretnek élni. Ugyanilyen fontos az is, hogy az emberek az élettel teli helyeket keresik, azokat ahol más emberekkel találkozhatnak: olyan helyeket, melyeknek karaktere van. Olyan helyekre van szükségük, melyek tele van élettel, biztonságosak és különlegesek. Az emberek tehát akár órákat is utaznak azért, hogy e kreatív minőséget élvezhessék.

Számomra ez a kreatív gazdaság, és ez a kreatív gondolkodásmód az, amely ma meghatározza a barnamezők legtöbb részének jövőbeni lehetőségeit. A múlt ipara által ránk hagyományozott területek nemcsak arra nyújtanak lehetőséget, hogy olyan helyszíneket alakítsunk ki, ahol az emberek egymással találkozhatnak, hisz e helyeknek karakterük, múltjuk, identitásuk van.

Napjainkban óriási igény van parkokra és új magas színvonalú közterekre. A városi park, a tér, a városi liget, valamint a városokban található folyó-, tó-, és tengerpartok iránt egyre nagyobb az érdeklődés.

## A kreatív modell

Így fogtam hozzá hát ahhoz, hogy szemügyre vegyem a kreatív modellt: az újjászületés kreatív modelljét. Ha e projektekben csak egyetlen közös jellemző is van, akkor ez minden bizonnyal az összetettségük. Rengeteg, különböző szintű döntést kell hozni.

Minden egyes esetben számtalan szabályt kell figyelembe venni. Ezért jutottam arra a következtetésre, hogy csakis egy kreatív és többoldalú szemlélet, egy olyan megközelítés – amely különböző csatornákon keresztül működik – teheti si-

Florida argues that the strength of our future economy is determined by the opportunities that cities and countries possess in order to attract creative people, keep them and stimulate their development.

In times past, people went to live near the factory; today, people mainly want to be and live in an agreeable environment. Of course, many of us have chosen the suburbanised way of living. But as important as that, many people are looking for the vibrant places, places where they can meet other people: special places with character. They seek out places that are full of life, safe places where diversity abounds. In other words, people will travel for hours to be in places with a creative quality.

To my mind it is this creative economy and this creative way of thinking that determines the future potential of most of our brown field sites of today. The spaces that industry left behind offer us the opportunities not only to deliver spaces where people can meet, but also spaces with a character, places with a past, areas with an identity.

In today's city there is an enormous demand for parks and for new high-quality public space. The urban park, the square, the city forest and the city beach have all attracted more and more interest in recent years.

## The creative model

So this is how I started to look at the creative model: a creative model for regeneration. If all these projects only share one common characteristic, it must surely be their complexity. They all involve several layers of decision-making. In all cases, an enormous amount of rules have to be taken into account.

This is why I think that only a creative approach, a multidimensional approach, an approach which therefore operates along various channels, can succeed in bringing such projects to a satisfactory conclusion. In some places this is called the integral approach; others call it the ecological model.

keressé az ilyen projekteket. Néhol ezt integrált megközelítésnek hívják, másutt pedig ökológiai modellként ismerik.

Elég realista vagyok ahhoz, hogy tudjam, a kreatív modellt nem lehet leírni. Ilyen egyszerűen nem is létezhet, mert minden szituáció egyedi. Ahhoz azonban elég ambiciózus vagyok, hogy azt gondoljam, e viták nem maradhatnak abba. Ha eddigi tapasztalatainkra építünk és hozzáadjuk azokat, amiket elődeinktől tanultunk, akkor mindez talán másokat is hozzásegíthet ahhoz, hogy megtalálják azt a módszert, ami valóban működik. Ez még akkor is igaz, ha mindössze arról van szó, hogy néhány útmutató segítségével próbáljuk a kockázati elemeket kiküszöbölni a projektekből.

## A szemlélet

Azt hiszem az eddigiekben már egyértelművé tettem, hogy projektjeinkhez kreatív szemléletre van szükség. Ha szemügyre vesszük e projekteket, meglepően tapasztalhatjuk, mennyire sok hasonlóság található a különböző projektek esetében alkalmazott módszerek között. Minden egyes projekt azzal kezdődik, hogy megtárgyaljuk kinek mi lesz a feladata, ki lesz a projekt vezetője, ki vállalja a felelősséget és ki lesz majd a húzóereje a projektnek.

Még nem tisztázódott az a kérdés, hogy az ilyen projektek hová tartoznak, illetve hogy a kormányzat mely szintjére kell rábízni őket. Érdekes megjegyezni, hogy ezeket az igencsak összetett projekteket sosem lehet megvalósítani a jelenleg létező csatornákon keresztül.

Sokkal, de sokkal fontosabb az, hogy az összes közigazgatási szint és azok az érintettek, akiken a projekt sikeressége áll vagy bukik, valamilyen módon bevonva érezzék magukat. Mindez azt jelenti, hogy rengeteg időt és energiát kell fordítani a kommunikációra. Sikeres projektekkal általában akkor találkozunk, amikor a projektet irányító csapatnak sikerül meggyeznie a különböző közigazgatási szintekkel arról, hogy felelősséget vállalnak a projekt előrehaladásáért.

I am realistic enough to know that there are no simple prescribed creative models. They simply cannot exist because every situation is unique. But I am also ambitious enough to believe that the discussion need not stop there. If we take what we know from our own experience and add it to what we have learned from our predecessors, it can help others to find an approach that works. Even if it amounts to little more than a simple list of guidelines for removing the element of luck or chance from the process.

## The approach

I think I have made clear that our projects call for a creative approach.

If one starts to look at these projects in a certain way it is striking to see just how many major similarities can be found in the approach taken in many of these projects. For example, they always begin with a discussion on who is to take charge, who is to take responsibility and who is going to be the driving force behind the project.

There is no clear answer to the question of where such a project belongs, which layer of government it can best be entrusted with. However, it is interesting to note that such complex projects can almost never be realised within the usual existing channels.

It is far more important that all the administrative layers and any other parties capable of assisting or blocking the project feel involved in some way or other. This means that a great deal of time and energy will be invested in communication. The successful projects are to be found among those in which the project teams succeeded in anchoring responsibility for the progress of the project within all administrative layers.

## The driving force

Another aspect worth noting is that such projects often only really take off once there is a clear driving force at a local level:

## A hajtóerő

Egy másik figyelemre méltó szempont az, hogy az ilyen projektek akkor indulnak valóban el, ha létezik egy helyi szintű mozgatóerő, ha vannak olyanok, akik képesek mindent megtenni a projekt sikeréért. Ez az erő legtöbbször egy kis csapatot jelent, akik főként kommunikációs tevékenységeket végeznek. Nagyon sok ilyen emberrel találkoztam és látogattam meg irodájukat. Ezek a „közszolgák” a kreatív társadalomra tipikusan jellemző vonásokkal rendelkeznek.

## A pénz

Eddig még nem említettem az anyagi kérdést. A projektek lényege a kreativitás és ennek gyakran anyagi vonzata is van. Pénz úgy tűnik, bárholnan jöhet. Véleményem szerint, a projektért végsősorban felelős személynek tisztában kell lenni mindennel, ami egy projekt keretein belül történik. E férfinak (vagy ma már gyakran e nőnek) nem kell feltétlenül mindenhez értenie, ám anélkül, hogy rálátása lenne a pénzügyekre, lehetetlen kezelni a projektben felmerülő kockázatokat.

## Az elképzelés

Mikorra készül el a projekt? Milyen gyakran is hallunk ilyen és ehhez hasonló kérdéseket. Mikor nyitják meg? Mikor fejezik be a munkálatokat? Egy jó projektnek sosincs vége. És ehhez hasonlóan, egy projekt valójában nem akkor kezdődik, amikor az érintettek az első találkozó alkalmával megbeszéli a koncepciót és megállapodnak a követendő stratégiában. A projekt számtalan különböző csatorna felhasználásával valósul meg. Ezért van szükség egy konkrét elképzelésre, amely mint egy reklám-szlogen, egyszerű és érthető kell, hogy legyen. Olyan, amelyet mindenki könnyen megérthet. A Westergasfabrikkal kapcsolatos koncepcióm a fény volt. A gázgyár fényt hozott a városba. A gázgyárak mai hasznosítása pedig új fényt és új életet lehel a városba.

A sikeres projekteknek koncepcióra, irányvonalra és rugalmas célkitűzésekre van szüksége, utóbbi megvalósításához azonban stratégia is kell.

someone who is really able to throw themselves into the project. This force often takes the form of a small team of people that is mainly engaged in communicative activities. I have met many such people and visited their offices. These 'civil servants' all tend to possess qualities typical of the members of the creative class.

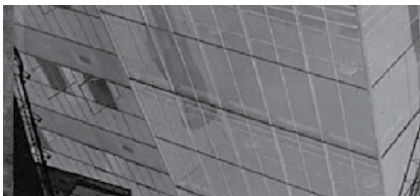
## The money

I have not mentioned the money yet. These projects call for creativity and this creativity often extends to the financing as well. The money tends to come from everywhere. In my eyes the person with the final responsibility for the project has to be fully aware of everything taking place within the framework of the project. While he (or very often a she) need not understand all aspects, without insight into the financial organisation, it is virtually impossible to manage the risks inherent in any project.

## Vision

When will the project be ready? How often have we heard this question and others like them? When will it be opened? When will it be finished? A good project is never finished. In the same way as a project does not really begin when the first meetings are held on location to sort out the initial ideas and to agree on a strategy. The project moves along many different channels. This is why a project like this needs a strong vision. A vision that is simple and clear, like a slogan in a commercial. A vision that is easy to understand for everybody. My vision on Westergasfabriek had to do with light. Gas was produced to bring light to the city. Today's use of the gas factory site has to bring new light and new life to the place.

Successful regeneration projects require a vision, a direction, and an open objective. But they also need a strategy for achieving that objective.



## A stratégia

Minden sikeres projekt azzal kezdődik, hogy végiggondoljuk a célkitűzéseket és ezután kidolgozzuk a stratégiát. A projektnek szüksége van egy olyan stratégiára, amely garantálja, hogy rövid távon kézzel fogható eredmények lesznek.

A kreatív gazdaság legőszintébb és legkönnyebben azonosítható formája a művészet, a művészet pedig szinte mindig fontos szerepet tölt be ezekben a projektekben. Művészeket kérünk fel arra, hogyan tegyék híressé a projektet néha még akkor is, amikor projektről még nem is beszélhetünk. A művészet teljesen új értelmet képes kölcsönözni a helyszíneknek.

## Következtetés

A város rendületlenül keres minden olyan lehetőséget, amellyel megújíthatja saját magát. Richard Floridával vagy nélküle, kreatív osztállyal vagy anélkül, de a legtöbb önkormányzat foglalkozik az identitás kérdésével, saját arculatának kialakításával és azzal, hogy miként tudná önmagát tovább fejleszteni a mai változások közepette. Sok önkormányzat esetében az ipari és hadászati örökség újrahasznosítása stratégiájuk fontos elemének számít. Mindenhol azt látjuk, hogy a sikeres projektek számtalan különböző módon valósulnak meg.

Túl kevés felmérést végeztünk e területen, és elég modell sem áll a rendelkezésünkre ahhoz, hogy segítse e rettentően nehéz munkát. Tapasztalatokból azonban nincs hiány, sokkal intenzívebben kellene alkalmazni őket. Remélem, hogy az általunk levont tanulságokat mások is hasznosítani tudják. Az ilyen projektek megvalósítása során szerzett tapasztalatok és ismeretek széles körben történő megvitatása ezért óriási jelentőséggel bír.

## Strategy

Every successful project begins with a vision and after that with the definition of a strategy. The project needs a strategy which ensures that visible successes can be achieved in the short term.

The creative economy in its most outspoken and clearly identifiable form is art, and art will almost always play an important part in many of these projects. Artists are called in to put the project on the map, in some cases before there can even be said to be a project. Art is capable of giving places a whole new meaning.

## Conclusion

The city is searching doggedly for all kinds of possibilities to renew itself. With or without Richard Florida, with or without the creative class, almost every municipal authority has addressed the issue of its identity, its image and the question of how to further develop itself in these times when change is given. Many municipal authorities choose to make use of their industrial or military heritage as part of this strategy. We can see all around us that successful projects can arise in all kinds of different ways.

Too little research has been done in this area and there are not enough models available to help us in this onerous task. A wealth of experience is now available. It should be possible to make far greater use of it. I hope that the lessons we have learned can be of good use to others in the field. The investment you all are making in exchanging knowledge and experience gained in the course of working on such projects is therefore of utmost importance.

# A Zsolnay gyár építészeti rehabilitációjának sajátosságai

## The Specialty of the Architectural Rehabilitation of the Zsolnay Factory

Rádóczy (f), László

A Zsolnay gyári épületegyüttes rekonstrukciós tervezésével immár hetedik éve foglalkozik irodánk – a Pécsépterv Stúdió – a Zsolnay Örökségkezelő Kht megbízásából. Az eddig elkészült részleges felújításokat az évente megpályázott támogatások finanszírozták, de ezekből épphogy csak a legégetőbb feladatokra, kármentésre futotta.

A helyszín különleges hangulatú élményt nyújt, amely (a sirmalmas állapotok ellenére is) mindenkit megérint. Nyilvánvaló, hogy az épületegyüttes pusztta megmentése, helyreállítása nem elegendő, a túlélés reális biztosítéka csak egy átfogó revitalizációs- és működési koncepció lehet. Ennek kidolgozása már a felújítási munkákkal párhuzamosan elkezdődött, amelynek lényege: egy ipartelep tervezett átalakítása kulturális témaparkká.

A jelentős költségigényű projekt több pályázatot megjárt, közben folyton alakult, fejlődött, mígnem 2005-ben összalálkkozott Pécs EKF pályázatával, amelybe (nem utolsósorban előkészíttségének köszönhetően) beemelve, ennek egyik nagyprojektjévé lépett elő.

Az épületegyüttes tervezett rehabilitációja sajátosságainak feltárásához nélkülözhetetlen az épületállomány megismerése és értékelése, hiszen a jelenlegi, meglehetősen kaotikus épülethalmaz a gyártörténet kvázi lenyomata.

### Gyártörténet és épületállomány

Zsolnay Vilmos a családi kőedény-manufaktúrát kivásárolva 1868-ban alapította a gyárat, ezzel kezdődött az ipari forra-

On behalf of the Zsolnay Heritage Management Pbc, our company – Pécsépterv Stúdió – has been involved in the planning phase of the reconstruction of the Zsolnay Factory buildings for over eight years. The partial reconstructions finished so far have been financed by the amounts we had to apply for year by year; however, that support covered only the most important tasks, to save what we can.

The site itself has such an extraordinary atmosphere that (in spite of the woeful conditions) it moves everybody. It is more than obvious that merely saving and reconstructing the compound is not enough, it can only survive if we have a comprehensive concept for its re-use and operation. Together with the reconstruction works, we have already begun the elaboration of a concept whose central theme is to transform the former industrial site into a cultural theme park.

This high-cost project has been the object of several funding applications. In the meantime, it has been under constant development, and in 2005 it successfully sought the European Capital of Culture title and (as the application was well prepared) became one of its main projects.

In order to explore the unique aspects of the planned rehabilitation, it is necessary to become acquainted with and assess the condition of the compound, as the existing and quite chaotic group of buildings can be considered the imprint of the factory's history.

dalom-kori sikertörténet. A Zsolnay márka néhány év alatt nemcsak betört az európai piacra, de – technikai-technológiai újításainak köszönhetően – a minőségi és művészi élvonalat is jelentette. Az ő nevéhez kötődik a jellegzetes porcelán-fajanszon kívül a magastűzű égetés és máz kidolgozása, a szecesszió idején tömegesen használt épületkerámia, a fagyálló pirogránit, valamint a speciális redukciós égetéssel készülő eozin-technológia 1893-ban.

Zsolnay Vilmos az 1868-ban még 6-8 kisebb műhelyépületből álló manufaktúrát felfejlesztve a mostani gyár épületeinek két-harmadát építette haláláig – ezek egy részét azonban átépítették, vagy lebontották időközben.

Zsolnay Vilmos halála (1900) után fia, Miklós vette át a gyár vezetését. Keze alatt ért sikerei csúcsára a gyár – amit a gyártelep keleti részén nagyarányú építkezések, fejlesztések is kísérték. Az ő idejében készült a déli területen álló csögyári kemence épülete, a mostani főbejárat mellett volt műhely, a Zöld ház, valamint a mauzóleummal szemben állott igazgatói lakóépület – ez később a szocialista nagyüzem-bővítésnek esett áldozatul.

Miklós 1922-es halála után, egy meglehetősen nehéz időszak következett a manufaktúra életében: a Vilmos örökségét és tehetségét méltón tovább vivő fiú hiánya, a sokszor válságos gazdasági környezet és a háború tették nehezzé a talpon maradást.

Az 1948-as államosítás után hosszú évekre leállt a díszműgyártás, csak szigetelők készültek. Az 50-es évektől átalakult (felduzzasztott és igénytelen tömeg)termelés nemcsak a Zsolnay márkanévet devalválta, de nem engedte meg a speciális technológiákat sem, így azok hosszú időre feladásba merültek.

Ezt az időszakot többségükben igénytelen üzemi épületek, átalakítások, toldalékok kísérték. A régi épületek többsége pedig az elmúlt évtizedeket érdemi felújítás nélkül vészelte át.

A gyári épületegyüttes tehát nem egyszerre, hanem folyamatosan, szakaszosan épült, mindig az éppen aktuális termelési igényekhez igazodva.

## The history of the factory and the buildings

Purchasing the earthenware manufacturing operations of his family, Vilmos Zsolnay founded the factory in 1868, a year which marked the starting point of an industrial-age success story. Within a few years the Zsolnay brand not only appeared on the European markets but – due to its technical and technological innovations – became synonymous with quality and art. Vilmos Zsolnay was the man who, apart from the porcelain faience, developed the technology for high temperature combustion of the various glazes. He invented a ceramic material impervious to weather called pyrogranite for architectural use and, in 1893 the eosin-technology that uses a special reduction process. In 1868 he headed an operation consisting of 6-8 workshops. He then built approximately two-thirds of the buildings of the present factory – however, several of these have been destroyed or rebuilt.

Following the death of Vilmos Zsolnay (1900), his son, Miklós took over the management of the factory. It was during his time that the factory reached the peak of its success – as proven by the large-scale developments and constructions on the eastern part of the factory's area. It was during his time that the building housing the southern furnace was built. The workshop and the Green House were located next to today's entrance, and the manager's house was built opposite the mausoleum. This house was later pulled down when the factory was enlarged during the socialist years.

Following the death of Miklós in 1922, the factory went through quite a difficult period: there was no descendant who could aptly carry on the heritage of Vilmos, the economic conditions were bad, and war was arriving.

After the nationalisation of the factory in 1948, production of works of art stopped, and only industrial insulators were produced. In the 1950s the (low quality and forced) mass production not only devalued the Zsolnay brand name but also forbid the use of the special technologies, causing them to be forgotten for some time.

Létrejött három periódusra tagolható, amelyek az épületek minőségét is meghatározták:

- Az „aranykor” – Zsolnay Vilmos és fia Miklós időszaka 1868-1922 között,
- a második, lefelé ívelő korszak a gazdasági nehézségek, világháború,
- majd az 1948-as államosítástól a termelés túlpörgetése okozta minőségi válság időszaka.

Az utóbbi 15 évben a termelés jelentősen visszaszorult, amely jelenleg is az elavult-amortizálódott épületekben folyik, gazdaságtalan feltételek és körülmények között. A csarnokok, műhelyek nagy része üresen áll. A revitalizáció a gyártás gazdaságossá tételével, az üzemek koncentrációjával, racionalizálásával kezdődhet.

This period was characterised by the construction of mundane buildings. At the same time, the old buildings survived the last decades without any substantive renovation.

The buildings of the compound were not built at the same time; they were constructed at different periods and always adjusted to the current production needs. The construction of the compound can be divided into three periods that also determine the quality of the individual buildings:

- The “Golden Age” – the period of Vilmos Zsolnay and his son Miklós between 1868 and 1922;
- The second, the period of decline, economic problems and the world war;
- Then, the period of mass production following the nationalisation of the factory in 1948.





A termelés mindhárom ága (a manufakturális jellegű pirogránit, eozin és díszmű, ill. a nagyipari jellegű porcelángyártás) várhatóan az északkeleti, intenzív beépítésű területre költözik korszerű körülmények közé.

Ezzel felszabadulhatnak a gyártelep legértékesebb belső területei a Kulturális Negyed számára. A jelenlegi épületállomány több mint 25.000m<sup>2</sup> hasznos területe a ma ismert funkciók számára túlzott. A hasznosítást ezért elsősorban az ipartörténeti-műemléki szempontból legértékesebb épületekben tervezzük, a taldalékok és a műszakilag-építészetileg értékelenek pedig elbonthatók.

Az épített Zsolnay örökség legértékesebbjei (épületek, kémények, kerítések és kerámiák) 2001-ben kerültek műemléki védelem alá, 10 éves procedúra eredményeként.

## Revitalizációs program

Mint a Zsolnayak idejében, a Kulturális Negyed alapvető eleme a több lánbon állás, mint a fenntarthatóság biztosítója. Kiemelt szerepet kapnak a jelentős közönség- és idegenforgalmat is vonzó közfunkciók, ehhez kapcsolódva a vendéglátás és kereskedelmi hasznosítás dominál.

A tervezett átalakítás során az eredeti funkció nem szűnik meg, hanem a kulturális témapark szerves részeként látványt is kínál.

In the past fifteen years production has significantly declined. At the moment, production takes place in obsolete buildings, under uneconomic conditions and circumstances. Many of the workshops and halls are empty. Revitalisation could begin by making the production process more economical, concentrating and rationalising the workshops at the same time.

The three main branches of production (pyrogranite, eosin and architectural ceramics, and industrial products) are expected to move to the most densely built northwestern area of the factory, where conditions are more modern.

Thus, the most valuable inner area of the factory becomes available for the Cultural Quarter. The more than 25,000 m<sup>2</sup> area of the existing group of buildings is too much for today's functions. Therefore, we plan to utilise only those buildings that can be considered valuable historic buildings. The ones – mainly annexes – that were built later are worthless can be destroyed.

The most precious elements of the Zsolnay heritage (buildings, chimneys, fences and ceramics), following a ten-year process, were placed under the protection of the Historic Monument Act.

## The Revitalisation Programme

Similar to the time of the Zsolnays, the Cultural Quarter has several pillars meant to guarantee its sustainability. The functions related to various public events and tourism is of the greatest importance, consequently catering services and commercial exploitation will be dominant features.

