

■ FEJÉRDY Tamás¹

Historic Building Conservation... Replanning?

Protecția monumentelor istorice... replanificare?

Műemlékvédelem... újratervezés?

■ **Abstract:** For a long period both the present and the future of historic building conservation seemed to be predictable and programmable, at least in the vast majority of countries and cases. This somewhat idyllic situation, which allowed for an optimistic vision regarding the future of historic buildings, has dramatically changed by today, brilliantly illustrated by the “historic building” versus “(built) cultural heritage” paradigm shift, as well as its consequences and the questions raised by these. The incipient answers articulated in the article can be regarded as reflections that aim to bring us closer to a possible answer, eventually to solutions as well.

■ **Keywords:** historic building conservation, charters, directives, historic building, built cultural heritage, heritage assets, paradigm shift, profession, heritage community, NGO, cooperation

■ The various route planning tools are among the truly efficient services used by almost everybody in our age. If we know the departure point – which usually does not pose any problem, since in most cases we do know where we are located –, we also know where we would like to get to, where we are supposed to arrive, and we enter these two most important data into a smart device,

■ **Rezumat:** Pentru o vreme, prezentul și viitorul protecției monumentelor istorice s-a dovedit calculabil și previzibil, cel puțin în majoritatea țărilor și cazurilor. Până în zilele noastre această situație, în anumite privințe aparent idilică și optimistă referitor la viitorul monumentelor istorice, s-a schimbat radical, situație ilustrată prin schimbarea de paradigmă „monument istoric” versus „patrimoniu cultural (construit)”, prin consecințele acestui fenomen și întrebările formulate în urma acestora. Inițiativele de răspuns prezentate în articol trebuie apreciate ca un experiment de idei, care are scopul de a ne apropia de posibile răspunsuri, ba mai mult, de oarecare soluții.

■ **Cuvinte cheie:** protecția monumentelor istorice, carte, directive, monument istoric, patrimoniu cultural construit, bunuri de patrimoniu, schimbare de paradigmă, profesie, comunități deținătoare de patrimoniu, ONG, cooperare

■ Diversele programe de planificare a traseelor, utilizate de aproape toată lumea, se numără printre serviciile practice ale zilelor noastre. Dacă cunoaștem punctul de pornire – care nu poate fi o problemă, deoarece de obicei știm unde ne aflăm – și de asemenea dacă știm și locul unde dorim să ajungem, unde va trebui să sosim, introducând aceste două date prin-

■ **Kivonat:** Jó darabig kiszámíthatónak, tervezhetőnek mutatkozott a műemlékvédelem jelene és jövője is, legalábbis az országok és esetek túlnyomó többségében. Ez a bizonyos szempontból idilli, a műemlékek jövőjét illetően optimistának mutató helyzet napjainkra gyökeresen megváltozott, amelyet kiválóan illusztrál a „műemlék” versus „(épített) kulturális örökség” paradigmaváltás, valamint ennek következményei és az általuk felvetett kérdések. A cikkben megfogalmazott válaszkezdemények olyan gondolatkísérletek, amelyek célja, hogy közelebb vigyenek lehetséges válaszokhoz, esetleg valamiféle megoldásokhoz is.

■ **Kulcsszavak:** műemlékvédelem, karták, irányelvek, műemlék, épített kulturális örökség, örökségi javak, paradigmaváltás, szakma, örökségközösség, civil szervezet, együttműködés

■ Korunk csaknem mindenki által használt, igazán gyakorlatias szolgáltatásai közé tartoznak a különféle útvonaltervező programok. Ha ismerjük a kiindulási helyet – ami azért általában nem szokott gondot okozni, mert azt, hogy éppen hol vagyunk, azért az esetek túlnyomó többségében tudjuk –, és persze ha azt is tudjuk, hogy éppen hova szeretnénk megérkezni, hova kellene eljutnunk, és ezt a két fő adatot

¹ Architect, PhD, certified conservator, honorary president of the ICOMOS Hungarian National Committee, Budapest, Hungary.

¹ Arhitect, dr., specialist în reabilitarea monumentelor istorice, președintele de onoare al Comitetului Național Maghiar ICOMOS, Budapesta, Ungaria.

¹ Építész-mérnök, dr., műemlékvédelmi szakmérnök, az ICOMOS Magyar Nemzeti Bizottság tiszteletbeli elnöke, Budapest, Magyarország.