As a result of the reconstruction, the original functions will not cease to exist but will become part of the theme park, offering sites worth visiting.

An important feature of rehabilitation is the restoration of the environment. We recommend that it should be used as a "pseudo public area", and the mausoleum should also be integrated into the new network of paths.



A rehabilitáció egyik meghatározó eleme a környezet helyreállítás, melynek pszeudo-közterületként való használatát javasoljuk – melyhez hozzátartozik a mauzóleum bekapcsolása is a sétaútvonalak rendszerébe.

## Funkciók

Míg gazdasági szempontból természetesen a hasznosíthatóság súlypontja az volt, hogy milyen funkciócsoport tudja biztosítani az örökség rentábilis megtartását, számunkra a központi kérdést az jelentette, hogy egy megadott funkciócsoportnak az épületállomány hogyan feleltethető meg.

A meglévő épületállományt a következő csoportokba soroltuk:

- eszmei és műszaki érték nélküli – bontandók
- műszaki értékkel rendelkezők – eseti döntés kérdése
- az örökséget képező, eszmei értékkel rendelkező épületek

A csoportok közötti határok természetesen nem élesek, sőt előfordul, hogy ma egynek látszó épület valójában mindhárom csoportba tartozó résszel rendelkezik.

A csoportok egyértelmű elhatárolására eddig nem lehetett részletes statikai-műemléki vizsgálatokat végezni, ezért eddigi munkánkban az általános szakmai tapasztaltunk és a helyszíni szemrevételezés segített.

A tervezés során elsődleges szempont volt az egyes épületek külső-belső értékeinek és adottságainak megtartása, kibontása, ezért nem engedhető meg, hogy az új funkció ezek hatását gyengítse.

A megvalósíthatósági tanulmányban jelzett funkciók a projekt fejlődésével együtt finomodnak, változhatnak, véglegesítésük körül még sok polémia várható.

A revitalizáció ilyen szemléletű megközelítését és kezelését a KÖH kezdeményezte egységes, átfogó védelem is segíti.

## Functions

While the most important question from an economic point of view is what function could provide the profit-earning capacity of the heritage, our central question was how to match the compound with the given group of functions.

The existing buildings can be grouped in the following way:

- without any intrinsic or technical value – to be dismantled
- with technical value – to be decided case by case
- buildings with intrinsic value that form the heritage.

Naturally, the boundaries between the three groups are not crystal clear, and it could easily happen that a building that seemingly falls into one of the categories turns out to belong to another.

So far, we have not been able to carry out detailed tests concerning the static conditions and historic value of the buildings, therefore we have had to depend on our general professional expertise and on site visits.

In the course of planning, our most important consideration was to preserve and develop the internal and external conditions of the buildings, therefore we cannot let the new function weaken these effects.

The functions indicated in the feasibility study, in line with the development of the project, have become attenuated, they could be modified and a great many discussions can be expected before we shall be able to make the final decision.

This kind of revitalisation approach and management is also aided by the comprehensive protection initiated by the Cultural Heritage Protection Office.

## Az építészeti rehabilitáció sajátosságai

Az átfogó építészeti rekonstrukció szempontjából a gyártelep sajátossága az egyedisége, a következők miatt:

Az ipari forradalom korában épült gyártelepek általában szikár, puritán, gyakran rideg hangulatúak, amelyekre a monumentalitás és nagyméretű csarnokok jellemzők. A Zsolnay gyár ettől merőben eltérő szellemiséget áraszt. A hosszú idő alatt létrejött, fecskéfészek-szerűen egymásra rakódott rétegekből kialakult épületszövet nem képvisel egységes stílust és sok helyütt nem is emlékeztet ipari épületekre, gyárra.

A gazdag díszítésű épületegyüttes valójában csak „melléktermék”, ugyanis a kerámiák nem ezekhez a házakhoz készültek, hanem az ország, a Monarchia területére, Európa- és világszerte készített épületkerámiák prototípusaival-maradékaival vannak díszítve, testet öltött referenciaként. Valójában tehát a gombhoz igazították a kabátot. Ebből is következik a sajátos, eklektikus összkép, amelyet az első periódusban emelt épületek mutatnak.

A sajátos mikroklímához szorosan hozzátartozik a környezet: a területet díszes magas kerítés övezi, különleges egyedi hangulatát a gondozott park és a kerámiákkal gazdagon díszített angolkert, sőt tenispálya is fokozták. Ennek elsődleges oka, hogy nemcsak a műhelyek vezető munkásai, de maga a Zsolnay család is a gyár területén lakott.

Sajátossága ezen kívül, hogy a tervezett revitalizációhoz jelentős bontások szükségesek: a gyártelep zsúfolt, túlépült – az utóbbi 60 évben készült igénytelen épületek többsége ez idő alatt szinte nullára amortizálódott.

Elsősorban nem az épületek építészettörténeti jelentősége, hanem a gyártelep együttese képvisel kuriózum-értékű speciális helyi, hangulati értéket. A cél ennek megőrzése, illetve visszaállítása.

## The specialties of architectural rehabilitation

From the point of view of comprehensive architectural reconstruction, the special feature of the plant is its uniqueness. This is based on the following:

The plants built in the time of the Industrial Revolution usually have a puritan, often austere atmosphere and are characterised by huge, monumental halls. The Zsolnay factory has a completely different spirit. The architectural fabric created by the various layers growing upon each other does not represent a uniform style, and it sometimes does not even remind us of industrial buildings.

The richly decorated group of buildings is in fact a “by-product”, as the ceramics were not produced for these houses. They were produced for the country, for the Austro-Hungarian Monarchy, for Europe and for the world. They are still decorated by the famous architectural ceramics representing the past clearly. So in reality, they fit the coat to the buttons. The outcome is the eclectic picture shown by the buildings erected in the first period of the factory.

The environment is closely connected to this special microclimate: the area is surrounded by a richly decorated fence and this unique atmosphere was made more intense by a well-kept park an English garden full of ceramics and a tennis court. The primary reason for this was the fact that, together with the leaders of the workshops, the Zsolnay family lived on the territory of the factory.

It is also a special feature that significant demolition is necessary for the revitalisation: the area of the plant is densely built-up, and the buildings constructed during the past sixty years have become completely useless.

It is not the architectural significance that makes the factory a special place. It is the group of buildings that creates unique, local atmosphere. Our aim is to preserve and restore this.

# A Zsolnay Kulturális Negyed

## Zsolnay Cultural Quarter

Komor, István

A Zsolnay Gyár rehabilitációja-revitalizációja már több éve formálódó, érlelődő gondolat. A következőkben kivonatossan ismertetésre kerülő koncepció első változatát 2000-ben, még Zsolnays „belügy”-ként, a frissen alapított Zsolnay Örökség Kezelő KHT fogalmazta meg. A KHT a termelés kivonulásával funkcióvesztetté váló ingatlanok darabonkénti értékesítésének alternatívájaként egy olyan ingatlanfejlesztési elképzelést vázolt fel, amely az egyes épületeket összekapcsolva, a Zsolnay márka védernyője alatt kialakítható funkciók szerint működő, önálló gazdálkodásra is képes objektum létrehozását javasolta a tulajdonosoknak. E koncepció már felvetésekor kedvező fogadtatásra lelt és több olyan pillanat is volt, amikor már-már biztosnak tűnt a megvalósítás is. Aztán mindig közbejött valami... A népmesei fordulat akkor következett be, amikor Pécs városa a helyi értelmiség kezdeményezésére és támogatásával belevágott az Európa Kulturális Fővárosa 2010 cím elnyeréséért folytatott küzdelemben és egyik vezérprojektjének a Zsolnay Gyár rehabilitációját, a Zsolnay Kulturális Negyed létrehozását választotta. Mint később beigazolódott, a döntés az egész EKF pályázat sorát kedvezően befolyásolta. A szakmai zsűri számára ez a projekt billentette a mérleg nyelvét Pécs Város javára: kiállítóteret, koncerttermet bármelyik magyar város képes építeni, Zsolnay-ja azonban csak Pécsnek van.

A projekt kimunkálása az első pályázati forduló után gyorsult fel és a Zsolnay Örökség Kezelő KHT Pécs Város megbízása alapján, jónéhány elismert pécsi szakértő bevonásával, valamint a PÉCSÉPTERV Stúdió közreműködésével elkészítette a Zsolnay Kulturális Negyed megvalósíthatósági tanulmányát. Természetesen, mint minden ilyen típusú projekt, a Zsolnay Kulturális Negyed belső tartalma is folyamatos változásban

The idea of rehabilitating and revitalising the Zsolnay Factory has been under consideration for several years now. The first version of the scheme, which we describe briefly in this paper, was developed in 2000 by the Zsolnay Heritage Fund as an ‘internal affair’. The Fund sought to find an alternative to the proposition of winding up manufacturing and individually selling the buildings now without function. The scheme adopted at that time envisioned a kind of development that would connect the buildings, in which a new, independent business venture could pursue various activities under the umbrella of the Zsolnay brand. This scheme was favourably received by the owners from the outset, and its implementation seemed to be at hand several times, but events always intervened to prevent it. The turning point came when, encouraged and supported by local intellectuals, the town decided to apply for the ‘European Capital of Culture’ title in 2010, and the rehabilitation of the Zsolnay Factory, together with the development of the Zsolnay Cultural Quarter, was advanced as one of the key elements of this design. As it later turned out, this decision greatly contributed to the success of the town’s application. The professional jury found this project to be so special and unique that there remained little doubt of their selection. After all, any town can build an exhibition space or concert hall, but Pécs is the sole location of Zsolnay.

After the first round of application, the elaboration of the project accelerated when the Municipality of Pécs commissioned the Zsolnay Heritage Fund to make a feasibility study for the Zsolnay Cultural Quarter, involving various acknowledged experts living in the town and in co-operation with the PÉCSÉPTERV Studio. As is the case with most projects of this type, the content of the Zsolnay Cultural Quarter project is

van. Követve a társadalmi-politikai-gazdasági környezet alakulását, különösen a leendő új funkciók tekintetében, több releváns eltérés is van a jelenleg futó és a tanulmányban megfogalmazott elképzelések között. Az igazi lényeg azonban, a projekt jelenlegi gazdáinak szilárd álláspontja szerint nem változott: a projekt célja egy kulturális-művészeti övezet létrehozása, mely egyszerre szolgálja és bővíti a város, a régió lakosságának közművelődési lehetőségeit, a kulturális turizmus termékkínálatát, kulturális-ipari kapacitásokat hoz létre, hozzájárul a Zsolnay márkanév alatt folyó termelési tevékenység gazdasági gondjainak megoldásához, továbbá kitüntetett jelentőségű városépítészeti-városfejlesztési célokat valósít meg.

A kulturális alapú városfejlesztés általános kérdéseit és a Zsolnay Kulturális Negyed konkrét körülményeit napirendre tűző holland-magyar szimpózium fontos mérföldkő a megvalósulás felé vezető úton. Jelentőségét nem lehet eléggé hangsúlyozni. Mielőtt a Zsolnay Kulturális Negyed projektjét -nagyban támaszkodva a hivatkozott Megvalósíthatósági Tanulmányra- bemutatnánk, szeretnénk ezúton is köszönetet mondani a szervezőknek azért a különleges lehetőségért amit egy ilyen intenzív és színvonalas szellemi közeg létrehozásával teremtettek meg.

Egy ilyen volumenű projekt bemutatása nem egy egyszerű feladat. Különösen akkor, ha olyan virtuális tényezőknek is, mint a genius loci, annyira fontos szerep jut, mint a Zsolnay Kulturális Negyed esetében. A gyár belső világa bizonyítottan mindenkit megérint: a kívülről kopott, igénytelennek tűnő gyárépületek egy szinte mesészerű miliőt rejtenek, nem várt élményt nyújtva az ide belépőknek. Ha már itt vagyunk, szinte magától érthetővé válik a Zsolnay Projekt különösebb magyarázatás nélkül is. Azonban e dolgozat lehetőségei sokkal prózaibbak, úgyhogy kénytelenek vagyunk egyfajta kényszerű logikát követve kialakítani a metodust. A logikai váz az általánostól ível a különös és a konkrét felé: először az általános célokat, majd a megvalósítás potenciáljait, végül a projekt konkrétumait, a négy pillért, a marketingstratégia egy lehetséges változatát és a projekt kockázat-analízisét- mutatjuk be.

in constant flux. As a result of changes in the social-political-economic environment, there are now significant differences between the current concept and the one described in the application, particularly concerning certain future functions. However, the essence of the concept has not changed, due to the passionate commitment of the current managers to its objective, which is to create a special zone for arts and culture that offers educational opportunities to the town and region, increase the supply of products for tourism, establish capacities for the cultural industry, contribute to the success of manufacturing products bearing the Zsolnay brand name, and which, at the same time, involves the implementation of important tasks of urban development.

The Dutch-Hungarian symposium discussing the general issues of culture-based urban development as well as the specific questions of the Zsolnay Cultural Quarter was an important milestone on the road to implementation. It would be hard to overexaggerate its importance. Before going into details about the Zsolnay Quarter project on the basis of the aforementioned feasibility study, we wish to thank the organisers for creating this special opportunity for us to discuss these matters in an intensive and highly qualified intellectual environment.

Presenting a project of this magnitude is not a simple task, especially if a virtual factor like genius loci plays such an important role, as in the case of the Zsolnay Cultural Quarter. In the factory's inner world, a favourable impression is inescapable: behind the run-down, unpretentious exterior of the factory buildings one can discover a fabulous interior – an unexpected experience for visitors. Once you have visited the premises, there seems no need to explain the reasons for the Zsolnay Project. For the sake of the presentation, however, we shall follow a course of reasoning, and be more methodical. We proceed from general to specific, reviewing first the general objectives, then the potentials for realisation, finishing with the main components of the projects: its four pillars, a possible version of the marketing strategy, and the risk analysis.

## A projekt átfogó célja

A Zsolnay Kulturális Negyed létrehozásával kapcsolatban, ahogy ez az ilyen volumenű projektek esetében gyakori, egy átfogó cél nem fogalmazható meg. Itt egy strukturált célról, célrendszerrel beszélhetünk. A célrendszer elemei többnyire egyenértékűek, így egy köztük fennálló preferencia-sorrend is csak nehezen értelmezhető. Ennek megfelelően az itt bemutatott célelemek sorrendisége önkényes, szubjektív szempontokat tükröz, természetesen más sorrend is elképzelhető:

## Kulturális örökség védelme

A történeti Zsolnay gyár épületei épített kulturális örökségünk kitüntetett elemei. Az igazi gyáralapító Zsolnay Vilmos ambíciója a kezdetek óta az volt, hogy olyan sajátos birodalmat építsen, amely egyaránt otthona a termelő iparnak, de a lelket nemesítő művészeteknek is. A Zsolnay Gyár a város – sokak szerint Közép-Európa – legnagyobb ipartörténeti értékű épületegyüttese. Emellett az idelátogatót fogadó látvány a jelenlegi romos állapotban is rendkívül impozáns. A meseházakból, a kerti sétányok szobraiból áradó genius loci mindenkit megérint. A gyár termékeivel gazdagon díszített épületek, kerti szobrok, kutak, vázák, a Zsolnay Mauzóleum a magyar vizuális kultúra egyik legsikeresebb korszakának megtestesítői. Eredeti állapotuk szerinti felújításuk, konzerválásuk a kötelezően hálás utókornak elodázhatalatlan feladata.

## A Zsolnay márkanév alatt folyó termelési és értékesítési tevékenység fejlesztése

A Zsolnay Kulturális Negyed legfontosabb sajátossága az emberi élettevékenység két általában elkülönült formában megnyilvánuló területének, az iparnak (gazdaságnak) és a művészetnek az ab ovo egysége. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a korabeli alapító számára a kiindulópont mégis inkább a gazdasági célok körül keresendő. A mostani projekt megfordítja a sorrendet. A helyzet úgy alakult, hogy a kulturális célok kerültek kezdeményező pozícióba. Külön szerencse azonban, hogy e fordulatnak nem az eredeti kiindulópont -az ipari tevékenység- megszűnése a kiváltó oka. A Zsolnay Kul-

## The general objectives of the project

As happens quite frequently in large-scale projects of this type, it is not possible to define a single general objective for the Zsolnay Cultural Quarter. What we have to deal with here is a structure or a system of objectives. Most of the components of the system are equally important, therefore it is hard even to develop a list of preferences; consequentially, the order in which the objectives are presented here is arbitrary, the result of subjective considerations, meaning that a different order is also conceivable.

## Protection of cultural heritage

The buildings of the historical Zsolnay Factory constitute important parts of our cultural heritage. From the very beginnings, Vilmos Zsolnay, the true founder of the factory, had the ambition to create a unique realm which could function as a home to both the manufacturing industry, and the ennobling arts. Many share the view that the Zsolnay Factory is the most valuable monument of industrial history in Central Europe. The complex has many visitors and is an impressive sight even in its present ruinous condition. The genius loci is irresistible here, emanating from the fairy-tale buildings and the statues in the garden.

The buildings, richly decorated with statues, fountains, and vases – all products of the factory – and the Zsolnay Mausoleum represent one of the most successful periods of Hungarian visual culture. Restoring them to their original condition is the imperative duty of the grateful succeeding generations.

## Development of the manufacture and sale of Zsolnay products

The characteristic feature of the Zsolnay Cultural Quarter is the ab ovo unity of industry (economy) and art, which are usually regarded as two separate spheres of human activity. At the same time, it is also evident that the founder of the factory was primarily inspired by business interests at the time of

turális Negyed szándékaink szerint nem csak egy ipartörténeti skanzen lesz, hanem változatlanul megmarad az a megtermékenyítő harmónia, amely az aranykort jellemezte: az építészeti felújítás és a területen megjelenő új funkciók nemhogy az ipari tevékenység megszűnésének irányába mutatnának, de egyértelműen az itt jelentkező problémák megoldását is segítik:

- A meginduló felújítások által szükségessé váló épületkezelési megrendelések kb. 4 évre stabilizálják a termelő szervezetek gazdálkodását.
- A projekt megoldást kínál a szokásosnál jóval magasabb épületfenntartási-épületüzemeltetési költségekből adódó, a termelés versenyképességét jelentős mértékben rontó, negatív kihatásokra. Vagy úgy, hogy a projekt megvalósulása során elengedhetetlen közműfelújítások szüntetik meg a termelőtevékenység tekintetében is e veszteségforrásokat, vagy úgy, hogy az ingatlan törvényszerű felértékelődése miatt gazdaságossá válhat a termelés korszerű körülmények közé telepítése.
- A revitalizált területek által generált látogatóforgalom (min. 300 ezer fő/év) közvetlenül találkozik a Zsolnay márkával. Ilyen marketing-hatást a termelés soha nem tudna hagyományos és saját forrásból finanszírozott módszerekkel elérni.
- A kortárs alkotóművészeti és a művészetoktatási tevékenységben további lehetőségek rejlenek: a képi- és tárgykultúránk, és ezzel a fogyasztói szokásaink alakulását is befolyásoló jövőbeni művésztsadalom -remélhetőleg meghatározó- képviselői úgy szocializálódnak, hogy első vizuális élményeiket („inprinting”) a Zsolnay márkától kapják

## Turisztikai vonzerő

A Zsolnay Gyár a Zsolnay Mauzóleummal a korabeli dokumentumok szerint a kezdetektől Pécs város egyik turisztikai látványossága, nevezetessége. Az elzártság évtizedei után a nagyközönség számára újra megnyitása már a jelenlegi kezdetleges körülmények között is tízezres nagyságrendű látogatót vonz. Európai trend, hogy az ipartörténeti értékek bemutatása, összekapcsolva a termelési folyamatok megismertetésével mindenütt a leglátogatottabb turisztikai vonzerő. E tekintetben a Zsolnay Gyárnak kivételes adottságai vannak. A revitalizáció végrehajtásával, a turizmussal kapcsolatban

foundation. The current project reverses this order: in our days the main impetus comes from cultural objectives. Fortunately, this change has not been provoked by the elimination of the former starting point, i.e. the liquidation of industrial activity. The Zsolnay Cultural Quarter is meant to be not only a museum of industrial history, but an inspiring environment as well, characterised by the same harmony as its golden age; its architectural renewal and the new functions that are to be introduced work against the elimination of manufacturing and contribute to the solution of the problems we face at present:

- The new orders for architectural ceramics required for the reconstruction of the complex will stabilise the financial position of the manufacturer for at least four years;
- The project also offers a solution to the negative consequences of the unusually high building maintenance and operation costs, which significantly decrease the competitiveness of production. On the other hand, it will eliminate losses by the inevitable modernisation of the utilities or – due to the expected upgrading of the estate – by moving manufacturing to cheaper but more modern premises.
- The high number of visitors attracted by the revitalised complex (approximately 300,000 persons per year) will be directly introduced to the Zsolnay brand. Manufacturing in itself would never be able to achieve this level of marketing with its traditional methods and financing.
- The creative activities of contemporary artists and the art school offer further opportunities: in the course of their socialisation, future artists, who will hopefully have a deep impact on our visual and design culture (including our consumer behaviour as well), will get their first visual experiences (imprinting) from the Zsolnay brand.

## Touristic appeal

Documents have proven that the Zsolnay Factory and the Zsolnay Mausoleum have been among the main tourist attractions in Pécs from the very beginning. For a few decades they could not be visited by the public, but when they were reopened they attracted tens of thousands of visitors even in the current rather modest circumstances. It is a general trend in Europe that the presentation of industrial history

megjelenő igényekre települő vendéglátói és szállodai kapacitások kiépítésével, minden vitán felül a város egyik nagy turisztikai attrakciójává válhat.

## Közművelődési célok

A gyár és a porcelángyártás történetének és jelenének bemutatása önmagában is fontos közművelődési célokat valósít meg. Az új funkciók közül a Zsolnay Kiállítás és az Ipartörténeti Múzeum ezt a potenciált várhatóan megsokszorozza. A Zsolnay Kulturális Negyed kivételes lehetőségeket biztosíthat a helyi ipar kialakulását, az egyes iparágak tradicionális technológiáit és eszközeit, de a tárgyi környezetünk minőségét nagyban befolyásoló tárgykultúrát is bemutatni, megismertetni szándékozó iskolai órák, egyéb oktatási programok számára.

## Művészetoktatás

Jeles Zsolnay tradíció az élő kapcsolat építése a kortárs képző és iparművészettel, építészettel. E tradíció közvetlen eredménye a gyár nagy korszakaiban folyamatosan tetten érhető. A Zsolnay sikerek a technológiai újítások mellett elsősorban a magas minőségű formatervező munkának voltak köszönhetőek. A művészetoktatási funkció megtelepedése a művészet és ipar együttműködésének reneszánszát indíthatja el. A formatervezés, az alkalmazott művészet az új művészgenerációk számára egyre inkább elfogadott szakmai presztízsű tevékenységgé válik, nem is beszélve arról az el nem hanyagolható tényről, hogy az ebben rejlő egzisztenciális esélyek összehasonlíthatatlanul jobbak az autonóm pályánál. A Design-Center létrehozásával egy olyan unikális művészetoktatási kapacitás jöhet létre, amely helyzetéből adódóan automatikusan valósítja meg a művészet és ipar hatékony összekapcsolódását.

## Kortárs alkotóművészet támogatása

A revitalizáció során meghonosítandó új funkciók közül a Kortárs Művészeti Központ és a Művészeti Inkubátorház az alkotói folyamatok tárgyi feltételrendszerének biztosításával, a

together, with an initiation into the manufacturing processes, is the most attractive for tourists. In this respect the Zsolnay Factory has a lot to offer. After the revitalisation of the factory and the construction of the hotels and restaurants that meet the increased needs of tourism, the complex will undoubtedly become one of the main tourist attractions in the town.

## Education

Presenting the history of the factory and the manufacturing of porcelain is in itself an important educational activity. This potential will be multiplied by two new functions: the Zsolnay exhibition and the Museum of Industrial History. The Zsolnay Cultural Quarter will have excellent conditions for presenting the development of local industry, the traditional technologies and equipment used by the various industries together with the physical environment, and the objects that have an impact on our culture in the framework of educational programmes or lessons.

## Art school

It has been a remarkable Zsolnay tradition to establish relations with the representatives of contemporary fine and applied arts (i.e., architecture). The immediate results of this tradition have been present in practically all great periods in the life of the factory. The success of the Zsolnay products is usually attributed not only to technological innovations, but to the high quality of design as well. The introduction of the art school function could start a revival of co-operation between art and industry. Design and applied arts are gaining more and more prestige among the new generations of artists, not to mention the equally important fact that they offer a better living than the status of independent artist. The establishment of the Design Centre can create a unique capacity for the teaching of arts that will inevitably entail an efficient interrelationship between art and industry.

piacrajutás segítségével, művészeti kutató és dokumentációs bázis létrehozásával, a város a kortárs művészet közvetlen és hatékony támogatási formáit valósíthatja meg. E két funkció meghonosításával a Zsolnay revitalizáció azt a szintén sokszor alkalmazott eljárást követi, ami a megszűnő élet helyébe az egyik legvirulensebb társadalmi tevékenység, a kortárs alkotóművészet meglepedését támogatja.

## „Zsolnay Kapu” a város keleti kapuja

A revitalizációba vont ingatlan városfejlesztési szempontból stratégiai fontosságú pozícióban helyezkedik el. Minden tekintetben (közlekedési, építészeti, funkcionális, történeti, stb.) a szűkebb értelemben vett város keleti kapuja. A revitalizáció során külön cél lehet e helyzetből adódó funkció kiépítése. A déli területen lehetőség kínálkozik egy autóbusz és személygépkocsi terminál kialakítására, a szükséges ellátási és információs szolgáltatásokkal együtt. A „Zsolnay Kapu” egyszerűsített biztosítaná a Zsolnay Kulturális Negyed parkolóigényét, de besegítené a kapcsolódó fejlesztések (Balokány) felé is (Hangversenyterem, Élményfürdő fejlesztések).

## Zsolnay kultusz mint fontos városi identifikációs tényező

Pécs városában érezhetően jelen van a Zsolnay kultusz. Minden, a Zsolnay név alá becsatlakoztatható esemény kitüntetett közfigyelemnek örvend, legyen szó a gyári történekekről, a Családról, szoborrestaurálásról, egy-egy felbukkanó műtárgyról, stb. Nyilvánvaló az összefüggés a városlakók önazonosság-tudata valamint életminősége és tettevékenysége között. A projekt a Zsolnay kultusz ilyen hatását jelentősen felerősítheti.

## Miért éppen a Zsolnay?

A történeti Zsolnay Gyár revitalizációjának szükségességét a hagyományos kerámia és porcelánipart jelentős piacvesztéssel sújtó nemzetközi szinten jelentkező folyamatok, ill. ezek konkrét hatásaként a Zsolnay Gyár termelővékenységének

## Supporting contemporary arts

Two of the new functions to be introduced in the course of revitalisation, the Centre Contemporary Arts and the Incubator House, will be able to provide direct and efficient support to contemporary artists by offering proper conditions for creative work, facilitating market presence, and establishing a basis for research and documentation. With these two new functions, the project follows the frequently-used philosophy of replacing weakening activities with one of the most virulent social activities – contemporary art.

## “Zsolnay Gate” – the town’s gateway to the east

The estate involved in the revitalisation project lies in a strategically important part of the town. It is considered the town’s gateway to the east in all respects (traffic, architecture, functions, history, etc.) The further development of this function should become a separate objective in the course of revitalisation. In the southern part, a terminal could be established for buses and cars, offering all the necessary logistic and information services. The Zsolnay gate area could also be used as a parking lot for the Zsolnay Cultural Quarter, and even for the related institutions to be developed in the Balokány area (Concert Hall, Spa, etc.).

## The Zsolnay cult as an important factor in the town’s identity

The Zsolnay cult is obviously present in the town. Every event that has any connection with the Zsolnay name attracts great public attention regardless of whether it is something related to the factory, the family, the restoration of the statue, an unexpectedly found object of art, etc.. There is an obvious interrelationship between the identity of the town’s population, their quality of life and readiness to take action. The project can significantly strengthen this impact of the Zsolnay cult.



beszűkülése, a korábbi méretekhez képest térbeni koncentrációja, ezzel párhuzamosan a termelésben hasznosított épületek kiürülése és folyamatos pusztulása teremtette meg. A Zsolnay Gyár sok szempontból különleges helyet foglal el Pécs város életében. E szempontok közül a legfontosabbak:

- A Zsolnay Gyár tevékenysége a Város minden vitán felül legsikeresebb, hazai és nemzetközi szinten a legtöbb elismerést kivívott, mind a mai napig a legismertebb produktuma.
- A Zsolnay Gyár épületei, építményei, parkja, zömében műemléki védelem alatt állnak, Közép-Európa egyik legnagyobb relatíve épen maradt ipartörténeti, építészeti és iparművészeti emlékhelyét jelentik.
- A Zsolnay „Ügy”, a Zsolnay kultusz Pécs Város közéletében kiemelt figyelmet élvez, fontos önazonosság-tudat formáló, erősítő tényező.
- Az ingatlan a város stratégiai pozíciójú területén fekszik.

E szempontok alapján egyértelműen állítható, hogy Pécs Város nem töltheti be különösen a kultúra területén megcélzott *követendő példa, kulturális étalon* szerepét, ha nem tesz meg mindent annak érdekében, hogy a Zsolnay Gyár -amely a Város Európához való tartozásának egyik legfontosabb modern kori szimbóluma- teljes enyészethez vezető lepusztulásának trendjét megfordítsa.

A Zsolnay Gyár gyártókapacitásának beszűküléséből eredő konfliktushelyzet, a termelésből felszabaduló épített ipari örökség megóvása-újrafunkcionálása, a beruházás környezetében pregnáns társadalmi-urbanisztikai folyamatok negatív tendenciáinak megfordítása komplex megoldási javaslatot, összetett cselekvési stratégiát igényel. A Zsolnay Kulturális Negyed ilyen stratégia. Az ipari területek kulturális revitalizációjára és e fejlesztésekre a jótékony – társadalmi-urbanisztikai-gazdasági – folyamatok generálásában betöltött pozitív szerepére számos nemzetközi, és jó néhány hazai példa áll rendelkezésre. Csak két példa erre, röviden. A németországi Gelsenkirchenben az Emscher Park, egy teljes bányászati létesítmény kulturális revitalizációja, ahol szabadtéri színházak, ipari és művészeti múzeumok, műtermek, alkotótelep komplex együttese került kialakításra. Ez a beruházás nem csak a helyi kulturális élet és öntudat meghatározó pontjává vált,

## What justifies the choice of Zsolnay?

There are several factors that have created a need for the revitalisation of the historic Zsolnay Factory: the international processes within the traditional ceramics and porcelain industries lead to a significant loss of markets and, as a result, the Zsolnay Factory was forced to reduce the scope of its manufacturing activities, and concentrate them in a smaller area. In consequence some buildings formerly used for manufacturing became empty and their condition has gradually deteriorated. The Zsolnay Factory plays a special role in the life of Pécs in many ways. The most important of these are the following:

- The operation of the Zsolnay Factory has been the most successful and to this very day the best – known in the town with the greatest number of both national and international awards.
- Most of the buildings, structures and the park of the Zsolnay Factory are listed. This is one of the largest relatively intact monuments of industrial history, architecture and applied arts in Central Europe.
- The Zsolnay 'affair' and the Zsolnay cult enjoy special attention on the part of the town, acting as important factors of identity.
- The estate is located in a strategically important part of the town.

All these considerations lead to the obvious conclusion that the town of Pécs cannot fulfil its function of a cultural *étalon*, an example to follow, unless it does its best to reverse the process of erosion that would lead to the complete decay of the Zsolnay Factory, one of the most important symbols linking the town to Europe in modern times.

If we are to solve the conflict arising from the diminishing manufacturing capacity, protect and revitalise this piece of built industrial heritage, and reverse the negative trends of the social and urban processes in the project environment, we need a complex solution, and a well co-ordinated strategy for the actions. The Zsolnay Cultural Quarter is just such a strategy. There are several international and domestic examples of the cultural revitalisation of industrial areas and the positive role

hanem elsősorban az egész Ruhr-vidék és a német kulturális identifikáció posztindustrialista korszakának emblematikus eseményévé.

A másik példa ehhez mérten jóval „szerényebb” léptékű: a budapesti Millenáris kulturális negyed kialakítása. A beruházás nagymértékben hozzájárult a kerület és a környék kulturális közéletének emeléséhez, megélték a környezet ingatlanpiaca, szolgáltatási potenciálja.

Új kulturális-és, művészeti intézmények életre keltése, az intézményi feltételek megteremtése hagyományosan a társadalomfejlesztések egyik hatékony eszköze a gazdaságilag és szociálisan egyaránt depresszív közegben.

Sem Pécsen, sem a Dél-Dunántúlon nincsenek fentiekhez mérhető –léptékű, funkciójú – kulturális-művészeti konglomerátumok. A helyi kulturális igényeket a megyei múzeumok, a helyi Ifjúsági Ház, a Pécsi Kulturális Központ, néhány galéria, két mozi és egy művelődési ház igyekszik kielégíteni.

Példaértékű lenne ebből a szempontból a rehabilitációs területen található volt Doktor Sándor Művelődési Központ esete. A valamikori Zsolnay villában található intézményt több mint egy évtizede bezárták, a hajdan pezsgő kulturális életéről közismert műemlék azóta is keresi lehetséges funkcióját.

A regionális felsőfokú képzési rendszer fejlődése, annak struktúráváltása óriási számban növelte meg a nem pedagógusi pályára álló bölcsész és művészeti szakembergárdát. Az intézményi közeg töredékessége, a munkahelyi perspektívák szűkössége miatt a beruházás során a közvetlen és a közvetett hatások egyik legfontosabb eleme a szakmaspecifikus munkahelyteremtés.

A létrejövő intézményekre épülő kulturális ipari szektor, a szolgáltató-kapacitás, a projektben résztvevő és a megvalósuló intézmény-együttesre ráépülő vállalkozások száma nagymértékben emelkedik.

Nagyon fontos hozadéka a projektnek azon az ágazati kihívások orvoslása, amelyek a kulturális szektor struktúráváltásához példaértékkel járulnak hozzá.

such development plays in generating beneficial social, urban and economic processes. Let us mention just two of them. One is Emscher Park in Gelsenkirchen, Germany, where a large mining complex has been revitalized and turned into a cultural centre with open-air theatres, industrial and artistic museums, as well as studios. This project has become a lot more than a key factor in the cultural life and identity of the local population – it is an emblematic event in the cultural identification of the whole Ruhr region and Germany in the post-industrialist age.

The other example is more ‘modest’ in comparison with the first: this is the development of the Millenáris cultural quarter in Budapest. The project has greatly contributed to the improvement of the cultural atmosphere in the district and the neighbourhood, as well as to the booming of the real estate market and the increase in the service potential of the area.

Establishing new cultural and artistic institutions and creating the institutional framework in socially and economically depressed areas are traditionally efficient tools of social development.

Neither Pécs nor Southern Trans-Danubia has any cultural-artistic conglomerates comparable in size or function to the ones mentioned above. Efforts to meet local cultural needs are made by the county museums, the local Youth Centre, the Cultural Centre of Pécs, a few galleries, two cinemas, and one house of culture.

In this respect the case of the Doktor Sándor Educational Centre, located in the area involved in the rehabilitation project is worth mentioning. The institution housed in the former Zsolnay villa was closed down more than a decade ago and the listed building then known for its vivid cultural life is still looking for a potential new function.

The development of the regional higher education system and its structural transformation has greatly increased the number of people highly qualified in humanities and arts who are, however, not preparing for a teaching career. With regard to the fragmented character of the institutional system and the lack of opportunities in the existing labour market we believe that a key element of both the direct and indirect impacts of

A fogyasztói attitűdök megváltozását jellemzi, hogy a kortárs kultúra és a kultúráközvetítés intézményesen új irányokat vett. Az élményközpontú befogadói szemléletmód egyre inkább a fogyasztó intencióira, kulturális tapasztalataira, gyakorlati-, mindennapi tudáskészletére épít. A mediáció során egyre hangsúlyozottabb szempont új, interaktív praxisok készség-szintű kialakítása, meghonosítása. Ezzel együtt fokozottabb szerep jut a modális érzékelés látványalapú, audiovizuális, multimediális karaktereinek. Mindezen folyamatokban az új technológiai lehetőségek innovatív kihasználása elsődleges szemponttá vált.

A Zsolnay-övezet területén helyet kapó intézmények egy szélesebb kulturális intézményi struktúrába illeszkednek. Ez a szimbiózis-szerű viszony kedvez mind a hagyomány-értékeinek élővé tételének, mind kortárs művészetek történeti kontextualizálásának, hagyományos kulturális értékekhez kapcsolásának, továbbá a fent említett technológiai innováció szélesebb nyilvánosság elé tárásának és intézményi expanziójának. A kortárs művészetek és az alkalmazott művészetek, a design ugyanis mindig élharcosa volt a társadalmi-kulturális-technológiai változásoknak.

A hely egyik fontos helyszíne és találkozási pontja a kortárs művészetek legkülönbözőbb műfajainak is: képzőművészet, médiaművészet, design, zene, színház, mozgásművészet, tánc. Ez az egymást serkentő viszony progresszívan hat nem csak a művészeti műfajokra, hanem a befogadói közegre egyaránt.

A Zsolnay Kulturális Negyed által befogadott új funkciók a város kulturális életben még nem léteznek. Látszik, hogy számtalan érv sorakoztatható fel ezen új funkciók, tevékenységek megindítása mellett. Esetünkben nem az a kérdés tehát, hogy miért kellene ezek az új funkciók, hanem az, hogy miért éppen a Zsolnay Kulturális Negyed az ideális helyszín ezek folytatására. A válasz a Zsolnay Gyár tradícióiban és a hely építészeti adottságaiban rejlik. Nincs a városnak még egy olyan pontja, ahol a siker e két fontos komponense ennyire evidens módon rendelkezésre áll, mint épp a Zsolnay Porcelángyár területe. A meglévő épületállomány téri adottságai, szerkezeti és nem utolsósorban esztétikai megjelenésük tálcán kínálja az építészeti megoldásokat. A megtelepíteni szándékozott funkciók

the project will be the creation of new jobs for people with such qualifications.

We can observe a considerable increase in the cultural industry relying on the institutions to be established, the capacity for services, and the number of businesses participating in the project and hoping to benefit from the new institution complex.

Meeting the challenges of this sector would be an important benefit of the project and could serve as an example for the restructuring of the cultural sector.

The transformation of consumer attitudes is well illustrated by the new trends in the institutions of contemporary culture and the mediation of culture. The experience-oriented attitude of recipients requires a concentration on the consumer's intentions, cultural experience, practical and everyday knowledge. As far as mediation is concerned, the development and application of new, interactive practices and skills is becoming more and more important. At the same time, the vision-based, audio-visual, multimedia character of modal sensation plays an increasing role. In these processes the innovative application of new technologies has become a prime requirement.

The institutions to be housed in the Zsolnay zone will be integrated into a broader cultural institutional structure. This symbiotic relationship favours not only the revival of traditional values, the historical contextualisation of contemporary arts and their links with the more conventional cultural values, but also the transfer of the above mentioned technological innovation to a wider audience and its institutional expansion. Contemporary arts and applied arts have always been the vanguards of social, cultural and technological changes.

The new quarter will also be an important meeting point for the various genres of contemporary arts: fine arts, media arts, design, music, theatre, eurhythmics and dance. Such an association may provide new inspiration and have a progressive impact on not only the genres themselves, but their recipients as well.

sikere sok „szellemi természetű” körülménytől függ. A kulturális tevékenység különösen igényli az egyszerű racionalitáson túlmutató körülményeket. És itt kivételes módon minden rituális tényező együttvan. Az új funkciók nem tennének mást, mint egy kissé átfőrnélve folytatnák azt, amit a nagy elődök oly sikeresen megkezdték: „Mert azt tanultam mindenütt, azt láttam minden nagy nemzetnél, hogy az apák (esetünkben inkább a dédapák...K.I.) dolgát folytatják az utódok... Ugyanezt látjuk északon és délen minden olyan nemzetnél, akihez mi tanulni járunk...” (Kós Károly)

## A Projekt pillérei

### ***Első pillér: építészeti program***

A projekt gerincét az építészeti feladatok meghatározása és megvalósítása jelenti. Amikor a leendő Zsolnay Kulturális Negyed víziója megjelenik a területet ismerők szeme előtt, akkor az eredeti pompájukban helyreállított épületeket, gondozott parkokat, kerti szobrokat, kutakat, díszburkolatokat látnak. Az építészeti program alapja így nem lehet más -ahogy ezt az érintett épületek műemléki státusza egyébként is megköveteli – mint az eredeti állapot, az eredeti látvány lehető leghűségesebb és legrészletérékenyebb helyreállítása. Természetesen a helyreállított épületek már nem a termelő ipart fogják szolgálni. Az építészeti munkálatoknak a látvány rekonstrukcióján túl biztosítani kell azt is, hogy a leendő új funkciók is megtelepedhessenek bennük.

Az építészeti program egyik legfontosabb sajátossága, hogy a területen jelentős épületbontásokat is végre kell hajtani. Ez persze önmagában nem valami kivételes dolog. Azonban az már igen, hogy az általában szokásosnál jóval alaposabb szakmai megfontolás után lehet arról dönteni, hogy mely épületek bonthatók és melyek nem. Itt ugyanis nem határozható meg egy objektív elv, pl. az építés időpontja. Készültek például a legutóbbi évtizedekben is olyan épületek, amelyek a projekt egészének építészeti minőségéhez illeszkednek, és olyanok is, amelyekre az új funkciók befogadása miatt lesz szükség.

Ugyancsak sajátos építészeti feladatot jelent a termelés beintegrálása a Kulturális Negyedbe. Úgy kell biztosítani a látogathatóságot, hogy ez a technológiai folyamatokat ne zavarja

The new functions adopted by the Zsolnay Cultural Quarter are not yet present in the cultural life of the town. It is obvious that several arguments can be presented for the introduction of these new functions and activities. In our case the question to ask is not why we need these new functions, but why the Zsolnay Cultural Quarter is the ideal place for their introduction. The answer is inherent in the traditions and the architectural character of the Zsolnay Factory. No other part of the town has the two important component of success so readily available as the area of the Zsolnay Factory. The spatial features, structures and aesthetic appearance of the existing buildings all point to the new architectural solutions. The success of the new functions to be introduced here largely depends on various 'intellectual' conditions. Cultural activities particularly require conditions that go well beyond simple rationality. Quite exceptionally, all the required spiritual factors are present here. All the new functions would do is continue, with some modification, what the predecessors began with such great success: "Because everywhere I went, in all great nations, I found that the descendants continued the work of their fathers (in our case probably grandfathers...) The same can be observed both in the north and in the south in all nations that we visit in order to learn..." (Károly Kós).

## The pillars of the project

### ***First pillar: the architectural programme***

The definition and implementation of the architectural/construction works constitute the backbone of the project. When the vision of the future Zsolnay Cultural Quarter first appeared to those who know the area very well, what they saw was the buildings restored in their original beauty, well-kept parks, statues and fountains in the garden and nicely paved paths. It was therefore self-evident that the basis of the reconstruction programme could only be the most sensitive and accurate restoration of the original condition – which is also required by the fact that the buildings concerned are all listed. Of course, the renovated buildings will not be used for manufacturing any more. Besides the reconstruction of the original exterior, the buildings should also be made suitable for the new functions. Another special component of the architectural programme involves the demolition of quite a

meg. Adottság, hogy a Kulturális Negyed egyik kiemelt látványossága a Zsolnay Mauzóleum csak a termelés területén átvezető sétaútvonalon közelíthető meg biztonságosan.

Várhatóan komoly szakmai vitát fog kiváltani az a probléma is, amit a Kulturális Negyedet kettéválasztó 6. sz. főút jelent és persze az az igény, hogy természetes átjárhatóság teremdjön meg az északi és a déli terület között. A Megvalósíthatósági Tanulmány egy aluljáró megépítésével számol, de természetesen más építészeti megoldások is lehetségesek.

### ***Második pillér: a termelés és a Kulturális Negyed viszonya -a termelés modernizálása***

A projekt egyik legérzékenyebb területe a Kulturális Negyed és a termelés viszonya. A közvélemény számára a Zsolnay márka egyértelműen a termékeket, a termelést jelenti. Mélyen belénk ivódott mítosz a termelés, a „reálszféra” mindenek feletti hegemoniája. Nem lehet váratlan tehát az a felvetés, ami a projekt termelés szempontú pozitív hozadékait firtatja. E sorok írója a mítosz durvább hatásaival is találkozott már: voltak a termelés vezetői közt olyanok is, akik eleve megkérdőjeleztek mindenféle gyanús kulturális szervezkedést, a projektben egyenesen a termelés ellenségét látták. Remélhetőleg ezek a negatív hangok már végleg elhalkultak, és mindenki számára egyértelmű, hogy a Zsolnay Kulturális Negyed a termelés szempontjából is az utóbbi néhány évtized legfontosabb Zsolnay innovációja. Nélküle, az általa megvalósítható termelés-racionalizálás és piacbővülés nélkül, a termelés semmilyen középtávú jövőképpel sem rendelkezne.