■ **Photo 1.** Lutheran Church in Cluj – Facade before and after the restoration completed in 2021 © Virgil POP

■ **Foto 1.** Biserica Luterană din Cluj – Fațada înainte și după restaurarea finalizată în 2021 © Virgil POP

■ **1. kép:** Kolozsvári evangélikus templom – A homlokzat a 2021-ben befolyezett helyreállítás előtt és után © POP Virgil

then the device will indicate us the route between the two locations. It can even show us various opportunities: according to the means of transportation, whether we choose the shortest or fastest route, a route free-of-charge or requiring a toll. All we have to do is to choose and we can set off, relying on the route planning software. On top of all this, the software is usually able to recommend practical changes and corrections to the trajectory during our journey, taking into account unexpected obstacles. In such cases, or whenever due to our error or the mistake of our fellow travellers we miss the right way, it is able to recalculate, to replan the route. In brief, we can take as granted the possibility of our safe arrival to our destination.

Except if the contact with the remote control centre processing basic and real-time data is suddenly interrupted, and we find ourselves

capale într-un dispozitiv inteligent, acesta ne va arată traseul dintre cele două puncte. Chiar și în mai multe versiuni – în funcție de mijlocul de transport, traseul cel mai scurt, sau cel mai rapid, traseele gratuite sau cu taxă. Trebuie doar să alegem și putem porni la drum, încredințându-ne programului de planificare a traseului, care pe deasupra poate fi capabil pe parcurs să recomande unele modificări de traseu, necesare în cazul în care apar obstacole neprevăzute. În astfel de cazuri, și în cele în care din vina noastră sau a altui participant la trafic ratăm ruta predefinită, poate să facă o replanificare. Deci putem să afirmăm că avem garanția deplină a posibilității de a ajunge în siguranță la destinație...

Excepție făcând cazul în care, dintr-odată, se întrerupe legătura cu centrala îndepărtată care prelucrează și dirijează datele de bază sosite în timp real, și brusc ne găsim într-un loc total necunoscut, unde nu

betápláljuk valamely okoseszközbe, akkor az megadja nekünk a kettő közötti útvonalat. Akár mindjárt többféle változatban is. Közlekedési eszközök szerint, a legrövidebb vagy a leggyorsabb, az ingyenes vagy a fizetős útvonalak szerint – már csak választani kell, és indulhatunk is, rábízva magunkat az útvonaltervező programra, amely ráadásul még arra is képes szokott lenni, hogy a váratlanul felmerülő akadályokat figyelembe véve útközben is célszerű módosításokat, útvonal-kiigazításokat javasoljon. Újratervezést végezz, ilyen esetekben, és akkor is, ha magunk vagy más közlekedő társunk hibájából vétenénk el a kidolgozott útvonalat. Szóval úgyszólván teljesen garantálnak vehetjük a biztonságos célba érés lehetőségét...

Kivéve, ha egyszer csak megszakad a kapcsolat az alapvető és a valós időben érkező adatokat feldolgozó távoli irányító központtal, és hirtelen teljesen ismeretlen helyen

in a completely unknown place where we have never been before, and where we got because it appeared to be a good waypoint to our planner. The planner handles each location completely impersonally, it does not have a knowledge of the place, and it is definitely not aware of what the traveller knows already and what they do not know. A service of convenience thus can become a nightmare, misleading the person trusting it, instead of leading them on the way.

Same as the “standard” route planner, for a long period both the present and the future of historic building conservation seemed to be predictable and programmable, at least in the vast majority of countries and cases, including, even to a higher extent, the most spectacular endeavours in the field, namely historic building conservation interventions. By laying down the principles to be followed, the (almost) generally adopted international charters and directives determined the possible routes. Successful professional encounters (debates, conferences and series of conferences) often enjoying international recognition and attendance presented the best, or at least good examples and practices. Due to the prevalence of thought valuing objectivity and modernity, as well as placing science and erudition above everything during the 20th century, it was improper to question the priority of expertise, let alone the value of those assets (acknowledged as historic buildings) and the importance of their preservation, which could be selected, preserved, and presented in a professional way precisely due to this expertise.