A termelés fizikai jelenléte a történelmi gyárterületek sokáig a legszenvedélyesebben vitatott kérdés volt. Még a Megvalósíthatósági Tanulmány is elvileg nyitott a termelés teljes vagy részleges kitelepítése felé. A Tanulmány készítői -jelen dolgozat szerzői- számára egy részleges kitelepítés lett volna optimális, a területen hagyva a termelés látványosabb, manufaktúráis részét. Nyilvánvaló, hogy a termelés a Kulturális Negyed egyik természetes attrakciója. Ahogy fentebb már írtuk, ha lehetséges, akkor nem egy ipari skanzen létrehozása a cél, a termelés jelenléte egy folyamatos élettevékenységet is jelent, nem is beszélve arról, hogy milyen izgalmas synergiák ébredhetnek a kultúra és termelés egyenrangú együttéléséből. Ugyanakkor a főbejáratától keletre húzódó óriási belső terekkel

few buildings in the area. This in itself is not exceptional. What is unusual is that the selection of these buildings will require a very thorough consideration of all the pros and cons. It is not possible to identify one objective criterion, like the time of construction for example. Some of the buildings put up in recent decades harmonise well with the architectural quality of the project as a whole, while others will be needed for the new functions.

Another specific task for the architectures is the integration of manufacturing into the Cultural Quarter. Visits should be made possible without disturbing the technological processes. There is also something that cannot be helped: safe access to the Zsolnay Mausoleum, that pre-eminent sight of the Quarter, is only possible along the path crossing the manufacturing area. The problem that Road 6 divides the Cultural Quarter in two parts is likely to provoke serious professional discussions, and there is also the requirement of some kind of passage between the northern and southern parts. The feasibility study includes the construction of a subway, but other solutions can also be considered.

### ***Second pillar: the modernisation of manufacturing, the relationship between manufacturing and the Cultural Quarter***

One of the most sensitive points of the project is the relationship between manufacturing and the Cultural Quarter. For the general public, the Zsolnay brand means exclusively the products and manufacturing. The prime importance of production, the 'real sphere', is deeply rooted in our minds. It is therefore quite reasonable to examine whether the project will have any positive consequences for manufacturing. The author of this paper has already faced ruder expressions of this doubt: some managers of the company have objected to all kinds of suspicious cultural activity, regarding it as an enemy of manufacturing. We can only hope that these negative overtones have already died away and everyone has realised that as far as manufacturing is concerned, the Zsolnay Cultural Quarter is the most outstanding Zsolnay innovation in the last few decades. Without this and the rationalization of manufacturing or the increase in the market share that the project can generate there would be no future for manufacturing in the medium term. For quite a long time the presence of manufacturing on

rendelkező épületek további -ilyen térigényű- kulturális funkciók számára is kitűnő adottságot jelenthettek volna. Mostanra ez a vita is elült már. A kitelepítéssel együttjáró döntések meghozatalára jelenleg még egyik szereplő sem áll készen. A projekt mai állása szerint a termelés a gyár észak-keleti részébe koncentráliódik.

A projekt a termelésre gyakorolt egyértelműen pozitív hatásai bizonyítják legmeggyőzőbben a kulturális alapú fejlesztési stratégiák létjogosultságát. Ezt nagyon fontos újra és újra elmondani. Had ízlelgesse a technokrácia az esetünkben nyilvánvaló igazságot: egy új gép beszerzése helyett olykor múzeumot kell építeni.

### ***Harmadik pillér: a leendő új funkciók***

A felújított terekbe telepítendő új funkciók tekintetében nyugópont még nem jött létre. A viták frontvonala nagyon kusza. Nézetkülönbségek vannak a lehetséges szakmai szereplők között, ami érthető is, hisz régen volt már, amikor a városban új kulturális kapacitások jöttek létre. Emellett érzékelhető a döntéshozók aggodalma is: vajon lesz-e elegendő forrás az új funkciók hosszú távú fenntartására. A képben lévő funkciók köre folyamatosan alakul és az sem véletlen, hogy a szimpóziumon a lehetséges funkciók a működés alapelvei körül bontakozott ki a legnagyobb vita.

A Megvalósíthatósági Tanulmány készítése során a hosszútávú fenntarthatóság alapkövetelményéből kiindulva egy olyan funkcióegyüttesben gondolkoztunk, amely részint kulturális -nonprofit- funkciókkal megteremtí a negyed kulturális attraktivitását, részint pedig a kulturális attrakciók által generált piacra települve, szolgáltatásaikkal bevételsterző tevékenységet folytatnak. A két funkciócsoport együttműködését egy egységes ingatlankezelő szervezet teremti meg, amely az eltérő bérleti konstrukciókon keresztül ill egyéb eszközökkel, egy belső újraelosztási rendszert is működtet.

A Megvalósíthatósági Tanulmány az általános célokkal foglalkozó fejezetben leírtaknak megfelelően (amelyek az egyes funkciók rövid tartalmi leírásaként is értelmezhetők) az alábbi funkciókkal számolt:

the historical premises provoked heated debates. Even the Feasibility Study was in favour of moving all or some of the manufacturing activities to another location. The writers of the Study – including the authors of the present paper – would have preferred a partial transfer of manufacturing, leaving only the more spectacular processes behind. It goes without saying that manufacturing could be a great attraction of the Cultural Quarter. As has been mentioned before, we do not wish to turn the Company into a museum. The presence of productive work means a continuous activity, not to speak of the exciting new synergies that such a co-existence of culture and manufacturing can generate. At the same time, the inner spaces of the buildings to the east of the main entrance would be optimal for certain types of cultural functions. The debate about this suggestion has also come to an end by now. For the time being neither of the partners is ready to make final decisions about the transfer of manufacturing. Under the present circumstances manufacturing will most probably be concentrated in the north-east part of the factory. The undoubtedly positive impact of the project on manufacturing has proven beyond doubt that culture-based development strategies are certainly justified. It is important to state that repeatedly. This may help technocrats understand the obvious truth more easily: building a museum is sometimes more beneficial than purchasing a new machine.

### ***Third pillar: new functions***

No final agreement has been reached about the new functions to be housed in the renovated spaces. The standpoints on this issue are far from being clarified. The potential professional stakeholders also have their differences, which is understandable considering that such a large-scale development of cultural capacities has not taken place in the town for a long time. The decision-makers also seem to have concerns about whether they will have the resources to maintain the new functions in the long run. The range of functions under consideration is constantly changing, which explains why the principles related to the operation of the potential functions provoked the greatest controversy at the symposium. When the Feasibility Study was made, we considered the requirements of sustainability and decided to choose functions that are partly of non-profit character, and can therefore make the quarter culturally attractive, and partly for-profit activities, services using the market generated

### **Nonprofit funkciók:**

- Ipartörténeti múzeum és témapark
- Zsolnay kiállítás
- ArtStart kulturális ipari inkubátorház
- Kortárs Művészeti Központ
- Egyetemi művészetoktatás -Alkalmazott Művészeti Intézet

### **Profitfunkciók:**

- Szálloda-vendéglátás
- Parkolóház, felszíni parkoló és autóbusz terminál

Az azóta bekövetkezett leglényegesebb változásokat a tervzettnél jóval nagyobb terület igénylő -részben az eredetileg a Kortárs Művészeti Központnak szánt épületeket is érintő egyetemi program, valamint a Bóbita Bábszínház és a Studio Baestarts által gondozott animációs filmstúdió projektjének beintegrálódása jelenti.

A szimpóziumon a lehetséges funkciókról kialakult vita lényegében a szerves fejlődés versus központi akarat örök dilemmája körül forgott. Az elhangzott érvek és a bemutatott hollandiai példák -különösen a Van Nelle projekt- inkább a szerves folyamatok jelentőségét hangsúlyozták. Ugyanakkor a Zsolnay Kulturális Negyed és általában az EKF fejlesztések példája alapján az látszik, hogy a kulturális alapú fejlesztés inkább a központi akarat eszköze. Itt utalnánk a második pillérnél leírtakra: a mai magyar valóság tényeinek ismeretében egyelőre nem tűnik életszerűnek az, hogy múzeumok csak úgy maguktól, a szerves mechanizmusok eredményeként jöjjenek létre.

### **Negyedik pillér: a megvalósítás metodológiája**

A megvalósítás metodológiája alatt elsősorban a megvalósítás pénzügyi feltételrendszerének, a szükséges források előteremtésének metodológiáját értjük. A Megvalósíthatósági Tanulmány 2.3. fejezete a Zsolnay Kulturális Negyeddal kapcsolatos ingatlanpiaci vonatkozásokat, a magántőke bekapcsolódásának esélyeit elemzi. Idéznénk a fejezet összegző megállapítását:

by the cultural attractions for their commercial operations. Co-operation between the two types of function could be guaranteed and managed by a common estate management body also responsible for the internal system of redistribution through the differentiated leasing schemes and other means.

In its chapter on the general objectives the Feasibility Study considered the introduction of the following functions (the list is also a brief description of the functions):

### **Non-profit functions:**

- Museum of Industrial History and theme park
- Zsolnay exhibition
- ArtStart Incubator House for the cultural industry
- Centre for Contemporary Arts
- University of Pécs, Art School – Institute of Applied Arts

### **Commercial functions:**

- Hotel and catering
- Parking facilities (car park and multi-storey car park), bus terminal

There have been some major changes since then: a) the university programme requires more space than planned, which affects the buildings originally meant for the Centre for Contemporary Arts, b) the integration of the Bóbita Puppet Theatre and c) the incorporation of the animation film studio project managed by Sutio Baestarts.

The debate on the possible functions to be introduced here essentially focused on the dilemma opposing organic development and the will of the central power. The arguments we heard and the presentation of the Dutch examples – the Van Nelle project in particular – emphasised the importance of organic development. At the same time, the Zsolnay Cultural Quarter and the other development projects within the ECOC programme seemed to illustrate the fact that culture-based development is a tool typically used by the central power. At this point I wish to refer back to the second pillar: under the present conditions in Hungary it is most unlikely that museums can come into being by themselves, as a result of organic mechanisms.

„A Zsolnay ingatlanok fejlesztésével kapcsolatban jelenleg nincs annyi és olyan súlyú elem a döntés mérlegén, amely lebillentené azt egy tiszta magánbefektetés irányába.

Konklúzió: Megalapozott és hatékony ingatlanfejlesztés a jelenlegi körülmények között csak a közösségi források és funkciók kezdeményező szerepével, a magántőke második lépcsős bevonásával képzelhető csak el.” (Ez a megállapítás döntő érvként is értékelhető a központi akarat szerepével kapcsolatos vitában.)

A Zsolnay Kulturális Negyed felépítésének forrásszükséglete a Megvalósíthatósági Tanulmányban közölt számítások szerint 11 Millió Ft (44 Millió Euró). Ismert tény, hogy az Európa Kulturális Főváros cím elnyerése nem jelenti a fejlesztésekhez szükséges források biztosítását. Azok megszerzéséhez a jelenlegi ismereteink szerint az Új Magyarország Fejlesztési Tervben (II. NFT) nevesített operatív programhoz történő pályázaton keresztül vezet az út. Ennek következtében a megvalósítás metodológiájának meghatározása a pályázatok kiírói által történik. Az elvek többé-kevésbé ismertek. Nagyon lényeges momentum, hogy a megvalósítás pénzügyi folyamatai legkorábban 2008. tavaszán lesznek „jogerősen” ismertek. A megvalósítást irányítókra, az abban résztvevőkre óriási feladat hárul majd. Ha azt szeretnénk, hogy az ügyeletes portás 2010 január 1-én szélesre tárhassa a Zsolnay Kulturális Negyed képzeletbeli kapuját a remélhetőleg már türelmetlenül ott tolongó tömeg előtt.

## Egy kis marketing

A Zsolnay Kulturális Negyed hosszú távú fenntarthatóságának egyik legfontosabb feltétele, hogy évente kb. 250.000-en látogassanak el ide. Ez a cél feszítettnek tűnik és sokak szerint az egész koncepció megvalósíthatóságát megkérdőjelezi. Új momentumként jelentkezett ezen a területen, hogy a turizmus megítélésével kapcsolatban a szimpóziumon több előadó részéről is kétségek fogalmazódtak meg, jónéhányunkban nem kis meglepetést okozva. A Megvalósíthatósági Tanulmány a turisztikai szempontokat kiemelt fontossággal, szinte kiindulópontként kezelte, és ez az elv a döntéshozók egyértelmű támogatásával találkozott. A szerzőknek a szimpózium után

## **Fourth pillar: methodology of implementation**

In this context the methodology of implementation means primarily the ways in which the necessary funds and the pre-conditions of financing can be raised. Chapters 2 and 3 of the Feasibility Study analyse the real estate issues related to the Zsolnay Cultural Quarter, and the chances of involving private capital. Let us quote the summary statement of this analysis:

“As far as the development of the Zsolnay estate is considered, we do not see a sufficient number of items representing the required weight for the decision that would turn the project into a clearly private investment.”

## **Conclusion:**

In the present circumstances sound and efficient real estate development is only conceivable with the use of community resources and functions at the beginning and the involvement of private capital in the second stage. (This statement can be used as a key argument in the debate about the role of the central power).

The Feasibility Study calculated the costs of constructing the Zsolnay Cultural Quarter to total HUF 11 billion (EUR 44 million). It is a well-known fact the obtaining the title of European Capital of Culture does not mean also obtaining the funds required for the development projects. In order to raise the resources – as far as we know – an application should be submitted to the operative programme included in the 2<sup>nd</sup> National Development Plan. Consequently the methodology of implementation will be determined by the agency that issues the call for proposals. The principles are more or less known. It is important to note that the financial processes related to the implementation will ‘come into force’ in the spring of 2008 at the earliest.

Those who manage the implementation or participate in it will have to face great challenges if we expect to have the imaginary gate of the Zsolnay Cultural Quarter opened to the impatient crowds waiting there.



is az a megingathatatlan álláspontja, hogy a turizmus, a belépődíjakból, a parkolási díjakból és az üzletileg is sikeres egyéb szolgáltató funkcióktól szedett bérleti díjból származó bevételek nélkül a kulturális funkciók fenntartása elképzelhetetlen. Feltétlenül fontos tehát, hogy az évi 250.000 látogató biztosan eljőjön a Zsolnay Kulturális Negyedbe. E cél elérését egy átgondolt marketing-stratégiával tudjuk még biztosabban tenni. A marketing tervek szaknyelve sokak fülében idegenül cseng (pl. a Zsolnay Kulturális Negyed magasztos ügyét egyszerű eladandó terméké degradálja), ezért mindenkitől elnézést kérünk.

A marketingterv elemeinek meghatározásához, az egyes lépések megkonstruálásához természetesen magából a termékből kell kiindulnunk. A tematikus látványparkok elterjedt turisztikai termékek szerte a világon. A klasszikus termékformára néhány példa: állatkertek, vidámparkok, természeti parkok, stb. Időben napjaink felé haladva a példák köre új típusokkal bővül: elhagyott ipari létesítmények revitalizációjaként létrejövő kiállítási parkok, műteremkomplexumok (Millennáris, MEO, Art Factory hálózat), nemzeti emlékparkok (Ópusztaszer, Mohács). A Zsolnay Kulturális Negyed e kínálatban egy teljesen új típust valósít meg: egyszerre van jelen az exteriőrök látványa (épületek, kertek, díszburkolatok), az enteriőrök izgalmas belső világa (kiállítások, műtermek, előadóterek, látványműfaktúra), a nemzeti emlékjelle, a mítoszok, stb.

A Zsolnay Kulturális Negyed mint termék fontos tulajdonsága, hogy konstrukciójából adódóan versenyelőnyként is értelmezhető sajátosságokkal rendelkezik:

- A komoly tradíciókkal rendelkező tematikus park-kínálatban, a szolgáltatások szerkezete és minősége révén mégis új terméként jelentkezik a piacon
- A Zsolnay márka nagy ismertséget és elismertséget élvez. A Zsolnay Kulturális Negyed praktikusán e bevezetett márka egy új dimenzióját testesíti meg.
- A szolgáltatás abban a tekintetben is komplex rendszert alkotnak, hogy a potenciális kereslet szinte minden szegmense számára kínál árban és értékben fogyasztható szolgáltatást

## A little marketing

The operation of the Zsolnay Cultural Quarter can only be sustained in the long run if it has at least 250,000 visitors annually. To many, this seems an overambitious target that questions the feasibility of the whole concept. It came as a surprise to us that several speakers at the symposium expressed doubts about the potential increase of tourism. The feasibility study considered the development of tourism as a priority or as a kind of starting point, and this approach was also strongly supported by the decision-makers. The authors do believe, even after the symposium, that without income from tourism, entrance fees, parking fees and other profitable services and rents, the cultural functions cannot be maintained. Therefore, it is imperative to ensure that the Zsolnay Quarter should attract 250,000 visitors per year. The achievement of this goal can be secured with a carefully-built marketing strategy. Many people find it hard to understand the special language of marketing plans (e.g. some might feel that in this way the noble cause of the Zsolnay Cultural Quarter is reduced to a simple product put up for sale). We do apologise for this impression.

The starting point for identifying the components of the marketing plan and the various steps to be taken is, of course, the product itself. Theme parks are very popular tourist attractions all over the world. Here are some examples for the classical forms of the product: zoos, luna parks, natural parks, etc. In recent times new forms have appeared, like exhibition parks, studio complexes created by the revitalisation of abandoned industrial facilities (Millennáris, MEO, Art Factory Network), and national memorial parks (Ópusztaszer, Mohács). Within this supply the Zsolnay Cultural Quarter represents a brand new type with the simultaneous attraction of the exterior parts (buildings, gardens, decorations), the exciting world of interior spaces (exhibitions, studios, performance spaces, manufacturing) and the national memorial character: myths, etc.

It is an important feature of the Zsolnay Cultural Quarter as a product that it has certain particularities – due to the way it was constructed – that can also be interpreted as a competitive edge:

A szűkebb értelemben vett piacon – Pécssett élő lakosság és a Pécsre érkező turisták – kínálati oldalról a Zsolnay Kulturális Negyed szolgáltatásainak alternatívája nincs, helyi konkurenciával megküzdenie nem kell. Azt is mondhatjuk, hogy aki Pécsre turisztikai céllal érkezik, az minden bizonnyal ellátogat a Zsolnay Kulturális Negyedbe is.

A piac jelenlegi méreteire vonatkozóan csak áttételesen értelmezhető adatok állnak rendelkezésre. A városban eltöltött vendégszakai száma 2004-ben a KSH adatai szerint 300.886 éjszaka, a regisztrált vendégek száma pedig 151.770 fő. A szakértői vélemények szerint, figyelembe véve a nem regisztrált szálláshelyeket, valamint az átutazó, egy napra érkező vendégforgalmat, a Pécs várost felkereső vendégek száma ennek kb. háromszorosa, azaz kb. 450.000 fő. Az ismert trendek, és várható pozitív körülmények következtében ez a szám a közeljövőben jelentős mértékben növekedni fog.

A tágabb értelemben vett piac tekintetében, az általános turisztikai szolgáltatásokat figyelembe véve, elmondható, hogy a Zsolnay Kulturális Negyed kínálati oldalról nem veszélyeztetett. Hasonló tartalmi jellemzőjű szolgáltatást nyújtó komplexumként Magyarországon egyedül a Herendi Porcelánium nevezhető meg. Ugyanakkor a herendi létesítmény méreteiben kisebb, a szolgáltatások jóval szűkebb körét nyújtja, tematikáját, a termék pozicionálását tekintve egy jóval szűkebb piaci szegmenst szőlít meg.

Az általános turisztikai szolgáltatások iránti kereslet –piacméreteire vonatkozóan, két hasonló adottságú látványosság, az Egri Vár és az Ópusztaszeri Emlékpark adatait adjuk közre: az Egri Vár látogatóinak száma 2004-ben 540.000 fő, míg az Ópusztaszeri Emlékpark látogatóinak száma 250.000 fő volt. (Érdekességként: a Herendi Porcelánium látogatóinak száma információink szerint kb. 120.000 fő/év.)

A speciális szolgáltatások iránt a városban jelentős kereslet mutatkozik. A Kortárs Művészeti Központ létrehozásának gondolatát épp egy rendkívül sikeres „pilot-project”, a 2004-ben megrendezett Media Factory című kortárművészeti fesztivál eredményei alapozták meg. A művészeti inkubációs tevékenység pedig szintén egyfajta „piaci nyomásra” reagál. Az alkalmazott művészeti intézet képzési tematikája olyannyira kor-

- Within the supply of traditional theme parks, it can appear on the market as a new product due to the structure and quality of its services.
- The Zsolnay brand name is widely known and acknowledged. The Zsolnay Cultural Quarter practically represents a new dimension of this established brand.
- The services it offers constitute a complex system inasmuch as they offer something to practically all segments of the potential market and in all price ranges.

If we consider the market in the narrower sense – the population of Pécs and the tourists visiting the town – we can say that on the supply side there is no alternative to the services offered by the Zsolnay Cultural Quarter, and there are no competitors either. In other words, those who visit Pécs as tourists, will most probably go to see the Zsolnay Cultural Quarter as well. The data currently available on the size of the market can only be interpreted in an indirect way. Data of the National Statistical Office show that the number of nights tourists spent in the town in 2004 was 300,886, and the number of registered visitors was 151,770. Experts say that taking into consideration the unregistered accommodation and the number of visitors just travelling through or staying for the day, the total number of visitors to the town can be estimated to reach a total of 450,000. Due to the well-known trends and the expected positive changes this number can significantly increase in the near future.

Taking the market in the broader sense and regarding the general tourist services offered, we can again conclude that the success of the Zsolnay Cultural Quarter is not jeopardized from the supply side either. There is only one complex in Hungary, the Porcelanium of Herend, that can offer services with similar contents. That facility is, however, much smaller and offers a narrower range of services, which means that this product can address only a small segment of the market.

In order to get a picture of the demand for general tourist services and the size of this market, we compare the data of two sights of similar character: the Fortress of Eger and the Memorial Park of Ópusztaszer. The Fortress of Eger was visited by 540,000 people in 2004, this figure was 250,000 in the case of the Memorial Park. (It is interesting to mention

szerű és az „up to date” igényekre támaszkodik, hogy inkább a túlzott kereslet lesz várhatóan a problémák forrása.