This somewhat idyllic situation, which allowed for an optimistic vision regarding the future of historic buildings and for the passing of the baton for generations, has dramatically changed by today. We have to realise mid-way that we are certainly not on the initially planned route, so we need replanning by all means. For this we need the urgent definition of two basic pieces of in-

am fost niciodată, și am ajuns acolo doar din cauză că programul de planificare a traseului aprecia că este o stație intermediară adecvată. Deoarece programul tratează cu impersonalitate desăvârșită toate locațiile, nu dispune de informații despre ele și în cele din urmă nu știe ce cunoaște și ce nu pasagerul despre acel loc. Astfel, acest serviciu confortabil poate deveni un coșmar, iar cel care i s-a încredințat, în loc să fie ghidat, devine pierdut.

O bună bucată de vreme, prezentul și viitorul protecției monumentelor istorice s-a dovedit, de asemenea, calculabil și previzibil, precum planificarea „standard” a traseelor, cel puțin în majoritatea țărilor și cazurilor. Inclusiv – și totodată în mod accentuat – și cea mai spectaculoasă activitate de protecție a monumentelor istorice, reabilitarea lor. Cartele și directivele internaționale (aproape) general acceptate, prin formularea principiilor de urmat, au specificat traseele posibile. La întâlnirile profesionale de succes – deliberări, conferințe, serii de conferințe –, adesea cu recunoaștere și participare internațională, au fost prezentate exemple și practicile cele mai bune, sau cel puțin bune din domeniu. În spiritul „obiectivismului-modernist” al secolului XX, care așează știința, științificitatea mai presus de orice, nu se cuvenea să fie pusă la îndoială prioritatea profesionalismului, precum nici valoarea, nici importanța păstrării acelor bunuri (recunoscute ca monumente istorice), care pot (au putut) fi selectate tocmai prin acest profesionalism, și care totodată garantează dănuirea și punerea lor în valoare în mod „profesional”.

Până în zilele noastre această situație, în anumite privințe aparent idilică și optimistă referitor la viitorul monumentelor istorice, în care generații de specialiști au predat ștăfeta următoarei generații, s-a schimbat radical. Pe parcurs am realizat de fapt că în mod cert nu ne aflăm acolo unde intenționam să mergem inițial, deci este impetuos necesară replanificarea traseului. Pentru aceasta este indispensabilă cunoașterea de urgen-

talăjuk magunkat, ahol még soha nem jártunk, és ahova azért jutotunk, mert köztes állomásként jónak tűnt az útvonaltervező program számára. Hiszen a program teljes személytelenséggel kezel minden helyszínt, nincs helyismerete, azt meg végképp nem tudja, hogy az utazó mit ismer már és mit nem. A kényelmi szolgáltatás így válhat rémálommá, elvezetés helyett elvesztve a ráhagyatkozót.

Jó darabig, a „szabványos” útvonaltervezésekhez hasonlóan, kiszámíthatónak, tervezhetőnek mutatkozott a műemlékvédelem jelene és jövője is, legalábbis az országok és esetek túlnyomó többségében. Beleértve – mégpedig hangsúlyozottan – a leglátványosabb műemlékvédelmi tevékenységet, a műemlékek helyreállítását is. A követendő elvek megfogalmazásával a (szinte) általánosan elfogadott nemzetközi karták, irányelvek kijelölték a lehetséges útvonalakat. Sikeres, gyakorta nemzetközi elismertségnek és látogatottságnak is örvendő szakmai találkozások – tanácskozások, konferenciák és azok sorozatai – mutatták be a legjobb vagy legalábbis a jó példákat, gyakorlatokat. A XX. század „tárgyilagos-modernista”, a tudományt, tudományosságot mindenek fölé helyező szellemiségében a szakmaiság prioritását nem illet kétségbe vonni, mint ahogyan azoknak a (műemlékként elismert) javaknak az értékét és megőrzésük fontosságát sem, amelyeket éppen e szakmaiság révén lehet(ett) kiválasztani és megmaradásukat, „szakyszerű” bemutatásukat garantálni.

Ez a bizonyos szempontból idilli, a műemlékek jövőjét illetően optimistának mutató helyzet, amelyben szakemberek generációja adta át a stafétabotot a következő nemzedéknek, napjainkra gyökeresen megváltozott. Mintegy útközben kell rádöbennünk, hogy most már biztosan nem arra járunk, amerre eredetileg indulni szándékoztunk, tehát mindenképpen újratervezésre van szükség. Amihez két nagyon fontos alapinformáció sürgős ismeretere van szükség: nevezetesen annak a pontos meghatározására, hogy

formation: namely, to determine our exact present location, and to know where we are heading to.

The challenge is not a zero-sum game – one could even say that the stake is no less than whether there is or there will be historic building conservation. If we can find an affirmative answer to that, the question follows: Alright then, but what should or would that “great future” look like? The incipient answers articulated in the following are obviously not able to be comprehensive, let alone of a universal validity. They can rather be regarded as reflections that aim to bring us closer to a possible answer, eventually to solution(s) as well.

■ *To start with the “where are we now” question; an expedient way would be to somehow unravel how we got to where we are now. As it usually happens, this is the result of a process implying several factors. One of them, which due to its connections might be the most important one, is the paradigm shift of “historic building” versus “(built) cultural heritage”. This shift or change was the result of a process started around the 1970s, which unfolded at a rapid pace. Its milestones are the 1972 UNESCO World Heritage Convention, the Declaration of Amsterdam concluding the European Architectural Heritage Year 1975, and so on, to the 1994 Nara Document, the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage adopted by UNESCO in 2003, the 2005 Faro Convention of the Council of Europe, and the UNESCO Recommendation on the Historic Urban Landscape adopted by the UNESCO General Conference in 2011 can perhaps also be added here.*

Instead of a thorough analysis of the paradigm shift, not exempted from the influence of the postmodern thought following the modern era, the (probably) most important components and consequences can be listed as follows:

- assets regarded by certain communities as heritage values are

țã a două informații de bază, și anume: definirea exactă a punctului în care ne aflăm acum; și a doua, ținta: oare unde vrem să ajungem?

Provocarea nu este nicidecum lipsită de miză – am putea formula și așa: miza este însăși existența protecției monumentelor istorice – oare mai este, oare va mai fi protecție de monumente istorice? Și dacă am putea găsi un răspuns afirmativ, atunci urmează întrebarea: cum să fie oare, cum va fi acel „viitor frumos”? Evident, inițiativele de răspuns prezentate în continuare nu pot fi complete, cu atât mai puțin generice, mai degrabă pot fi apreciate ca un experiment de idei, care are scopul de a ne apropia de răspunsul posibil, ba mai mult, de oarecare soluție (soluții).

■ Începând cu răspunsul căutat la *întrebarea „unde ne aflăm chiar acum”*; se pare că cel mai oportun ar fi să trecem întrucâtva în revistă cum am ajuns aici, în punctul în care ne aflăm acum. Ca de obicei, este vorba de rezultatul unui proces multifactorial. Unul dintre factori, poate tocmai cel mai important, datorită punctelor sale de legătură, este schimbarea de paradigmă „monument istoric” versus „patrimoniul cultural (construit)”. S-a ajuns la această schimbare printr-un proces care a început aproximativ din anii ‘70 ai secolului XX și s-a accelerat din ce în ce mai mult. Printre reперele desfășurării sale se află: Convenția Patrimoniului Mondial UNESCO din 1972, Declarația de la Amsterdam care a încheiat Anul European al Patrimoniului Construit din 1975, de asemenea Documentul Nara din 1994, Convenția pentru salvagardarea patrimoniului cultural imaterial adoptat de UNESCO în 2003, precum și Convenția Faro a Consiliului Europei din 2005, și se poate adăuga aici și Recomandarea „Peisajul istoric urban” (HUL Recommendation) adoptat la Conferința Generală UNESCO în 2011.

În loc de analiza detaliată a schimbării paradigmei, care nu este liberă de influența gândirii postmo-

akkor most hol is vagyunk; a másik pedig az, hogy akkor most mégis: hová akarunk eljutni?

A kihívás egyáltalán nem tét nélküli – úgy is fogalmazhatnánk, hogy nem kisebb a tét, mint az, hogy van-e még, lesz-e még műemlékvédelem? Ha pedig erre valamilyen igenlő választ tudnánk találni, akkor az a kérdés következik, hogy rendben, de akkor milyen legyen, milyen is lesz az a „szép jövő”? A következőkben megfogalmazott válaszkezdemények nyilván nem tudnak teljes körűek és még kevésbé általános érvényűek lenni, inkább tekinthetők olyan gondolatkísérletnek, amelynek célja, hogy közelebb vigyen a lehetséges válaszhoz, esetleg valamiféle megoldás(ok)hoz is.