A potenciális piacot megszólító kommunikációs stratégia két különleges adottság hasznosítására építhető. Az egyik adottság maga a Zsolnay márka az ehhez tapadó, mindenkit bizonnyítottan megérintő ezoin, a pyrogránit, a park zárt világa, a szabadkőműves tradíciók, a titkos eljárásokat felkutató alkímista műhelyek mind-mind olyan kommunikációs lehetőségek, amelyek az emberek fantáziáját mindig is foglalkoztatták, és érdeklődésüket, figyelmüket felkelthetik. A Zsolnay márkának van egy további dimenziója is: a nemzeti kultúra kitüntetett része, olyan, amire mindannyian büszkék lehetünk, amely nemzetközi szinten is vitán felüli értéket és eredményt testesít meg. Ezen adottság alapján a kommunikációs stratégia gerince e mítikus elemek, a Zsolnay kultusz felerősítése, egyfajta nemzeti mítosz megteremtése. (Elgondolkodtató példa az Egri Vár esete, ahol a kiugróan magas látogatottság egy különleges „marketing eszköznék” köszönhető. Ez a marketing eszköz nem más, mint *Az Egri Csillagok*, Gárdonyi Géza regénye...)

A másik adottság, hogy Pécs Város 2010-ben Európa Kulturális Fővárosa lesz. A cím viselése és a felvezető évek eseményei várhatóan óriási publicitást jelentenek a Zsolnay Kulturális Negyed számára is, lévén az EKF program egyik központi helyszíne, kiemelt fejlesztési projektje.

Az első adottság egyfajta üzenetként, míg a második adottság egy különleges eszközként értelmezhető. Ezen adottságok lehetővé teszik a projekt számára, hogy az általában legnagyobb erőfeszítéseket követelő márkaimázs megteremtése helyett figyelmét az egyes résztermékek reklámozására tudja koncentrálni.

A fentiek alapján reméljük, hogy mindenki belátta: a Zsolnay Kulturális Negyed mint turisztikai termék kiváló esélyekkel rendelkezik, és azt is, hogy sikerült eloszlatni azokat a kétségeket, amelyek megkérdőjelezték a szükséges turisztikai bevételek realizálását.

that the number of visitors to the Porcelanium of Herend is approximately 120,000 per year).

There is a significant demand for special services in the town. The idea of the Centre for Contemporary Arts is based on an extremely successful pilot project, the 2004 festival of contemporary arts, entitled *Media Factory*. The Incubator House for artists is also a reaction to a tangible pressure from the market. The training programme of the institute of applied arts is modern and has been developed to meet present-day demand, so problems are likely to arise from excess demand in the future.

The communication strategy aimed at the potential market can rely on two extraordinary assets. One of them is the Zsolnay brand itself, together with the mystic world of eosin and pyrogranite, the park, and the traditions of free masons and the alchemist workshops engaged in the study of secret processes all offer excellent opportunities for communicating topics that people have always had great interest in. The Zsolnay brand has another dimension as well, as a special element of our national culture which we can all be proud of, and which has also attained international recognition. Based on this asset the communication strategy should focus on the mythical elements, the strengthening of the Zsolnay cult, in order to create a kind of national myth. (A good example is the Fortress of Eger, where the high number of visitors can be attributed to a very special ‘marketing tool,’ the novel written by Géza Gárdonyi entitled ‘Stars of Eger’).

The other asset is the fact that Pécs will be the European Capital of Culture in 2010. This title and the events of the years leading up to it, will certainly bring great publicity for the Zsolnay Cultural Quarter as well, considering that it is a central site and a high-priority development project of the programme.

The first asset can be interpreted as a kind of message, while the other can function as a unique tool. These assets will allow the project to focus its efforts on the promotion of individual products instead of having to create the brand image, which is usually a more demanding job.

## Kockázatanalízis

A Zsolnay Kulturális Negyed bemutatott beruházása és működése minden bizonnyal egy rendkívül látványos és komoly eredményekkel és lehetőségekkel kecsegtető projekt. Jelen dolgozat írói természetesen elfogultak és a megvalósítás feltétlen hívei. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a mégoly biztosnak látszó feltételezések kritikátlan elfogadás gyakran a kudarchoz vezet.

Az alábbiakban megpróbáljuk áttekinteni azokat a nehézségeket és kifejezett veszélyeket, amelyek hátráltathatják, vagy megakadályozhatják a projekt megvalósítást. A tisztán látásban segítségünkre lehet a SWOT analízis módszere:

## A projekt SWOT analízise

Az igazán fontos kockázati tényezőket a SWOT mátrix „veszélyek” megnevezésű blokkjában találhatjuk. Természetesen a „gyengeségek” is olyan elemek, amelyek nehezíthetik a projekt megvalósulását, azonban ezek –legalábbis itt és most- kezelhetőnek tűnnek.

With the above considerations in mind we do hope that everyone is now convinced that the Zsolnay Cultural Quarter has excellent potential as a product for tourism, and there are no more doubts about the realisation of the required income from tourism.

## Risk analysis

The development of the Zsolnay Cultural Quarter and its operation is certainly a spectacular project, promising outstanding results and opportunities. The authors of the present paper are naturally partial to it and are enthusiastic about its implementation. At the same time, it is also obvious that accepting all assumptions that seem certain without criticism often leads to failure.

In the next section we attempt to review all the difficulties and threats that may hinder or even prevent the implementation of the project. The method of SWOT analysis can help us in clarifying the situation.

---

### **Erősség**

- Kedvező fekvés -közel van a belváros
- Illik a városfejlesztési koncepcióba
- Része EKF projektnek
- Márkanév ismertsége nagyon jó
- Pécs kulturális tradícióinak meghatározó eleme
- Egyetemen meglévő jó kapcsolat
- Program általános elfogadottsága és támogatottsága nagyon magas
- A termelés gazdálkodási problémáinak megoldása
- Az épületegyüttes jelentős része műemlék

### **Gyengeség**

- Elszőlősödött területek közelsége
- Bizonytalan tulajdonosi jövőkép
- Bonyolult tulajdonosi szerkezet
- Eltérő életkorú épületegyüttes
- Nagy forrásigény
- Alacsony saját erő
- Lassú és csak gazdasági értelemben kimutatható megtérülés
- Beruházás ideje alatt forgalom, por és zajszennyezés
- Az épületegyüttes jelentős része műemlék
- Dél-dunántúli Régió az ország elmaradott régiói közé tartozik

---

### **Lehetőségek**

- Jelentős beruházások a szomszédos telkeken
- Külső források (EU, Nemzeti) bevonásának lehetősége
- Kulturális ipar felértékelődése
- Politikai támogatottság
- Élénkülő kereslet a kulturális és szabadidős szolgáltatások iránt

### **Veszélyek**

- A sikertelen pályázati munka
  - Nem elégséges politikai támogatottság
  - Nem sikerül a tulajdonosi szerkezet átalakítása
  - A termelő tevékenység gazdálkodási nehézségei, kedvezőtlen trendek a porcelániparban
  - A fenntartás nehézségei a támogatások vagy a saját bevételek elmaradása esetén
  - Nem történik meg a környék társadalmi és építészeti rehabilitációja
-

A „sikertelen pályázati munka” cím alatt mindazokat a szakmai természetű veszélyeket értjük, amelyek a projekt megvalósulását még az előkészítési szakaszban megghiúsíthatják. Például nem kellőképpen kimunkált a pályázat, nem elég meggyőző a dokumentáció, stb. Ide tartozik ugyanakkor az a fatális helyzet is, ha az Új Magyarország Fejlesztési Terv (II. NFT) egyszerűen nem tartalmaz olyan intézkedést, amely a projekt számára a pályázati forrás megszerzésének lehetőségét egyáltalán lehetővé teszi.

A „nem elégséges politikai támogatás” komoly veszély. Jelenleg a tapasztalatok azt mutatják, hogy a projekt élvezzi a politikai döntéshozók támogatását. Azonban a megvalósulásig még hosszú az út, és a projekt nagyságrendje önmagában elbizonytalaníthat sokakat: vajon megéri-e ekkora forrástömeget a Zsolnay Kulturális Negyed megvalósítására fordítani. A válasz jelenleg egyértelműen igen. Reményeink szerint jelen tanulmány is ezt a pozitív verziót támasztja alá. Mégis, már most is ismertek olyan vélemények, amelyek főként a fenntarthatóság tekintetében fogalmaznak meg kételyeket. Amennyiben ezek a vélemények erősödnek, megghiúsíthatják a projekt végrehajtását.

## SWOT analysis of the project

The important risk factors are found in the box entitled THREATS of the SWOT matrix. Of course, ‘weaknesses’ can also present a problem for the implementation, but they seem to be manageable – at least here and now.

The title ‘unsuccessful applications’ refers to all the technical dangers that can jeopardize the implementation of the project as early as the preparatory phase. For example, the project proposal is not written properly, the documentation is not convincing enough, etc. We should also include here the tragic eventuality that the National Development Plan (NDP) 2 simply does not have the kind of measure that would make it possible for the project to apply for funds.

‘Insufficient political support’ is a serious risk. Experience has shown that for the time being the project is fully supported by political decision-makers. There is, however, quite a long time left until the completion and the magnitude of the project in itself may raise doubts whether it is worth investing so much money in the implementation of the Zsolnay Cultural Quarter. For the time being the answer is definitely yes. We also hope

---

### **Strengths**

- Favourable location – nearness of the town centre
- Fits in the development concept of the town
- Is part of the ECOC project
- Good brand name and reputation
- Key element in the cultural traditions of Pécs
- Good relations with the University of Pécs
- The programme is widely accepted and strongly supported
- Solves the financial problems of manufacturing
- Most of the buildings are listed

### **Opportunities**

- Important development projects on the neighbouring sites
- Possibility of involving external (EU, national) funds
- Revalorisation of cultural industry
- Political support
- Increasing demand for cultural and leisure time services

### **Weaknesses**

- Nearness of slum areas
- Uncertainty about future property relations
- Complicated ownership structure
- The buildings are of different ages
- Large investment is needed
- Little contribution from own sources
- Slow return and only in economic terms
- Increased traffic, dust and noise during the development
- Most of the buildings are listed
- South Transdanubia is one of the backward regions of Hungary

### **Threats**

- Unsuccessful applications
  - Insufficient political support
  - Failure to transform ownership structure
  - Financial difficulties in manufacturing, unfavourable trends in the porcelain industry
  - Difficulties of sustaining the project without grants or sufficient income
  - The social and architectural rehabilitation of the neighbourhood fails to take place
-

A gyengeségek közt szerepeltették a „bonyolult tulajdonosi szerkezet” megállapítást. Közismert Pécs Város szándéka, amely arra irányul, hogy a Zsolnay Cégcsoport 100 %-os tulajdonosa legyen. Amennyiben ez belátható időn belül nem realizálódik, illetve nem alakul ki ezzel egyértékű más konstrukció, akkor a bonyolult tulajdonosi szerkezet már egyértelműen veszélyé lép elő.

A termelő tevékenységek gazdálkodási nehézségei, főként, ha ezek rövidtávon a gazdálkodást folytató társaságok összeméréséhez vezetnek, maguk alá temethetik a teljes projektet. A gazdálkodási nehézségek hosszútávon is veszélyként értékelhetők, mivel a Zsolnay márkanév alatt zajló termelő-tevékenység folyamatosságával az egyes új funkciók és a Zsolnay Kulturális Negyed egésze is feltételként számol.

A fenntarthatóság tekintetében a legnagyobb veszély a támogatási források elégtelen volta. A Zsolnay Kulturális Negyed működési konstrukciója, amelyre a megvalósíthatósági vizsgálatokat építettük, természetesen teljes mértékben újragondolásra szorul, amennyiben a közreműködő partnerek (Kulturális kormányzat, Város, Egyetem, Múzeum) valamelyike a bemutatott modellről eltérő módon vélekedik.

A környék általános rehabilitációjának elmaradása annyiban számít veszélynek, amennyiben a Zsolnay Kulturális Negyed beruházásába és működtetésébe bevonni szándékozott külső partnerek, befektetők számára ez befektetői szándékaik elbizonytalanodását eredményezheti. Elképzelhető, hogy a Zsolnay Kulturális Negyed egy elszlomosodott közegben, színterként nem lesz elégséges vonzerő a tőke számára.

A fentiekben áttekintett kockázatok ellenére kijelenthetjük, hogy a Zsolnay Kulturális Negyed a pénzügyi-gazdasági megvalósíthatóság és fenntarthatóság tekintetében kiváló esélyekkel indulhat. Természetesen az esélyek realizálásához, a veszélyforrások kiküszöböléséhez széles összefogás és offenzív városi politika szükséges. Ugyanakkor az is elmondható, hogy az eredmény minden érintettet az erőfeszítéseirelt megfelelő mértékben kárpótolni fogja.

that this paper can also contribute to this positive attitude. Yet we have already heard of views that express doubts, mainly about sustainability. Should these opinions become more confirmed, they might undermine the project.

Among the weaknesses we included 'Complicated ownership structure'. It is a well-known fact that the municipality intends to acquire 100% of ownership in the Zsolnay company group. If this cannot be realised in the near future or there is no possibility of developing a similar scheme, the complicated ownership structure will become a real threat.

The financial difficulties of manufacturing, especially if they can lead to the bankruptcy of the companies involved in the near future, may ruin the whole project. In the long run financial difficulties represent a threat, because the continuous manufacturing activity under the Zsolnay brand name is a prerequisite for the Zsolnay Cultural Quarter and some of the new functions to be settled there.

Sustainability of the project is threatened mainly by a shortage of grants or subsidies. The scheme developed for the operation of the Cultural Quarter, which also served as a basis for the feasibility study, should be fully reconsidered if any of the co-operating partners (the cultural government, the Municipality, the University and the Museum) disagreed with any part of the scheme presented. The failure of the general rehabilitation of the neighbourhood is listed among the threats because this may raise doubts in the external partners and investors who are to be involved in the implementation of the Zsolnay Cultural Quarter project and force them to reconsider their participation. We have reason to suppose that, surrounded by slum areas, the Zsolnay Cultural Quarter will not be a very attractive target for investors.

In spite of the threats and risks reviewed above we can conclude that the Zsolnay Cultural Quarter has excellent chances as far as financial-economic feasibility and sustainability are concerned. It will take of course, a lot of co-operation and a pro-active municipal policy to eliminate the threats and turn chances into reality. We are convinced that the outcome will be an excellent compensation for the efforts made by all those involved in it.

# Javaslatok a Zsolnay Kulturális Negyed megvalósításához

## Suggestions Concerning the Realisation of the Zsolnay Cultural Quarter

Saris, Jeroen

Nagyon mély benyomást tett rám „A Kulturális Negyed, mint városfejlesztési stratégia” című konferencián szerepelt előadók felkészültsége és a megjelent pécsi érdeklődők aktív részvétele. Véleményem szerint a konferencia rendkívül gazdag volt ötletekben, amit Pécsnek ki is kell használnia. Szükséges kiemelnünk a legjobb dolgokat, hiszen mindezek iránymutatást adhatnak a Zsolnay Kulturális Negyed megvalósításához. Az elhangzott javaslatok segíthetnek a tervek fejlesztésében, aminek következtében a Negyed az elkövetkező három év folyamán egyre vonzóbbá és egyre fenntarthatóbbá is válhat a 2010-et követő években. Azt gondolom, hogy ez volt a szimpózium utolsó szakaszának – és ennek a könyvnek is – a célja.

Mivel Pécs egy római gyökerekkel rendelkező város, az a javaslatom a pécsieknek, hogy használják fel azokat az értékeket, melyeket a rómaiak hátrahagytak: a várost, a köveket, az utcákat, a polgári dolgokat, az embereket, a társadalmat, az intézményeket és a készséget mindezek összehangolására.

Mondhatni, hogy a város építészeti alkotás és nagy általánosságban szólva a Zsolnay Kulturális Negyed tervei a helyszínekre, a történelemre és a gyárra vonatkoznak, viszont úgy érzem, hogy a jelenlegi tervekben egyelőre hiányoznak a város lakosai, a civilek elképzelései.

Fontos figyelembe venni azt, hogyan éli ma Pécs városa az életét, és azt, ahogyan holnap élni fog. Az a véleményem, hogy ebben a programban a vezérfonal nem más, mint a jövőbeli identitás. Éppen ezért a projekt kapcsán a következő központi kérdéseket fogalmazhatjuk meg:

I was really impressed by how well prepared the lecturers were at the symposium “The Cultural Quarter as an Urban Development Strategy”. I also appreciated the active participation of the citizens of Pécs. I think there was an enormous richness at this conference in ideas and people and Pécs must utilise both. We must emphasise the best things, as these could give us guidance concerning the realisation of the Zsolnay Cultural Quarter. The proposals mentioned could help the development of the plans as a result of which the Quarter is going to become more attractive in the next three years and more sustainable in the years after 2010. I think that was the goal for the last part of this meeting – and also for this book.

As Pécs goes back to ancient Roman times I suggest to the locals that they should use the things of value the Romans left behind: the city, the stones, the streets, the civil structure, the people, the society, the institutions and the ability to harmonise them all.

We can say that the city is a work of art, and generally speaking the plans of the Zsolnay Cultural Quarter apply to the sites, the history and the factory. At the same time, I have a feeling that the ideas of the local population and the civil society are missing from the present plans.

It is important to consider how the city of Pécs leads her life today and also how she will exist in the future. I think the central concern of this programme is the future identity. Therefore, in relation to the project we can ask the following central questions:



- Milyen Pécs identitása?
- Milyen lesz Pécs identitása a következő évtizedek folyamán?
- Mi az egyetem szerepe ebben a városban?
- Mit tesz a 35 ezer diák ebben a városban?
- Mit tesz a Művészeti Kar ebben a városban?
- Mi a technológia szerepe ebben a városban?

- What is the identity of Pécs?
- What will the identity of Pécs be like in the next decades?
- What is the place of the university in this city?
- What do the 20,000 students do in this city?
- What does the art faculty do in this city?
- What is the place of technology in this city?

Fontosnak vélem, hogy a városban ténykedő vállalkozók, a kreatív lehetőségek megalkotói, üzletemberek, projektmenedzserek illetve a fejlesztésekben érintett partnerek között szükség van a nyilvános párbeszéd kialakítására a város által kitűzött célokra irányítva a figyelmet. Fel kell tenni a kérdést: Ők hova akarnak eljutni a következő húsz évben?

I think, focusing on the objectives determined by the city, we need a public discussion in the civil society of this city, between the entrepreneurs, the creative elements, the businessmen, the project developers, and the various partners influenced by the planned development. We must ask the question: Where do they want to be in the next 20 years?

Ebben a különleges projektben fontos a minőség. Pécsnek szüksége van egy kiemelkedő minőségű helyszínre és jelentős bevétellel együtt járó építkezésre. Ha jó minőségű beruházás születik, akkor a Zsolnay egy olyan civil hely lehet, ahol akadémikusok, vállalkozók, külföldiek, művészeti befektetők, technikai újítók, kultúrával foglalkozó szakértők is gyakran találkozhatnak.

Concerning this special project, quality is of great importance. Pécs needs a site of high quality, a development that produces high income. If it is a high-quality investment, then Zsolnay could become a civil meeting point where academics, entrepreneurs, foreigners, investors in arts, technological innovators, and cultural experts often gather or meet each other.

Pécsnek szüksége van egy turisztikai látványosságra is: egy élményparkra az örökségen belül, ahol számos mulatságos tevékenységgel lehet kikapcsolódni.

Pécs also needs a tourist attraction: an experience park within its heritage where there are many fun things to do.

Véleményem szerint az előbb említett funkciók közül a találkozóhely a legérdekesebb, bár elképzelhető a kettő kombinációja is.

My opinion is that the meeting place is the most interesting option, although a combination of the two is also feasible.





Várhat vajon Pécs nyereséget egy parkból? Származhat-e előny számos egyéb kis szolgáltatásból, mint például egy óvodából?

Mindenesetre az biztos, hogy ezek az eszközök a városrész felemelkedését szolgálhatják.

Fontosnak látom, hogy a Zsolnay Kulturális Negyednek alakuljon ki egy szilárd kapcsolata a városközponttal, és ebben a negyedben kapjon helyet a Pécsi Tudományegyetem is. Azt gondolom, ez megoldást jelentene számos problémára. Másrészt ezt a projektet össze kellene kötni a város keleti részének felfejlesztésével, fizikai értelemben is. Ebben az esetben a Negyed területét is fel kell tárni, egyébként semmi hatást nem gyakorolhat a környezetére.

Azt hiszem, az újrahasznosítás fontosabb, mint a helyreállítás vagy újjáépítés. A központi kérdés legyen az újrafelhasználás, amelyet korlátoz az újjáépítés opciója (habár a jövőben szükség lesz az utóbbira is, de az első lépés mindenképpen a hasznosítás kell, hogy legyen).

A technológiában fontos az újítás – nézzük pl. a XIX. vagy XX. századi gondolkodás-módot -, az akkori vállalkozói és mérnöki gondolkodás rendkívüli segítséget jelenthet napjainkban is, nekünk a minőségi megoldásokat kell alkalmazni (ahogy a Zsolnay család is tette).

Minden szinten a legmagasabb minőségre kell törekedni. Ez a minimum. A standard. Amit használnak, az legyen a leg-

But could Pécs expect profit from a park? Could there be other advantages coming from other less important services, such as a kindergarten?

Regardless, one thing is for sure: all these developments serve the recovery of this neighbourhood.

I consider it very important that the Zsolnay Cultural Quarter establish close relations with the city centre, and it should also host a part of the University of Pécs. I believe this could provide a solution to several problems. On the other hand this project could be connected to the development of the eastern part of the city in a physical sense, as well. In this case the district of the Quarter should be explored, otherwise it will have no effect on its environment.

I think re-use is more important than restoration or reconstruction. The central question should be re-use limited by the option of reconstruction (although the latter will be needed in the future, the first step should certainly be re-use). Innovation is very important in technology. If we have a look at the mentality of the nineteenth and twentieth centuries, those kinds of thinking (entrepreneurial thinking, engineers' thinking) will be very helpful at this time, as well. We need quality solutions (as under the Zsolnay family).

We must strive for the highest quality at every level. It is the minimum, the standard. What we use should be of the highest and best quality available at the moment.

magasabb és legjobb minőség, amely ebben a pillanatban elérhető akár a hálózatok terén vagy bármi másban.