■ *A „most hol is vagyunk éppen” kérdésre keresett válasszal kezdve; erre vonatkozóan az látszik a célravezetőnek, hogy visszafejtsük valamiképpen, hogyan is jutottunk el ide, ahol vagyunk. Mint ahogyan az lenni szokott, többtényezős folyamat eredményéről van szó. Az egyik – és a kapcsolódási pontjai miatt lehet, hogy éppen a legfontosabb – ilyen tényező a „műemlék” versus „(épített) kulturális örökség” paradigmaváltás. A nagyjából a XX. század 70-es éveitől kezdődően induló és egyre jobban gyorsuló folyamat vezetett ehhez a váltáshoz, változáshoz. Útjelző mérföldkövei között megtaláljuk az UNESCO 1972. évi Világörökség egyezményét, az 1975-ös európai épített örökség évét lezáró Amszterdami nyilatkozatot, és így tovább, az 1994-es Narai dokumentumon át egészen az UNESCO 2003-ban elfogadott Szellemi örökség védelmi egyezményéig, az Európa Tanács 2005-ös Farói egyezményéig, és talán még ide illeszthető az UNESCO Általános Kongresszusa által 2011-ben elfogadott „Történeti városi táj” ajánlás (HUL Recommendation) is.*

A modern érárt felváltó posztmodern gondolkodás befolyásától sem mentes paradigmaváltásnak minden részletre kiterjedő elemzése helyett álljanak itt annak a (valószínű-



■ **Photo 2.** Reformed Church in Dej – The interior of the church during and after the intervention © Utilitas

■ **Foto 2.** Biserica Reformată din Dej – Interiorul bisericii pe durata intervenției și după © Utilitas

■ **2. kép:** Dési református templom – A templombelső a beavatkozás előtt és után © Utilitas

“upgraded” and set *alongside* historic buildings and sites of outstanding importance, selected on a scientific basis and granted legal protection (based on their historic and aesthetic features, as well as aspects of identity), and in that specific environment the former are granted identical or even higher worth – in brief, the previously acknowledged clear hierarchy of values is no longer valid;

– consequently, expert knowledge in the identification of heritage assets (if there is a need and capability at all for this) does not have a prevailing significance anymore, which also implies that the way of handling these heritage assets is not mainly a professional issue either: its fate is to be decided by the “heritage community”.

derne ce a înlocuit-o pe cea din epoca modernă, să stea aici (probabilistic) cele mai importante componente și consecințele ale acestora:

– *lângă* monumentele istorice și siturile de importanță deosebită, selectate științific, protejate juridic – datorită valorii lor istorice, estetice, precum și naturii lor de a fi purtătoare a identității – „sunt ridicate” bunuri considerate de către unele comunități ca având valoare de patrimoniu, cărora li se acordă aceeași valoare, sau chiar mai mare în mediul de evaluare dat, adică încetează acceptarea ierarhiei clare de valori existente anterior;

– rolul competenței profesionale în identificarea bunurilor de patrimoniu (dacă mai există cerere și abilitate pentru așa ceva) nu mai are importanță decisivă, din care rezultă fap-

sătețoen) legfontosabb összetevői és következményei:

– a tudományos alapon kiválasztott, jogi védelemben részesülő – történeti, esztétikai, identitáshordozó mivoltuk miatt – kiemelt jelentőségű műemlékek és műemlék helyszínek *mellé* „felemelődnek” az egyes közösségek által örökségi értéknek tekintett javak, amelyeknek az adott értékelési közegükben azonos vagy akár nagyobb értéket tulajdonítanak, azaz megszűnik a korábban világosan fennálló értékhierarchia elfogadottsága;

– azaz az örökségi javak azonosításában a szakmai hozzáértés szerepe (ha egyáltalán van még ilyesmire igény és képesség) már nem meghatározó jelentőségű, amiből az is következik, hogy ezen örökségi javak mikénti kezelése sem elsősorban

Closely related to the above aspects, the utilisation of the existing assets comes to the fore, more specifically their use as economic (re) sources – whether it is a protected historic building or an item recognised as a (built cultural) heritage element. In the course of this endeavour to make use of them, the differentiation between simple heritage item and “top historic building” of outstanding value was/is gradually fading. Evidently this is conflicting with the “classical” principles and practices of historic building conservation and use represented or ought to be represented by the professionals of this field. Yet, the “solution” to this conflict is delivered while neglecting expertise to an increasing and generalised extent, and by too often weakening the mandates of the competent institutions or organisational structures, as these are seen as impediments to certain short-term interests mainly targeting the generation of economic profit.

All the above statements can be concluded in the following way: in a certain sense, the thought of historic building conservation fell victim to its own success, as it managed to be seen not only as a field which consumes and feeds on community resources, but as an investment area, which not only supports itself, but creates and maintains jobs, even generates revenues, not least through tourism which seen as “a final solution to all”. Albeit this might require so-called “smart compromises”, which could do some harm to the preservation of values, yet, when social and economic “benefit” is hoped to be greater than the loss, the latter is seen not only as acceptable, but even as assumable. All this sheds light on the responsibility of decision-makers: owners, developers, state and public institutions. Although (and unfortunately) not only one and not just a few examples could be given, there is a clear general trend of transforming the institutional system of historic building conservation, both the legal and regulatory one, as well as the actual organisational structure.

tul că modul de gestionare a acestor bunuri patrimoniale nu mai este o problemă de specialitate: ce se poate face, ce să se facă cu bunul respectiv, intră în sfera decizională a „comunității patrimoniale”.

În legătură și cu cele anterior expimate, întră în vizor utilizarea bunurilor existente, iar în cadrul acesteia, valorificarea lor ca (re)sursă economică – indiferent dacă e vorba de un bun de patrimoniu protejat, sau de unul recunoscut doar ca element de patrimoniu (cultural construit). Apoi, în acest efort de valorificare, dispărea treptat diferența dintre un element simplu de patrimoniu și un „monument istoric de vârf” cu valoare excepțională. Desigur, acest lucru poate intra în conflict, intră în conflict cu principiile și practica reprezentată de către specialiștii în domeniu, sau cu intenția de a reprezenta principiile și practica „clasică” a protejării, reabilitării și utilizării monumentelor istorice, iar „soluționarea” acestui conflict are loc, a avut loc din ce în ce mai general, tot prin marginalizarea profesionalismului. Nu rareori, prin slăbirea puterii sistemului organizațional și marginalizarea instituțiilor care funcționează în acest domeniu, ele sunt considerate obstacole în calea promovării în primul rând a intereselor în scopuri economice profitabile pe termen scurt.

Ceea ce s-a spus până acum poate fi rezumat, într-un anumit sens, că s-a întâmplat ca ideea monumentelor istorice, protecția monumentelor istorice să fi căzut victimă propriului succes, reușind să nu mai fie privit ca un sector „parazit” care consumă resurse comunitare, ci un domeniu de investiție care – nu în ultimul rând, prin veniturile generate de „turismul rezolvă tot” – nu numai că se întreține, nu numai că creează și menține locuri de muncă, ba chiar produce și profit. Acest lucru poate necesita așa-numite „compromisuri inteligente”, în urma cărora poate fi lezată păstrarea valorilor, dar dacă beneficiul socio-economic promite să fie mai mare decât pierderea, atunci aceasta din urmă este privită ca fiind admisibilă, și chiar

szakmai kérdés: az „örökség – közösség” döntési körébe kerül, hogy mi történhet, mi történjék vele.

Összefüggésben az előzőkben kifejtettekkel is, előtérbe kerül a meglévő javak használata, ezen belül is gazdasági (erő)forrásként való hasznosítása – legyen az műemlékként védett vagy csak (épített kulturális) örökségi elemként elismert valami. Ebben a hasznosítási törekvésben aztán fokozatosan eltűnik/eltűnt a különbségtétel az egyszerű örökségi jószág és a kiemelt értékű „csúcs-műemlék” között. Ez természetesen ütközhet, ütközik a terület szakemberei által képviselt vagy képviselni szándékozott „klaszszikus” műemlékvédelmi, műemlék-helyreállítási, műemlékhasználati elvekkel és gyakorlattal, amely ütközés „megoldása” egyre inkább és egyre általánosabban ugyancsak a szakmaiság háttérbe kerülésével történik, történt. Nemritkán az e területen működő intézmények, szervezeti rendszer felhatalmazásainak gyengítésével, háttérbe szorításával, rövid távú, elsősorban gazdasági-profittermelési célzatú érdekérvényesítés akadályozójaként, akadályaként tekintve rájuk.