Az ugyancsak jelentős kérdésként megjelenő fenntartható fejlődéshez vezető út szintén a legjobb technológiák alkalmazásán keresztül vezet.

Hogyan szervezzük meg a városi életet egy új, minőségi szinten? Először is biztosítani kell egy kiindulópontot a nemzetközi kultúrák, tudományok és alkotások kölcsönzéséhez; tehát egy olyan helyet, amely nyitott a világra, így bárki könnyedén rátalálhat Pécsre. Ennek a helynek ösztönzőként kell hatnia, annak érdekében, hogy fejlődhessen a városban élő emberek gondolkodása az őket körülvevő világról.

A belső hálózatok is nagyon fontosak, ezért a Negyednek társadalmi kapcsolatokat kell létrehoznia a város keleti részeivel, valamint az azokat körülvevő szomszédos zónákkal, a városközponttal és az egyetemmel is.

Azt ajánlom a pécsi lakosoknak, hogy legyenek optimisták és valósítsák meg céljainkat, szerezzenek annyi támogatást a projekt megvalósításához, amennyi csak szükséges. Minden egyes probléma kedvező lehetőséget teremt arra, hogy bizonyítsák az újítások iránti elkötelezettségüket. A pozitív hozzáállás rendkívül fontos.

A pécsieknek a legnagyobb szükségük egy vakmerő Bolondra (egy Hősre) van, aki teljes mértékben beleszeret a projektbe, aki annak vezetőjeként eltávolít minden lehetséges akadályt. Ez a Hős egy vezető politikai személyiség, aki eléri, hogy Magyarországon az ellenzék is lelkesedjen a projektért. Ennek a Valakinek el kell érnie, hogy a politikai akadályok elháruljanak az útból.

Természetesen döntő fontosságú kérdés az anyagi támogatás kérdése. Fel kell készülni arra, hogy a feladatokat jó minőséggel, de nagy kockázattal is meg lehessen valósítani. Egyenúlyt kell találni a „kikényszerített” fejlődés és megvalósítás, valamint a magas költségek és nagy kockázatok között.

Időnként a dolgok önálló, független fejlődésen mennek keresztül; ezeket szét kell darabolni és számos dolgot csak

The road taking us to sustainable development, which is also a significant question, goes through the use of the best technologies possible.

How should we organise urban life at this new, quality level? First we have to make a platform for others to lend international cultures, sciences, works of art; a place that is open to the world, so others can find Pécs easily. This place needs to be an inspiration for people in this city itself, to develop their way of thinking about the world around it.

The internal networks are also important; therefore the Quarter should establish social links to the east of the city and the neighbourhoods around it, but also to the city centre and the university.

I recommend to the people of Pécs to be optimistic, realise their objectives, and get the financial support necessary for the realisation of the project.

Every single problem is a chance to prove your innovative mindset and commitment. Having a positive attitude is of the greatest importance.

What the citizens of Pécs need the most is a brave Fool (a Hero) who falls in love with the project completely and, being the leader of it, moves away every possible barrier. This hero is a political leader who is capable of making the opposition in Hungary enthusiastic about this project. This person should be able to overcome all obstacles.

Of course the question of financial support can be decisive. You should be prepared to be able to realise things at a high quality and with a great risk. I think you have to find a balance between “forced” development and implementation, and high costs and risks.

Sometimes changes can occur through autonomous development; we must break them up, and many things can only be realised in a forced way. We have to establish cultural institutions, new office spaces in order to make things happen. That inevitably happens at high cost, though we can hope that we shall regain those costs as a result of commercial development in

kikényszerítve lehet megvalósítani. Kulturális intézményeket és új irodatereket kell létesítenünk, annak érdekében, hogy a dolgok megtörténhessenek. Mindez – elkerülhetetlenül – nagy költségeket von maga után, habár reménykedhetünk, hogy ezeket a költségeket majd visszanyerhetjük a későbbi üzleti fejlődésnek köszönhetően, de nem lehetünk biztosak abban, hogy valaha is tényleg visszaszerezzük ezeket az összegeket. Mégis mindenképpen ezt a lépést kell megtenni elsőként.

Adott azonban egy másik lehetőség is, amely nagyobb hajtóerőt jelent önálló/független fejlődés esetén. Felszabadíthatják az önálló fejlődést azáltal, hogy felkérnek másokat is, hogy csatlakozzanak Önökhöz. Azt mondhatják nekik: „Szeretne belefogni valamibe? Itt az Ön számára is van hely!” – az ilyen meghívás általában jó fogadtatásra talál. Ezt mindig megtehetik, hiszen nagyon sokan lesznek Pécsen, akik 2010 előtt ezen a szép helyen szeretnének kezdeni valamit. De ez esetben az egész folyamatot jól kell megszervezni, és szabad teret kell biztosítani olyan emberek egyéni képességei számára, akik meg akarnak valósítani valamit. Az eredményt nehéz befolyásolni, csupán azt szervezhetik meg, hogy mások is csatlakozzanak a projekthez, kérhetik és bátoríthatják őket; ezután már ők is tesznek valamit – ennyi az egész. Találják meg az egyensúlyt a független/önálló és az üzleti fejlődés között. Úgy vélem, ez kulcskérdés.

the future. We can never be sure that we shall be paid back all our investments; nevertheless, we need to take this first step.

There is another possibility which provides a greater driving force in the case of autonomous development. You can liberate the autonomous development by asking people to come and join you. You can ask: “Do you want to start something here? There is a place for you, too.” Such an invitation is always welcome. You can always do that, as there will be a lot of people in Pécs who want to start something on this beautiful site before 2010.

But in that case you have to organise the whole process well, and you have to make room for the individual power of people who want to realise something. It is difficult to



Azt javaslom, hogy mielőbb vágjanak bele valami kisebb dologba, valamibe, ami körvonalazza és alkalmazza az összes lehetséges szakismeretet és hálózatot. Használják fel a világ legjobb gyakorlati példáit, projektvezetési ismereteit, a leginkább újító jellegű megoldásokat, vonjanak be minden lehetséges szakembert és hálózatot, így sok segítséget kaphatnak a nagyprojekt irányításához is.

influence the outcome; you can only organise that they come and join the project. You can ask them, stimulate them, push them, and then they will do something – but this is all. You have to find a balance between autonomous development and commercial development. I think this is the most crucial question.

I recommend that you start something small as soon as you can. Use the best practices of the world, the knowledge about how to implement a project, involve all possible professionals and networks; thus you will get a lot of support concerning the management of the most important project.

# Egy városrész új szerepe az urbanista szemével

## The Role of a New Quarter from an Urbanist's Perspective

Gömöry, János

A Zsolnay Kulturális Negyed létrehozásának szinte valamennyi összetevőjéről szó esett „A kulturális negyed mint városfejlesztési stratégia” elnevezésű Holland-Magyar szimpóziumon, ahol szép számmal vettek részt a különböző szakmák képviselői és az érdeklődő lakosok. Nagy örömmel vettem részt az eseményen, ahol az előadók többirányú megközelítése és az azt követő többórás vita során – mint a második nap nyílt vitájának moderátora – több alapvetést fogalmaztam meg magamban.

Nyilvánvalóvá vált számomra: a kulturális főváros évének sikeres menedzselésében néhány fizikai jellegű beruházás – építés, felújítás, üzemeltetés – ugyan elengedhetetlen, de a létrehozható kulturális eseménysor jelentheti majd az igazi jelzést arról, hogy a város életében jelenlévő kultúra más dimenzióba léphet.

Már maga a szimpózium is a közösségteremtés egyik lépéseként fogható fel. És igaz az a megállapítás is, hogy a Zsolnay Kulturális Negyed terve hordozza a 2006-2020 évekre szóló magyar kulturális stratégia mind a négy elemét: így a közösségteremtést, a tárgyi és szellemi örökség gondozását, az intézményteremtést az alkotói munkához és az esélyegyenlőség megteremtését a részvételben. Mindezen felül – illetve az előbbiekként – lehetőséget ad a város kulturális identitásának megújítására.

A vita során számomra beigazolódtott, hogy a kulturális folyamat jelentős része a mindennapi életből ered, ezért:

- a város már létező kulturális tevékenységeit célszerű „beletelepíteni” a negyedbe az új kezdeményezések mellett,

Almost all aspects of the establishment of the Zsolnay Cultural Quarter were addressed at the Dutch-Hungarian symposium “The Cultural Quarter as an Urban Development Strategy”, held with the participation of experts from various professions, and many interested townspeople. I was happy to take part in the event, and I personally – and also as the moderator of the second day’s open debate – formulated several basic considerations after hearing the multisided approaches of the speakers and the subsequent hours of debate.

I realised that, although there are physical investment projects indispensable to the successful management of the ‘European Capital of Culture’ year (e.g., building, renovation, operation), the series of potential cultural events shall in fact demonstrate that culture in the life of the city can emerge into a new dimension.

The symposium itself can be interpreted as a step towards community building. It is true that the plan of the Zsolnay Cultural Quarter contains all four elements of the Hungarian cultural strategy for the years 2006-2020: community building, managing material and intellectual heritage, the creation of institutions for creative work, and ensuring equal opportunity for participation. In addition – or as a summary of the foregoing points – it offers a chance to renew the cultural identity of the city.

The debate verified for me that the majority of cultural processes originate in everyday life. Therefore:

- the existing cultural activities of the city should be “moved” into the quarter, in addition to the new initiatives,

- a „Zsolnayt” nagyrészt, mint a város számára nyitott, nyilvános teret kell értelmezni fizikai és működési szinten egyaránt,
- városi előkészítő munka szükséges a kulturális és szórakoztató beruházások létrejöttéhez,
- a már máshol alkalmazott tevékenységek listáját célszerű érvényesíteni itt is – megfelelően az adottságoknak (Wessely Anna előadása nyomán),
- lehetőséget ad arra, hogy a környező lakó- és egyéb funkciók működésükkel az itt megjelenő kreatív szellemiséghez kapcsolódjanak (Bert van Meggelen előadása nyomán),
- az építészeti megközelítés a kultúra és városfejlesztés egymásra találását egyengetheti,
- teret nyit a közszféra és a magánszféra együttműködésében, amit a közösség részéről elsősorban a közterület attraktív létrehozásával lehet megindítani (Bajnai László).
- most parts of the „Zsolnay” must be interpreted as open public spaces of the city, both on a physical and an operational level,
- preparatory works by the city are needed for the cultural and entertainment investments,
- the list of activities applied elsewhere should be used here as well – in line with the endowments (as described in the presentation by Anna Wessely),
- it offers a chance for the neighbouring residential and other functions to operate in co-operation with the creative spirit presented in the quarter (as described in the presentation by Bert van Meggelen),
- the architects’ approach may pave the way for the reunion of culture and urban development,
- it opens up space for co-operation between the public and private spheres, where the community can be proactive by creating attractive public spaces (as described in the presentation by László Bajnai).

A sok tényező közül csak az egyiknek az értékelését javaslom módosítani (de legalábbis árnyalni ahhoz képest, ahogyan az a holland szakértői csoport SWOT analízisében és Komor István ismertetőjében szerepel): a történelmi belváros és a Zsolnay gyár területe között fekvő kisvárosi lakóterületre gondolkodok.

Mint ahogy a tanácskozáson is kifejtettem: az a terület a szélesen értelmezett „negyed” szerves részévé válhat – éppen a mindennapok kultúrája, a lakosok és szervezeteik bevonása révén, ugyanis a Búza tér és a Zsolnay gyár közti terület utcahálózata és az átépítés vagy felújítás alatt lévő épületei egy jövőbeli művésznegyed adottságaival rendelkeznek:



I only propose to amend the evaluation of one of the many factors (or to refine it in accordance with the SWOT analysis of the Dutch experts and the presentation by István Komor): I refer to the small town-type residential area between the historic city centre and the Zsolnay factory.

As I explained at the conference, this area could become an integral part of the “quarter” in a broad sense – through the inclusion of the everyday culture, the inhabitants and their organisations. The street network and the buildings under reconstruction or renovation of the area between Búza square and the Zsolnay factory have the following recommendations as a future artists’ quarter:

- Felsővámház Street with its service units leads to one of the main entrances of Zsolnay and the Mausoleum;
- Felsőbalokány Street is almost a “straight” continuation of the city center’s east-west pedestrian axis;
- Alsóbalokány street offers safe access, protected from the traffic on Route 6, to the cultural quarter from the 48-as square and the University;
- the curved line of the Major and Halász streets;
- the square connected to DOZSO building, where the gate existing in the brick architecture of the factory may

- a Felsővárház utca, amely szolgáltató egységeivel a Zsolnay egyik főbejáratához és a mauzóleum területéhez vezet;
- a Felsőbalokány utca, amely szinte „egyenes” folytatása a belváros kelet-nyugati gyalogtengelyének;
- az Alsóbalokány utca, amelyen a 6-os út forgalmi zajától árnyékoltan közelíthető meg a kulturális negyed a 48-as tér és az Egyetem felől;
- a Major és Halász utcák íves vonalvezetése;
- a DOZSO-hoz is kapcsolható teresedés, ahol a gyár téglarchitektúrájában már kiképzett kapuzat megnyitásával lehetne továbbjutni a gyári épületek alkotta „városias” szövetbe;
- ahol a környéken élő lakosság törekvései és a kedvező városzerkezeti elhelyezkedés miatt már megindult valamiféle spontán lakó és szolgáltató, vendéglátó funkciók betelepődése;
- ahol „csak” a Felsőbalokány utca kezdeti, nyugati szakaszának közterületi színvonalát kellene megközelíteni;
- és a városrendezési szabályozásnál méginkább elősegíteni a vegyes területhasználatot.

A tervezett Zenei és Konferencia Központban valamint a Tudásközpontban folyó események a 48-as téren keresztül akadálytalanul lebonyolódhatnak. Kapcsolatuk a belváros térségével hagyományos, útkeresztezéses módon fog létrejönni, mert azzal kell számolnunk, hogy a felvetődött nagyívű közlekedésfejlesztési elképzelések kivitelezése 2009-ig legfeljebb csak elindítható (ez talán nem is olyan nagy baj, de legalább a két nagy létesítmény és környezete építési munkáit jó volna befejezni 2010-ig). A 6-os út déli oldalán, pedig a köztéri kapcsolat magas színvonalon jöhet létre a Zsolnay területtel a Balokányi tó és fürdő előteréből kialakítható közparkon keresztül.

Mindezt azért is tartottam fontosnak megemlíteni, mert az EKF eseményeinek színterei a fő létesítmények között húzódo közterek lesznek. A város közterületeinek megújítását célzó pályázatok nyomán történő nagymérvű megújítások és átépítések az így használt közterületeknek nyilvánvalóan csak egy hányadát fogják jelenteni, így mindenféleképpen szükség lesz arra, hogy tágabb területen is jól használható, elfogadható szintű állapotokat biztosítsa a város.

be opened up to offer access into the “urban” tissue of factory buildings;

- areas where, due to the efforts of local people and a favourable position in the urban structure, a kind of spontaneous development of residential, service and catering functions has already begun;
- areas where “only” the public space quality of the initial western section of Felsőbalokány street should be set as the target;
- the spatial planning regulations should facilitate a mixed use of the territory.

The events in the planned Music and Conference Centre and the Knowledge Centre may be accessed freely through the 48-as Square. They will be connected to the inner city in the traditional way, through road crossing, as the proposed large-volume traffic development plans cannot be expected to reach completion until 2009 (this is a minor obstacle, however: the construction works of the two large buildings and their environment should be finished by 2010). On the southern side of Route 6, the public space connection to the Zsolnay area can be of high quality, through the public park to be established in front of the Balokány Lake and the pool.



I considered it important to mention the above aspects, as the ECOC events shall be located in the public places between the main buildings. Because the large-scale renovations and reconstructions of the city’s public spaces to be completed with grants only cover a part of the public grounds to be used in connection with the ECOC events, the city should unquestionably create usable public spaces of sufficient quality all over the town.

# A holland szakértői csoport megjegyzései és ajánlásai

## Remarks and Recommendations by the Dutch Expert Team

A következő gondolatok és ajánlások egy nagyon jó hangulatú és lelkes tanácskozás eredményei, amelyre 2006. november 2-án és 3-án került sor „A kulturális negyed, mint városfejlesztési stratégia” címmel. A holland szakértői csoportra mély benyomást tett az előadók felkészültsége és a pécsi érdeklődők aktív részvétele. A meglepően nagyszámú résztvevő, szakember, állami tisztviselő és polgár jelenléte révén a szimpózium nyílt vitafórummá vált arról, hogy mi is a jelentősége a Zsolnaynak mint kulturális negyednek. Az, hogy ennyien részt vettek a tanácskozás mindkét napján, jól mutatja, milyen sokak számára fontos Pécs jövője. A holland szakértői csoport meg van győződve arról, hogy a Zsolnay fejlesztési projekt mint kulturális tér szimbolikus jelentőséggel bír Pécs egészének jövője szempontjából. Ajánlásainkban azokra a javaslatokra is támaszkodtunk, amelyeket a szimpózium résztvevői fogalmaztak meg – legalábbis azokra, amelyekkel egyetértünk. Köszönettel tartozunk Gonda Tibor alpolgármester úrnak azért, hogy érdeklődést mutatott a tanácskozáson folyó vita iránt. Örömmel nyújtjuk át következtetéseinket neki, továbbá a polgármester úrnak és mindenki másnak, aki a Zsolnay-projektben érdekelt.

### Általános megjegyzések

Úgy véljük, hogy a tanácskozás nagymértékben hozzájárult a Zsolnay-gyár átalakításával kapcsolatos elképzelések és távlati perspektívák kialakításához. A vízió világosan összefoglalható a mottóban: Zsolnay, a Kreatív Negyed. Összességében tehát optimisták vagyunk. Egyedülálló lehetőség, új távlat nyílt meg Pécs számára, a szimpózium ugyanakkor figyelmeztető jel is volt. A program rövid távon, 2010-ig fejlesztésre szorult.

These reflections and recommendations are the outcome of a very lively and energetic symposium held on November 2 and 3, 2006 about the Zsolnay project. The Dutch expert team is impressed by the quality of the speakers and the involvement of the participants from Pécs. The surprisingly high public attendance of so many experts, civil servants and citizens transformed the symposium into an open debate on the meaning of Zsolnay Factory as a cultural quarter. The fact that so many of them stayed two days, even till the end of the Saturday afternoon, is an illustration of their involvement in the future of Pécs. The Dutch team is convinced that the Zsolnay redevelopment project as a cultural space is symbolic for a new definition of the future of Pécs as a whole. In our recommendations we also picked up on the suggestions made by the attendees of the symposium, at least as far as we can agree with them. We thank Deputy Mayor Gonda for his interest in the discussion and we are glad to present our conclusions to him, the Mayor and all the people that are involved in the Zsolnay project.

### General remarks

We have the feeling the symposium has contributed a lot to formulate a vision and a perspective on the transformation of Zsolnay Factory. The vision is clearly summarised in the motto: Zsolnay, the Village of Inspiration. Overall the feeling is optimistic. This is a unique chance to open a new perspective for Pécs, but this symposium also gave a wake-up call to everyone. This programme needs upgrading in the short term to 2010 and must be made sustainable for the years after Pécs 2010. As was concluded at the symposium: “there is life after

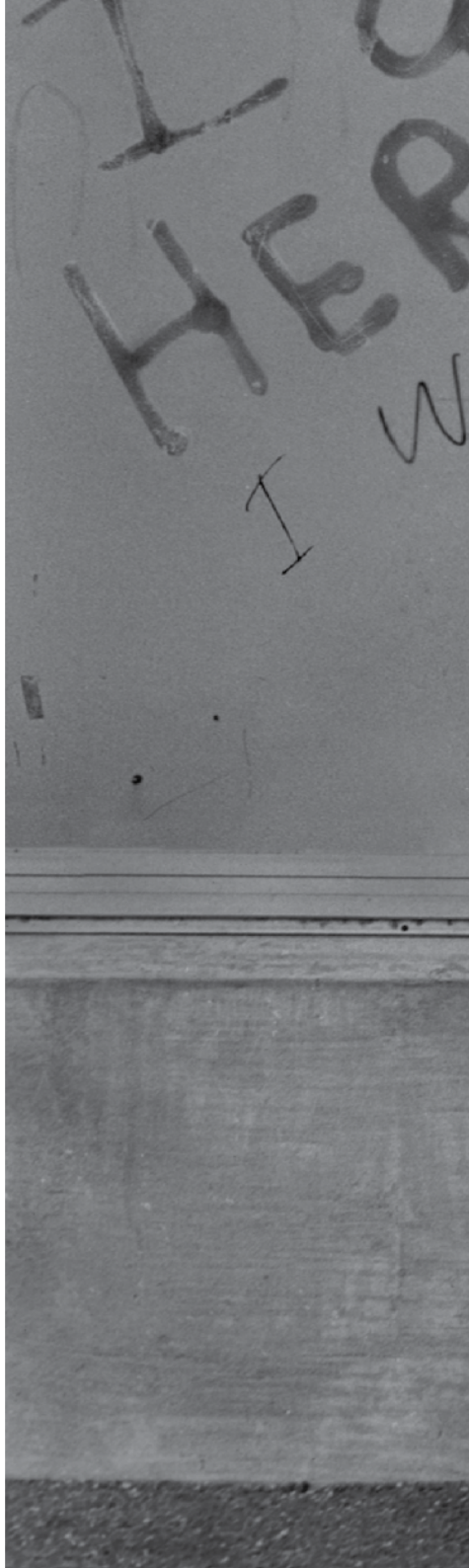
és fenntarthatóságát meg kell teremteni a 2010-es évet követő időszakra is. Ahogy a tanácskozás megfogalmazta: „van élet 2010 után is.” A perspektíva fontosságát komolyan kell venni a 2010-es programra történő felkészülés során. Amennyiben ez nem történik meg, az átalakítások a fesztivál végeztével zsákutcába jutnak.

A Pécs2010 programra vonatkozó javaslatokat, az európai finanszírozás szabályait és a nemzeti örökségre vonatkozó törvényeket adott feltételeknek tekintjük a Zsolnay-gyár kulturális negyedde történő átalakítása szempontjából. A Zsolnay-gyár átalakítása több mint egy projekt: Pécs jövőbeni identitásának keresését jelenti. Az identitás keresése a civil társadalommal, az intézményekkel, az egyetemmel, a város fiataljaival és vállalkozóival, valamint a gyár szomszédságában élő pécsi polgárokkal való párbeszéd formájában kell, hogy megvalósuljon. Javasoljuk, hogy „a civil társadalmat mielőbb kérjék fel” arra, hogy kapcsolódjon be ebbe a kutatási folyamatba, és saját szempontjainak megfogalmazásával járuljon hozzá a program sikeres megvalósításához.