Az eddigieket úgy is össze lehet foglalni, hogy bizonyos értelemben az történt, hogy a műemléki gondolat, a műemlékvédelem saját sikerének áldozatává vált, elérve azt, hogy ne csak a közösségi erőforrásokat fogyasztó, azon „élősködő” ágazatnak legyen tekintve, hanem olyan befektetési területnek, amely – nem utolsósorban a „majd mindent megoldó turizmus” révén keletkező bevételekkel – nemcsak fenntartja magát, nemcsak munkahelyeket teremt és tart fenn, de még nyereséget is termel. Ehhez ugyan szükség lehet úgynevezett „okos kompromisszumokra”, amelyek nyomán aztán az értékek megőrzését érhetik sérelmek – de ha a társadalmi-gazdasági „benefit” nagyobbak ígérkeznek, mint a veszteség, akkor ez utóbbit vállalhatóknak, sőt, egyenesen vállalandóknak tekintik. Mindez rávilágít a döntéshozók – tulajdonosi, fejlesztői, állami-intézményi – felelősségé-

This is carried out along keywords of magic power, such as “deconcentration”, then “decentralisation”, and in the field of regulation, “deregulation”, “being client-friendly”, “decreasing bureaucracy”, etc.

To all this a few more factors are added, which have to be taken into account when determining “where we are now”. Namely the increase, to a yet unseen extent, of offer and demand in the field of the visual, more exactly of the spectacular; visual stimuli are pervading society and the individuals at a massive, unremitting and “unfiltered” scale. The self-confident approach to all these phenomena is further nourished and strengthened by the wide-spread application of Information Technology, applied also in relation with historic buildings and built cultural heritage assets. On purpose, only a single mentioning: the reconstruction-type intervention on historic buildings (or their completion to a never-existed condition) also originates partially from this approach – and from the endeavours to achieve economic results, “(income)-producing historic buildings” or “productive heritage”.

■ Thus, on the basis of the above, the definition of our location (condition) is the following:

- the social expectation and the “demand” placed on the protection and conservation of historic buildings, thus on the professions and professionals committed to this field have changed substantially;
- the relevant organisations and institutions have changed, partially or even entirely disappeared; this refers to professional communities, where new generations of professionals could assume the complex knowledge required by the multidisciplinary work with historic buildings; in brief, the sphere of professionals is getting old (*horribile dictu*, is on the verge of extinction);
- bringing out the maximum possible from heritage assets

de acceptat. Toate acestea pun în lumină responsabilitatea factorilor de decizie, ca proprietari, ca dezvoltatori, ca instituții de stat. Chiar dacă – și din păcate – ar putea fi amintite nu unul și nu doar câteva exemple, în general se constată tendința transformării sistemului instituțional al monumentelor istorice, atât a reglementărilor juridice, cât și a structurilor organizatorice efective. Transformarea este susținută de concepte magice precum „deconcentrare” și apoi „descentralizare”, iar de-a lungul liniei de reglementare, „deregularizare”, „relație bună cu clientul”, „reducerea birocrăției” și altele.

Acestora li se mai adaugă în continuare și alți factori, care trebuie luați în considerare la definirea „unde suntem acum”. Și anume: vizualitatea, mai precis intensificarea fără precedent a ofertei și cerinței în interesul și în domeniul spectaculosului, imensul și neîncetatul, „nefiltrat” flux de stimuli vizuali care se revarsă peste indivizi și societate. Ceea ce, la rândul său, alimentează și întărește această abordare încrezătoare: apariția și aplicarea tot mai largă a tehnologiei informaticii (IT) în contextul monumentelor istorice, al bunurilor de patrimoniu cultural construit. În mod deliberat doar la nivel de mențiune: intenția de abordare a monumentelor istorice de natură reconstructivă, de a realiza ceva (ce nu a fost niciodată înainte) poate deriva parțial din această abordare – și, bineînțeles, din eforturile de a obține rezultatele economice, mai sus amintite (venituri), din „monumente istorice productive”, și din „patrimoniu productiv”.