Utolsó megjegyzésünk egy olyan kérdésre vonatkozik, amely komolyan aggasztja a szakértői csoportot. Pécsnek kevés ideje maradt 2010-ig, és úgy véljük, a meglévő működési és stratégiai feltételek nem lesznek elégségesek a Pécs 2010 által kitűzött célok eléréséhez. A projekt szervezése folyamatos figyelmet igényel. A holnap már ma elkezdődik. Még mindig nem késő biztosítani a lehető legteljesebb politikai és vezetői támogatást. A szervezési feltételekre vonatkozó ajánlásainkban részletesen foglalkozunk ezzel a kérdéssel.

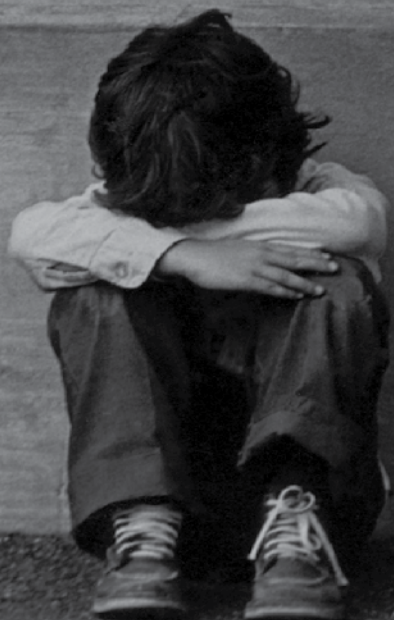
## Az ajánlások egy római kori település erősségein alapulnak

A szakértői csoport ajánlásait hagyományos módon csoportosítottuk, mely csoportosítás megfeleltethető egy római kori település jellemzőinek. A rómaiak különbséget tesznek a *Civitas*, vagyis a civil társadalom, és az *Urbs*, azaz a város mint kövek és utcák között. Van azután két másik római minősítés is, amely a városi szerveződésre vonatkozik: az egyik a külső erőforrásokat elérő városi hálózatok minőségét, a másik pedig a belső városi szerveződést foglalja magában.





AS + 00



Elsőként a civil társadalom részvételével, és Pécs jövőbeni identitásával kapcsolatosan fogalmazunk meg néhány észrevételt. Másodsor, javaslatokat teszünk a terület ellátására és az épületállomány javítására vonatkozóan. A Zsolnay-gyár több, mint nemzeti örökség: inspirálóan hathat a jövőbeni program számára.

Harmadsor, sokat tanulhatunk a rómaiaknak a várost a külső erőforrásokkal összekötő hálózatairól – például a vízellátást biztosító vízvezetékéről. A 19. században az ilyen erőforrások közé tartozott a gázvilágítás, mint pl. a Westergasfabriek esetében, a későbbiekben pedig a tömegközlekedés, a villamos energia, stb. Akkoriban a városi és a világot behálózó információs és kulturális hálózatok jelentették a város jólétét biztosító legfőbb erőforrásokat.

A város negyedik római kori erőssége „a problémák megoldásának képessége.” Ma ezt szervezési kompetenciának nevezzük, amely azt a képességet jelenti, hogy a város képes mozgósítani minden, a probléma megoldásához szükséges társadalmi szférát, vagyis az állami vezetést, a pénztökhét, a részvényeseket, az egyéni kezdeményezéseket, vállalkozókat, a régió képviselőit, és képes elérni, hogy ezek a szereplők hatékonyan együttműködjenek.

## Első észrevétel: ahogyan Pécs ma él, és ahogyan holnap élni fog

Zsolnay, a Kreatív Negyed. A program lelkét Pécs jövőbeni identitásának keresése képezi. Milyen irányban fog fejlődni a város az elkövetkező évtizedekben? A város olyan adottságokkal rendelkezik, melyek nagy jelentőséggel bírnak a jövő gazdasági és kulturális élete szempontjából. Ilyen az egyetem 25.000 diákjával, az Művészeti Kar, a Zsolnay-gyár technológiai és innovációs hagyománya, a 19. és a 20. századból származó vállalkozói szellem, amelyet érdemes fenntartani és továbbfejleszteni az elkövetkező évtizedekben is.

A fentiek nem pusztán marketingeszközök, hanem olyan értékek, melyeket a szociális intézmények és az emberek képviselnek. Az identitás-keresésnek és a Zsolnay-gyár átalakítási programjának ezen társadalmi értékek képviselőivel együtt

2010.” The enduring importance of the perspective has to be taken seriously in the preparations for the 2010 programme. If it is not, the transformation will end in a deadlock after the festival.

We consider the proposals for Pécs 2010, the rules for European funding and heritage laws as given conditions for the redevelopment of Zsolnay Factory into a Cultural Quarter. The transformation of Zsolnay Factory is more than a project; it is a quest for the future identity of Pécs. This quest needs to be answered in a dialogue with the civil society, the institutions, the university, the youth of the city as well as with the entrepreneurs and the inhabitants living in the neighbourhood of this site. We recommend the “invitation of civil society as soon as possible” to join the quest and add their own perspectives to the programme.

One last remark on an issue that deeply concerns the expert team. Given the short time that Pécs has till 2010, we have the feeling that the actual operational and strategic conditions will not be sufficient to reach the targets set by Pécs 2010. The management of the project calls for continuous attention. Tomorrow begins today. It is still not too late to raise the strongest political and managerial support possible. In our recommendations on organisational conditions we deal with this issue in more detail.

## The recommendations are founded on the strengths of a Roman city

The recommendations of the expert team are ordered in a traditional way that fits a Roman city. The Romans make a distinction between Civitas, or civil society, and Urbs, the stones and streets of a city. Then there are two other Roman qualifications that concern urban organisation: first, the quality of an urban network to reach outside resources and second, an internal urban organisation.

First, we will make remarks on the involvement of civil society and on the future identity of Pécs. Second, we will make suggestions on the improvement of the physical infrastructure and the build environment. The architecture and physical

kell megvalósulniuk. A Kreatív Negyed nem pusztán nemzeti örökségről szól, hanem elsősorban kapcsolatok és lényegi elemek tényleges, napi megteremtéséről.

Álszerűség lenne erőtlen, csekély jelentőségű terveket szőni olyan távlatok fényében, mint amit a Zsolnay területe kínál. A vízió a következő mottóban foglalható össze: „Zsolnay, a Kreatív Negyed.”

1 *A Zsolnay-projektnek társadalmi vitára van szüksége, amelynek során vállalkozók, kreatív potenciálok, üzletemberek és projektfejlesztési szakemberek vesznek részt, hogy megvitassák Pécs céljait. Találjuk meg a módját annak, hogy a Zsolnay-projektrel kapcsolatban magasabb szinten gondolkodhassunk a minőségről. Hirdessünk meg országos versenypályázatot a Zsolnay-programról.*

A szimpózium három különböző perspektívát mutatott fel a Zsolnay-program számára:

- civil találkozóhelyet a kreatív ipar, az egyetemi oktatók, a vállalkozók, a külföldiek, a helyi művészek, a technológiai és innovációs szakemberek, illetve a kulturális avantgárd képviselői számára
- elkülönült területet, amelyre a magas színvonal jellemző, lakások kialakításának lehetőségével a magas jövedelműek számára, a magas kultúrára összpontosító múzeumokkal és különféle szolgáltatásokkal
- egy többé-kevésbé zárt idegenforgalmi látványosságot, például élményparkot, amely ipari örökségi környezetben innovatív technológiára épül

E három perspektíva egymással nem kompatibilis. Mindegyik perspektíva sajátos modellt igényel a forgalom, a finanszírozás és a tulajdonosi szerkezet kialakításának és kezelésének szempontjából.

2 *A három perspektíva közül mindenképp választanunk kell. Mivel a város új, kreatív lendületet kíván teremteni, mi az első lehetőséget javasoljuk: ez az opció nyitott, interaktív és mindig ösztönző tud lenni. Egyetlen megkötés van csupán: a látogatók és a nemzeti örökség védelmét biztosítani kell.*

structure of Zsolnay Factory is more than a heritage; it can also be an inspiration for the future programme.

Third, we can learn a lot from the Romans about the networks that connect the city with resources like water supply by water ducts. In the 19<sup>th</sup> century these resources included gas lighting, like in the Westergasfabriek, and later public transport, electricity, etc. In this era the information and cultural networks in the city and all over the world were the main resources for the cities' welfare.

The fourth Roman strength is the “capability to get things done”. Nowadays we call this organisational competence, the ability to bring all needed civil partners together: public governance, financial capital, stakeholders, developers, individual initiative, entrepreneurs, the neighbourhood, and have them work in an operational way.

## First: the way Pécs lives now and will live tomorrow

Zsolnay, the Village of Inspiration. The heart of the programme lies in the search for the identity of Pécs. In which direction will the city develop in the next decades? The city offers a lot of conditions that are relevant for future economic and cultural life: the university with its 35.000 students; an art faculty; a tradition in technology and innovation symbolised by Zsolnay Factory; an entrepreneurial spirit originating from the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> centuries that deserves to be continued and developed in new disciplines in the next decades.

These are not just assets in marketing but values represented by social institutions and people. The search for identity and the materialisation of the Zsolnay Factory programme have to be done together with the representatives of these social values. A cultural park is not about heritage alone but in the first place about the actual daily creation of relations and meanings.

It would be false modesty to make small plans for the great perspective the Zsolnay area offers. The vision is wrapped up in the motto: “Zsolnay, the village of inspiration”.

A tanácskozás helyes célt fogalmazott meg, amikor javasolta, hogy a helyieket be kell vonni a Kreatív Negyed tervezésébe. Összefoglalásként:

- A Negyed tervezésével kapcsolatos műhely szervezése diákok számára
- Helyi „2010-Vitaklub” szervezése, a viták élő közvetítése a helyi televízióban
- A pécsi vállalkozói réteg tájékoztatása
- Hunter Douglas művészeti és formatervezési kiállítása
- Adjunk teret az alulról jövő kezdeményezéseknek
- Mobilizálható tudósok programja
- Kérjük fel szakiskolákat a Kreatív Negyedbe tervezett szálloda működtetésére.
- Mérjük fel a terület szomszédságban élők szolgáltatási igényeit

3. *Ahhoz, hogy inspiráló helyet hozzunk létre, inspiráló folyamatokra van szükség: semmi szégyellnivaló nincs abban, ha jól érezzük magunkat, és ha élvezetet találunk az új elképzelések megszületésében.*

4. *Hozzunk létre egy állandó programcsoportot, amely a kiválasztott programok (szellemi) tulajdonosaiból áll (pl. Nagy Márta, az egyetemi résszel kapcsolatos ötletgazda), olyan személyekből, akik új programokkal tudnak előállni, olyan befolyásos emberekből, akik új programokat tudnak megvalósítani, olyan szakértőkből, akik jártasak a kulturális programtervezés és a várostervezés területén.*

A programcsoport továbbfejleszti (és javítja) a kiválasztott műveletet, megvizsgálja a különböző lehetséges funkciók összhangját, kialakítja a támogatások különböző szintjeit a projekten belül, és biztosítja azt, hogy a projekt folyamatosan napirenden maradjon (a nyilvánosság szférájában, a médiában és a politikai körökben).

#### **Második észrevétel: Urbs, azaz a város hardverje**

A tanácskozás megvitatta, hogy milyen módon tudna kitörni elszigeteltségéből a Zsolnay Negyed a belváros viszonylatában. A gyár fekvése példaszzerű a 19. századi régi ipari területek tekintetében. A terület, mely pontosan a régi város határa mentén fekszik, olyan jellegzetes tereket kínál, amelyeket a

1. *The Zsolnay project needs a public debate in civil society about the ambitions of Pécs, involving entrepreneurs, creative potentials and arrives, businessmen and project developers. Imagine ways to think about quality on a much higher level in the Zsolnay project. Launch a nationwide competition on the Zsolnay programme in Hungary.*

The symposium raised three different perspectives for Zsolnay.

- a civil meeting point for creative industries, academics, entrepreneurs, foreigners, artists in residence, technologists, innovators and cultural avant-garde;
- an enclave of high quality, high income housing estates, high culture, museums and services;
- a more or less closed tourist attraction, like an adventure park, based on innovative technology in a industrial heritage environment.

These three perspectives are not compatible with one another. Each perspective calls for a specific model to organise and manage traffic, financing and ownership.

2. *It will be inevitable to make a choice between the perspectives. Since the city wants to create a new kind of creative dynamics, we recommend the first option: it is open, interactive and always inspiring. There is only one restriction: the visitors and the heritage have to be protected.*

The symposium did a lot of good work by suggesting that people should be involved and participate in the design of the Village of Inspiration. By way of a summary:

- a workshop with students on the design of the park
- Debate Club 2010 on location, direct broadcasting on TV
- Update the entrepreneur society of Pécs
- Exhibition on arts and design by Hunter Douglas
- Give way to bottom-up initiatives
- Stand-up scientist programme
- Ask professional schools to run the hotel
- Ask the neighbours what services they need on the Zsolnay site

kreatív ipari ágazatok és kulturális újítók keresnek. A Zsolnay Negyed minőségében egyedülálló, nem pedig fekvésében. A helyszínnek egyetlen hátránya van: nem kapcsolódik szervesen a városi szövethez.

5 *Három javaslat arra, hogy miként lehetne javítani a Zsolnay Negyed várossal való kapcsolatán:*

- *annak a kelet-nyugati tengelynek a fejlesztése, amely a Zsolnayt összekapcsolja a belvárossal*
- *annak a lehetőségnek az újragondolása, hogy új egyetemi terület jöjjön létre a régi városközpont és a kelet-nyugati tengely csomópontján*
- *a Zsolnay Negyed összekapcsolása Pécs keleti városrészeivel, illetve megnyitása minden városlakó számára*

A hardver egy másik aspektusa a régi épületek új funkcióval való felruházására vonatkozik. A régi épületek innovatívak voltak a maguk korában. A fenntarthatóság érdekében és azért, hogy a jövőben is hasznosíthatóak legyenek, ezen épületeknek funkcionálisnak kell lenniük. A 19. és 20. századi vállalkozók technológiai újító szelleme sokkal fontosabb, mint a feltételezett „eredeti állapot” visszaállítás, akármilyen legyen is az.

6 *A régi épületek a fejlesztés révén válnak fenntarthatóvá. Fontoljuk meg újra a következő lehetőségeket:*

- *hagyjuk, hogy az épületek szerkezete új programokat inspiráljon*
- *ne tüntessünk el épületeket csak azért, mert nem szerepelnek az örökségi listán, és már nem funkcionálisak – hacsak nincs valami jó tervünk mindezzel*
- *ugyanakkor ennek a fordítottja is igaz: a régi épületek megőrzése a jövőbeni újrahasznosítás érdekében sokkal fontosabb, mint a helyreállítás, még akkor is, ha ez ellentétbe kerül a nemzeti örökségre vonatkozó törvényekkel*

Ne feledkezzünk meg a kerámiáról. Ez a Zsolnay Negyed kulturális gyökere. A kerámiákat ne degradáljuk pusztá muzeális darabokká.

3. *To create an inspiring place you need an inspiring process: it is no shame to make fun and enjoy the birth of new ideas.*

4. *Create a permanent programme group, consisting of (mental) owners of already selected programmes (e.g. Nagy Marta for the university part on the site), persons that can deliver new programmes, influential people that can help implement new programmes, experts in the field of cultural programming and urban design.*

This group further elaborates (and improves) the already chosen function, looks at the possible synergy of the different functions, explores new interesting functions, organises the support layers for the project, makes sure that the project stays permanently on the agenda (in the public domain, in the media, in the political circles).

### **Second: Urbs or the hardware of the city**

The symposium discussed possibilities to break through the isolation of the Zsolnay site in relation to the inner city. The location of this factory is exemplary for the old industrial sites of the 19<sup>th</sup> century. This site, just around the border of the old city, offers the characteristic spaces that creative industries and cultural innovators seek. Zsolnay is unique in its quality, not in its location. This location has one disadvantage: it does not relate well enough to the city's fabric.

5 *We recommend improving its relation with the city in three ways:*

- *redevelop the east/west axis that links Zsolnay to the inner city*
- *reconsider the possibility to establish a university area on the node point of the old centre and the east/west axis*
- *connect the Zsolnay area to the eastern neighbourhood of Pécs and open up the site to all citizens*

Another aspect of the hardware concerns the re-use of the old buildings for new functions. The old buildings were innovative in their time. To be sustainable, they have to be functional for future use. The spirit of innovation in technology of 19<sup>th</sup> and

Jó példákat ismerünk arra, hogy a kerámiaipar miként tud fennmaradni termékeinek újradefiniálása révén (Royal Tighelaar Makkum-ban, Hollandia).

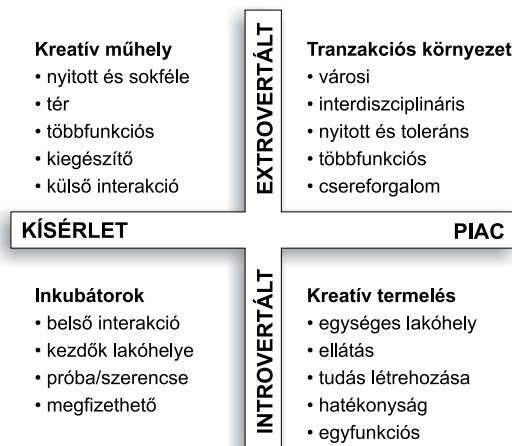
7 *Nemzetközi Kerámia Formatervezési Versenypályázat meghirdetését javasoljuk 2009-re. A benyújtott pályázatokat 2010-ben ki lehetne állítani a Zsolnay-gyárban, és a győztes megkaphatná a Zsolnay-díjat.*

### **Harmadik észrevétel: erőforrások, hálózatok és helyek**

A cél a városi élet megszervezése egy sokkal magasabb szinten. A szimpózium során sok felszólaló kiemelte, hogy a városoknak alkalmazkodniuk kell az új körülményekhez: nagyobb nyitottság, nemzetközi verseny, globális információs és kulturális hálózatok, továbbá szubkultúrák szükségesegek, amelyek gyorsan terjednek az egész világon. Egy kulturális negyed olyan hely, amely a helyi kulturális szinthez és a globális cserefogalom szintjéhez egyaránt kapcsolódik.

Az időszaki kulturális és élményprogramok a Westergasfabriek-et kulturálisan aktív területté változtatták, még mielőtt megnyitotta volna kapuit az átalakítás után. A Van Nelle esetében a magas színvonalú kreatív iparágak koncentrációja a magas színvonalú formatervezési és interaktív megoldásokkal együtt egyedülálló módon tudta áthidalni a szakadékat az ipari örökség és az információs korszak között.

### **Kreatív környezetek**



20<sup>th</sup> century entrepreneurs is more important than restoration to some supposed "original state", whatever that may be.

6 *Old buildings become sustainable by development. Reconsider new options like:*

- let the architecture of buildings inspire new programmes
- do not remove buildings just because they are not on the heritage list and not functional unless you have a good plan
- but it is also true the other way around: to preserve old buildings for future re-use is more important than to restore, even if that perhaps conflicts with heritage laws.

Do not forget about the ceramics. This is the cultural origin of the site. These items should not be turned into mere museum pieces.

There are good examples of ceramic industries that survive in these days by redefining their products (Royal Tighelaar in Makkum, NL).

7 *We propose an International Design Competition on Ceramics, to be held in 2009; the submitted pieces should be displayed in 2010 in Zsolnay Factory and the winner should be honoured by the Zsolnay Award.*

### **Third: resources, networks and places**

The issue is to organise urban life on a much higher level. Many speakers at the symposium pointed out the fact that cities need to adapt to new circumstances: more openness, international competition, global informational and cultural networks and subcultures that spread rapidly all over the world. A cultural quarter is a place that is related to both the local cultural level and to the global exchange level.

The temporary cultural and experience programme turned the Westergasfabriek into a cultural hotspot before it opened its doors after transformation. In the case of Van Nelle the concentration of creative industries at a high quality combined with high quality solutions for interaction and architectural design bridged the gap between industrial heritage and the information age in a unique way.



Javasoljuk egy „műhely” környezet létrehozását (kísérleti, nyitott és interaktív), egy nemzetközi kikötőhelyet a kultúra, a tudomány és a kapcsolódás számára, amely nyitott mindenki számára, ugyanakkor inspirálja Pécs lakosait, és ösztönzi őket arra, hogy új nézőpontokból tekintsenek a körülöttük lévő világra. Ezt a funkciót/identitást egy olyan program hozhatja létre, amely a 2010-ig hátralévő időt arra használja, hogy kapcsolatok hálózatát építse ki a Zsolnay Negyed és a világ különböző kulturális terei és egyetemei között.

8. *Ne várjunk 2010-ig a kulturális hálózatok kialakításával. A következő nyárra javasoljuk egy nemzetközi versenypályázat meghirdetését a Zsolnay-projekt keretében, építészeti és városstervezési témakörben diákok és kutatók számára. Mutassuk be az eredményeket egy expo keretében, és vitassuk meg azok következményeit.*
9. *Alkalmazzuk a legmagasabb technikai színvonalat az információs szupersztrádához való kapcsolódásban: wifi, üvegszál, minden, amire csak szükség lehet. Legyünk éppen annyira újítók, mint Zsolnay volt a maga idejében. A fenntarthatósághoz vezető legjobb út a folyamatosan változó új technológiák alkalmazása.*
10. *Hagyjuk, hogy a fiatalok ötleteikkel hozzájáruljanak a program alakításához. Javasoljuk egy fiatalokból, diákokból és kezdő szakemberekből álló munkacsoport felállítását, akik olyan programot dolgoznak ki, amely fontos jövőjük szempontjából, és értelmet ad mindennapi életüknek.*

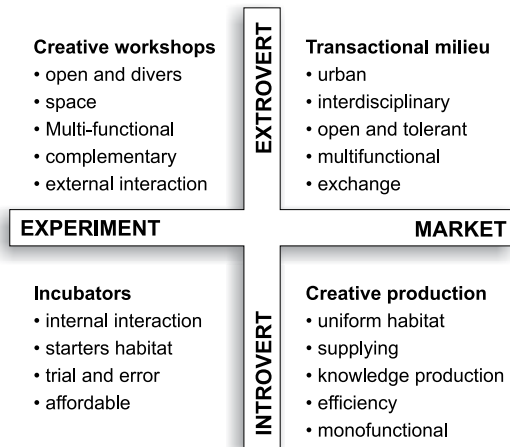
#### Negyedik észrevétel: a problémák megoldása

Már a rómaiak használták az „orgware”-t, vagyis azon képességet, mely lehetővé teszi azt, hogy véghezvigyük a dolgokat. A szimpózium mély elkötelezettségről és optimista szellemről tett tanúbizonyságot. Az alapvető feladat az, hogy a program a lehető legnagyobb támogatást élvezze, és hogy higgyünk benne. Minden egyes probléma lehetőség arra, hogy bizonyítsuk elkötelezettségünket az új iránt, de minden szakértelműnkre szükségünk lesz ahhoz, hogy innovatív megoldásokat találjunk.

Ne kérjünk fel minden potenciális felhasználót a Zsolnay-programhoz való csatlakozásra. Bátoraltanítsuk el őket azzal, hogy

#### Creative environments

We propose to build up a “workshop” environment (experimental, open and interactive), an international landing platform for culture, science and recreation that is open to the world and is, at the same time, a place of inspiration for the citizens of Pécs and encourages them to develop new ways to look at the world around. This function/identity can be created by a programme that uses the time between now and 2010 to build a network of relations around Zsolnay with universities and cultural places in the world.



8. *Do not wait till 2010 to build the cultural networks. We propose to organise an international competition in the framework of the Zsolnay project next summer on architecture and urban design for students and scholars from all over the world. Show the results in an expo and discuss the consequences.*
9. *Choose the highest level of connectivity with high technical quality in the information superhighway: wifi, glass fiber, whatever is necessary. Be as innovative as Zsolnay was in his time. Being prepared to use new changing technology is the best way to sustainability.*
10. *Let the youth inspire the programme. We recommend installing a working team of young people, students and beginners to draw up a programme that is relevant for their future and makes sense in their way of life.*

megmondjuk nekik az igazat: „ha a Zsolnayban akarsz letelepedni, magadnak kell megoldanod a problémáidat.”

A projektnek a következőkre van szüksége

- egy őrültre, aki igazán beleszeret a Zsolnayba, és soha nem adja fel
- több politikai támogatásra ahhoz, hogy az útközben felmerülő akadályokat és veszélyeket el tudjuk háritani. A politikai kockázatok csökkentése érdekében javasoljuk, hogy kérjék fel az ellenzékét a programhoz való csatlakozásra és annak támogatására
- a kockázati magántőke anyagi támogatására, amely készen áll az új minőségek létrehozására
- Pécs nemzetközi támogatására, például az egyetem és a vállalkozói réteg részéről, illetve külső támogatásra
- a kulcsfontosságú partnerek egyesítése egy vállalkozói koalícióban

11. *Hozzunk létre egy think-tanket a város vezető polgáraitól, leleményes vállalkozóiból, hazai szakértőkből és a kulturális avantgárd képviselőiből, akik segítik a városvezetést azon stratégiai döntések meghozatalában, amely előmozdítják a Zsolnay-gyár kulturális negyedéé történetét átalakítását. Vegyük rá a think-tanket, hogy szervezzen nyilvános vitát a városban.*

Keressük meg a lehető legokosabb és legkreatívabb embereket Pécsről, a régióból (Baranya), az országból és külföldről is; a kreatív ágazatokból, a társadalomtudományok területéről, az ipari (kereskedelmi) szektorból, a politikai szférából, a fiatalok kultúrájának közegeiből (ez körülbelül 7-9 tagot jelent).

Az EU finanszírozás és a Kulturális Főváros-program előírásai lehetővé teszik a mielőbbi kezdést, ennek kikényszerítése viszont nagy kockázattal és magas költségekkel járhat. Önálló lendülettel a fejlődés felgyorsítható és kiegyensúlyozható. Önálló lendületet szabódíthatunk fel azzal, hogy kreatív vállalkozókat kérünk fel a programban való részvétellel és a program megvalósítására a következő három évben. Erősítsük meg a város szervezési képességeit a kreatív vállalkozók hozzáadott értékeivel. Nekik megvannak a saját hálózataik és erőforrásaik (tudás, technika, tőke).

#### **Fourth: getting things done**

The Romans invented “orgware”, the capability to get things done. The symposium showed deep involvement and an optimistic spirit. The basic task is to find as much support for the project as possible and go for it. Every problem is a chance to prove your innovative mindset but you will need all the expertise in the world to find innovative solutions.

Do not ask every potential user to join Zsolnay. You need to discourage potential users by telling them the truth: “to settle in Zsolnay you have to solve your own problems”.

This project needs

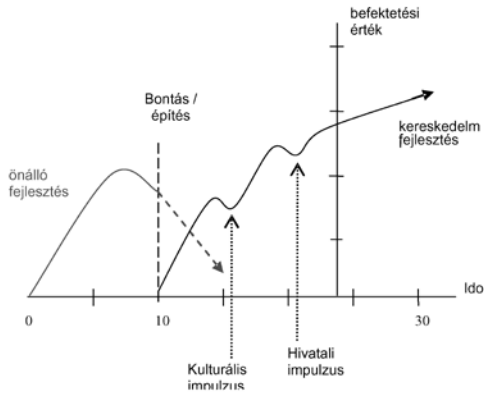
- a fool that falls deeply in love with Zsolnay and does not give up;
- more political leadership to remove all the obstacles and dangers on the road. To reduce political risks we recommend inviting the opposition to join in and support the project;
- financial support by private risk capital that is prepared to create a new quality;
- bringing in the internal institutional support of Pécs, like the university and the entrepreneurs society as well as outside support;
- bringing the key partners together in an entrepreneurial coalition.

11. *Institute a think tank consisting of key citizens, inventive entrepreneurs, national experts and cultural avant-gardes to support management in strategic choices to be made on the way Zsolnay could be transformed into a cultural quarter. Get this think tank to organise a public debate in the city.*

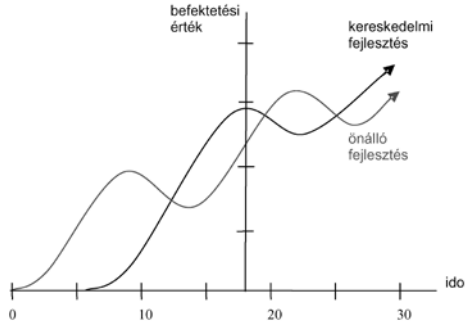
Look for the brightest and most creative types you can get: from Pécs, the region (Baranya), the country and some international members, recruited from the creative sector, the social scientific field, the industrial (commercial) world, the political world, the world of youth culture. (7 to 9 members)

EU funding and the Capital of Culture project make a quick start possible and necessary. This start has to be enforced within





1. ábra



2. ábra

Az első modell azt mutatja, hogy a 2010-et megelőző fejlesztéseket sokkal nagyobb befektetések követik majd a jövőben annak érdekében, hogy a Zsolnay Negyedet továbbra is gazdaságosan lehessen használni. A megtérülés sohasem biztos. A második modell az önálló és a kereskedelmi fejlődés kölcsönös növekedését mutatja. A második modellben a hozadék sokkal nagyobb lesz, lévén, hogy a beruházások mértéke szerényebb, és a felhasználók saját kockázatukra dolgoznak. Idővel az ingatlanárak növekedni fognak, ahogyan a bérleti díjak és a költségek is. Mindaddig, amíg ez a „gentifikációs folyamat” valós gazdasági fejlődés eredménye, és hozzáadott értéket termel, nincs semmi probléma: a bérek és jövedelmek arányosan fognak növekedni.

a short time. Enforcing will incur high risks and high costs. By bringing in autonomous dynamics the development can be accelerated and balanced. The autonomous dynamics can be made free by inviting creative entrepreneurs to participate in the programme and in its realisation during the next three years. Enforce the organisational capability of the city by the added value of creative entrepreneurs. They have their own networks and resources (knowledge, techniques, capital).

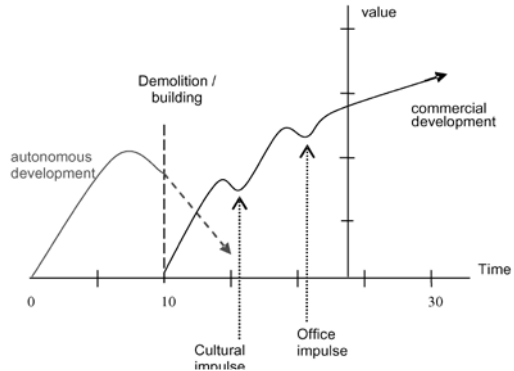


Figure 1

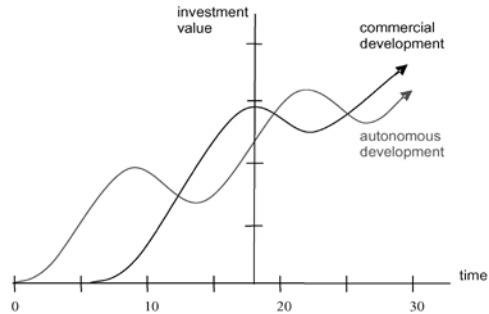


Figure 2

The first model shows that enforced development before 2010 will be followed by much higher investments afterwards to continue the economical use of the Zsolnay site. The return is never a sure thing. The second model shows the reciprocal enhancement of autonomous and commercial development. In the second model the return will be much higher because the investments will be modest and the users work at their own risk. Real estate value will rise in time and so will the rents

12. Az átalakítás és fejlesztés fenntarthatóságát gazdasági ösztönzők biztosíthatják. A felhasználók fizessék vissza a befektetéseket. A magától értetődőnek tekintett pénzek (állami támogatás, EU-s támogatás vagy segélyek) lusta menedzsereket vonzanak. Dinamikus bérlőket választunk, akik keresnek, és ki tudják fizetni a számláikat.

and costs. As long as this 'gentrification process' is the result of real economic development with added value, there is no problem: wages and salaries will rise proportionally.

12. The sustainability of redevelopment can be anchored by economic incentives. Make the users repay. Money that is taken for granted (subsidies, EU or aids) create lazy managers. Select dynamic tenants that are capable of earning money and paying the bills.

## A tanácskozás összefoglalása címszavakban

- nyílt és biztonságos
- a részvétel mielőbbi elkezdése
- diák-műhelymunka és –kiállítás szervezése
- think-tank létrehozása
- versenypályázat Magyarországon a programmal kapcsolatosan
- expo és fesztivál
- élvezzük a programban való részvételt és ne feledkezzünk meg a humorról sem
- sürgős: a vezetés megszervezése
- hardver: az épületek inspirálják a programot
- vízió: „Zsolnay, a Kreatív Negyed”
- részvétel: az egyetem PPP-ben? Cselekedjünk!
- mobilizálható tudósok programja
- gyermekbarát/formatervezés/képzési szálloda
- lakhely zenészek számára
- „A holnap már ma elkezdődik”
- „Van élet 2010 után is”
- Helyi, „2010-Vitaklub” megszervezése
- fiatalokból álló munkacsoport az ifjúsági programokra
- a pécsi vállalkozói társadalom tájékoztatása
- adjunk teret az alulról jövő kezdeményezéseknek
- Hunter Douglas művészeti és formatervezési kiállítása
- a civil társadalom kitörhet az elszigeteltségből
- egyesítsük a kormánypártokat és az ellenzékét Pécs érdekében
- mennyire rugalmas a tényleges terv?
- Nemzetközi Kerámia Formatervezési Versenypályázat: Zsolnay-díj

Ha követik ezen ajánlásokat, biztosíthatjuk, hogy Pécs ugyanolyan sikeres lesz, mint MOMA.

## Summary of the symposium

- open and safe
- start participation as soon as possible
- workshop of students and exposition
- think-tank
- competition in Hungary about the programme
- expo and festival
- make fun in and of it
- urgent: management organisation
- hardware: buildings inspire programme
- vision: Zsolnay, the Village of Inspiration
- participation: university in PPP? Do!
- stand-up scientists programme
- child friendly/design/training hotel
- residence for musicians
- tomorrow begins today
- there is life after 2010
- debate club 2010 on location
- work team of young people about youth program
- update the entrepreneur society Pécs
- give way to bottom-up initiatives
- exhibition on art and design: Hunter Douglas
- civil society can break through the isolation
- unite the governmental parties and the opposition for the sake of Pécs
- how flexible is the actual plan?
- international Design Competition on ceramics: Zsolnay award

If you follow these recommendations we can assure you: Pécs will go to MOMA.

# A magyar szakértői csoport 10 pontos ajánlása

## Remarks and Recommendations by the Hungarian Expert Team

1. A program sikere a Város lakóinak ügye. Ehhez politikamentesen egyesíteni kell a rendelkezésre álló szellemi kapacitásokat és szakértelmet. Meg kell szervezni a társadalmi támogatók és védnökök közösségeit.
  2. Az irányítási szerkezetet alkalmassá kell tenni a feladat hatékony végrehajtására, a feladatkörökhöz megfelelő kompetenciát és szakértelmet kell rendelni.
  3. A program szellemi gazdáinak legalább olyan fontos szerepük van, mint a jogi és gazdasági tulajdonosoknak, ezért a döntési folyamat részeseivé kell tenni őket.
  4. A terület városszerkezeti és városépítészeti összefüggéseinek vizsgálatát haladéktalanul el kell végezni. Az EKF projektek elhelyezése nem egyes telkek beépítését jelenti, hanem egy teljes városrész komplex fejlesztését.
  5. A Zsolnay Kulturális Negyed legyen nyitott szellemiségében a kulturális értékkeremtésre és a kreativitásra. Fizikai kereteit jellemezze a korlátozott közterület használat (ellenőrzött nyilvános terek és intézmények), mely mellett meg kell teremteni az egyes létesítmények önálló, biztonságos működését.
  6. A programalkotásban és a megvalósításban biztosítani kell a széleskörű társadalmi részvételt. El kell kerülni az elszigetelt, zárt körben való gondolkodást. Fel kell ismerni a független ötletek hasznosságát, és támogatni kell a szellemi műhelyek létrejöttét.
  7. A mának tervezett objektum jövőre elavul. Helyet kell adni a fiatalok kreativitásának és az alulról jövő kezdeményezéseknek. Fel kell éleszteni az Ifjúsági munkacsoport tevékenységét, és ki kell használni a civil szervezetek aktivitását. Szorgalmazni kell a területen a rendezvények tartását, melyek segítik a társadalmi aktivitás bekapcsolását.
1. The success of the programme is the business of the residents of the City of Pécs. In favour of this the available intellectual capacity and expertise have to be united on a non-political basis. The communities of social supporters and patrons have to be organised.
  2. The management structure has to be adequate in order to be efficient. The scopes of duties have to get proportional competences and skills.
  3. The intellectual owners of the programme have to be part of the decision-making process because their role is as important as the role of the legal and economic owners.
  4. A study about the area in connection with the context of the civic design and the structure of the city has to be made urgently. The ECOC projects mean not only building on a parcel, but the complex development of a part of the city.
  5. The Zsolnay Cultural Quarter has to be open towards the cultural creation of value and creativity. The physical frames should be the limited usage of the public spaces (controlled open spaces and institutions); moreover each institution has to operate self-sufficient and safe.
  6. Comprehensive social participation has to be ensured during the planning and realisation of the programmes. Private, isolated thinking has to be avoided. The conduciveness of the independent ideas has to be recognised, the intellectual workshops have to be encouraged and supported.
  7. The buildings of today fall into disuse next year. We have to give opportunity for the creativity of the youth and bottom-up initiatives. The activity of the Youth Affairs' Committee has to be awoken and the activity of civil organisations has to be utilised. We need to encourage

8. Az építészeti elképzeléseket és a hasznosításra szóló ötleteket nyilvános pályázatokban, versenyeztetésben kell összemérni. A programalkotásban és a műszaki kialakításban gondolni kell a 2010 utáni használatra is.
  9. Az épített örökség védelmét nem a konzerválás, hanem a hasznosítás jelenti. Az épületekben rejlő adottságokat ki kell, és ki lehet használni a program alakításához, ezért a bontásokat meg kell fontolni. A rugalmatlan tervezés akadálya lehet a kreativitásnak. A tereket, épületeket már az előkészítés idején is be kell vonni a város kulturális életébe.
  10. A Zsolnay gyár jövőképe része kell, hogy legyen a programalkotásnak. A termelés megújításához hazai és nemzetközi pályázatokat, és a helyi művészeti képzés kapacitásait is szükséges igénybe venni.
- event-management on this area to help the active participation of local society.
8. The architectural concepts and the ideas for the utilisation of spaces have to be compared with each other in open applications and competitions. During the programming and the design of relevant technology we have to think of the issue of sustainability after 2010.
  9. Not the conservation, but the utilisation means the protection of our built heritage. The possibilities of the buildings have to be thought over during the programming phase, therefore, the wrecking of buildings has to be taken into account. Inflexible planning is able to set back creativity. The squares and building have to be drawn into the cultural life of the city already during the preparation phase.
  10. The future plans of the Zsolnay Factory have to be part of the programming. In order to reform the production, national and international applications and the capacity of the local artistic education have to be utilised.

# Utószó – Afterword

Freivogel, Gábor

EKF építészeti igazgató

ECOC director of architecture and urban design

A 2006 novemberi tanácskozás nem csak jó hangulatú és lelkes, de nagyon átgondolt, minden részletre kiterjedő volt. Hogy a Zsolnaynak mint kulturális negyednek mi a jelentősége, az ma már nem kérdés – a szimpóziumnak ebben jelentős szerepe van. A Pécs 2010 program lelke a Zsolnay, amely szimbóluma a múlt legszebb pillanatainak és a szimbóluma lehet Pécs jövőbeni identitásának, a kettő összefonódásának.

De mitől lesz lelke egy Kulturális Negyednek? Az átadás után a felhasználók kreativitása, lelkesedése, kulturáltsága fogja ezt biztosítani. De magához az átadáshoz, ahhoz, hogy létrejöhessen egy épület-komplexum, amely őrzi a családot, a gyár történetét, egyben nyitott új funkciók befogadására, építészeti eszközeivel elősegíti a majdani felhasználók ötleteinek kibontakoztatását, ötleteket sugall, mindehhez alapvetően két dolog kell. Nagyon fontos a közös akarat, a közös célért való alázatos munka, minél több városlakó, minél több társadalmi szféra bevonása. Annak képessége, hogy a különböző nézetek, vélemények, érdekek ütköztetése tartalmas vitákat és mindenki számára megfelelő végső döntéseket hozzon. Ezeket a vitákat valakinek kezdeményeznie, moderálnia kell, a későbbiekben pedig kell valaki, aki a döntéseket tűzön-vízen át keresztül viszi. Valaki, aki beleszeret a Zsolnayba, akinek életévé válik a Zsolnay, minden szenvedélyét, eddigi tapasztalatát ennek szenteli, aki nem ismer megoldhatatlan problémát a Zsolnayval kapcsolatban, akinek a lelkesedése azokban a pillanatokban sem lanyhul, amikor éppen minden veszni látszik, akiben van annyi tűz, hogy ezt a lelkesedést másokba is átvigye, aki ugyanakkor teljes komplexitásukban képes látni a felmerülő kérdéseket. Az angolban van egy szó, amelyet a holland résztvevők is használtak, a „lust”.

The meeting in November 2006 not only boasted a pleasant atmosphere and enthusiasm; it was a well-organised event covering every detail of the topic. The importance of Zsolnay as a cultural quarter is beyond doubt now – and this is partly a result of the symposium itself. Zsolnay is the soul of the Pécs 2010 programme – it is the symbol of the most beautiful moments of the past, and it can be the symbol of the future identity of Pécs, the ties between past and future.

But how can a Cultural Quarter have a soul? Once the venue is established, the creativity, enthusiasm, and culture of the users will guarantee its existence. However, two basic elements are prerequisite to such a place: the establishment of a complex of buildings enshrining the history of the family and the factory, and at the same time, ensuring that development proceeds in a way open to accommodating new functions, using architectural tools which facilitate the development of the ideas of the future users, and suggesting new ideas. It is very important to have a common will, working humbly for common goals, with the inclusion of as many townspeople and social spheres as possible. We must be able to create meaningful debates and decisions accepted by everyone through the confrontation of different views and opinions. Someone must initiate and moderate these debates, and later on we will need someone who can fight to implement the decisions. Someone who has fallen in love with Zsolnay, who identifies with Zsolnay for a lifetime, who can dedicate all of his passion and experiences to this goal, who knows no insoluble problem when it is about Zsolnay, whose enthusiasm will not fade even in moments when everything seems to be in vain, who can transfer such enthusiasm to others as well, and who can realise the complexity of the problems. There is an Eng-

Érzéki szenvedély, amely kiolthatatlan, az életöszön alapja. Ez kell a Zsolnayba. Egy épületből is áradhat „lust”, ha van, aki bele tudja plántálni.

Én ez a valaki szeretnék lenni, ezt a feladatot tekintem a legfontosabb, egyben a legvonzóbb kihívásnak a Pécs 2010 programban. Szeretnék az az őrült lenni, aki soha nem adja fel, mert szenvedélyesen hisz a Zsolnay jövőjében, amely tulajdonképpen egybefonódik Pécs jövőbeni létével, hiszen a múltját is jelképezi.

lish word “lust” used by the Dutch participants. It means an inextinguishable sensual passion, the foundation of the life instinct. This is what we need in Zsolnay. “Lust” can radiate from a building, too, if someone has fed it into the building

I would like to be the person described above, and I consider this task to be the most important and the most attractive challenge in the Pécs 2010 programme. I want to be the lunatic who never gives up, because of his passionate belief in the future of Zsolnay, interweaved with the future existence of Pécs, as it represents the past of the city as well.



**Köszönetet mondunk az alábbi szervezeteknek, akik támogatták kiadványunkat.  
We hereby thank the following organisations who sponsored this book.**

# AZ ÉPÍTÉSZELET

H Ó N A P J A 2 0 0 6

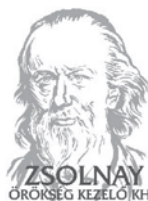


Ambassade van het  
Koninkrijk der Nederlanden  
Holland Királyság Nagykövetsége

**HunterDouglas LUXALON®**  
ARCHITECTURAL PRODUCTS



**nka**  
Nemzeti Kulturális Alap



**ZSOLNAY**  
ÖRÖKSÉG KEZELŐ KHT  
H-7630 PÉCS, ZSOLNAY VILMOS ÚT 37.  
TEL.: 72/511-559, FAX:72/224-719  
E-MAIL: ZSOLKHT@T-ONLINE.HU



**Buitenlandse  
Zaken**



OKM

OKTATÁSI ÉS KULTURÁLIS MINISZTERIUM