■ Rezumând și concluzionând cele de mai sus, în linii mari definiția locației (situației) este:

- s-a schimbat radical cerința socială, „comanda” față de protecția și reabilitarea monumentelor istorice, astfel și față de profesiile și specialiștii care au jurat credință acestor profesii;
- organizațiile și instituțiile s-au schimbat, eventual au dispărut parțial sau în totalitate, adică acele ateliere de specialitate

re. Bár – és sajnos – nem egy és nem is csak néhány példa volna említendő, általánosabban is megállapítható trend a műemléki intézményrendszer, mégpedig a jogi-szabályozási és tényleges szervezeti struktúrák átalakításának a trendje egyaránt. Olyan bővös fogalmak mentén, mint a „dekoncentráció”, majd a „decentralizáció”, szabályozási vonalon a „dereguláció”, az „ügyfélbarátság”, a „bürokráciacsökkentés” és társaik.

Mindezekhez még néhány további tényező is csatlakozik, amelyekkel a „hol vagyunk most” meghatározásában számolni szükséges. Nevezetesen: a vizualitás, még pontosabban a látványosság érdekében és területén tetten érhető kínálat és elvárás korábban nem ismert mértékű felerősödése, a társadalomra, az egyénekre zúduló vizuális ingerek hatalmas és szüntelen és „szűretlen” áradata. Ami pedig ezt, az ezzel kapcsolatos magabiztos megközelítést táplálja és tovább erősíti: az információs technológia (IT) egyre szélesebb körű megjelenése és alkalmazása a műemlékekkel, az épített kulturális örökségi javakkal összefüggésben. Szándékosan csak az említés szintjén: a műemlékek rekonstruktív jellegű (és a különféle sosem volt) kiépítésére való szándék is részben ebből a szemléletből eredeztethető – no meg persze a fentebb kifejtett gazdasági eredményekre, a (bevételt) „termelő műemlékekre”, „termelő örökségre” való törekvésekből.

■ A hely-/ (helyzet) meghatározás a fentieket összefoglalva-megismételve tehát nagyjából az, hogy:

- gyökeresen megváltozott a társadalmi elvárás, a „megrendelés” a műemlékvédelemmel, a műemlék-helyreállításokkal és így az erre a hivatásra felelködött szakmákkal, szakemberekkel szemben;
- megváltoztak, esetleg részben vagy teljesen el is tűntek azok a szervezetek, intézmények, azaz olyan szakmai műhelyek, amelyek keretében az újabb szakember-generációk át tud-

does not require mainly the traditional historic building conservation expert knowledge anymore, but a so-called managerial attitude and capabilities;

- the assessment of heritage values is relative, thus the appraisal of historic buildings is also becoming or has already become relative; the value of the existing heritage elements (construed or eventually construed in a creative manner) is not assessed against their authenticity or quality of integrity, but the economic performance they can produce;
- the priority given to the “participatory approach” and to bottom-up initiatives (as a mistaken demand for subsidiarity) not only pushes to the background, but too often renders suspicious those coming forward from “above”, with expert arguments and recommendations.

To these ingredients, not at the most adequate moment, is added and used as a certain, over-emphasised ideological ground the “non-material heritage dimension”, which paradoxically becomes or has become more important than the professional preservation of the material substance, which in fact in its physical existence is conveying this dimension. The appraisal and preservation of heritage assets relies not on the profession or the professionals (as it used to be an axiomatic expectation and requirement concerning historic buildings), but on the community to which the respective heritage asset belongs to, or on those who make decisions on behalf of that community. Thus, in the case of heritage assets regarded by several communities as their own, the “built-in” conflict is guaranteed, and the solution to that conflict cannot request the contribution of the profession previously pushed to the background.

■ The answer to the issue of *replanning* and to the question “where

în cadrul căroră generațiile noi de profesioniști ar putea prelua acele cunoștințe complexe pe care activitatea multidisciplinară de preocupare cu monumente istorice ar necesita-o prin definiție, astfel această profesie este în curs de îmbătrânire (*horribile dictu*, în curs de dispariție);

- pentru „a scoate” maximum dintr-un bun patrimonial nu mai este nevoie în primul rând de cunoștințele de specialitate tradiționale în restaurare, ci așa-numitele atitudini și abilități manageriale;
- atribuirea valorilor patrimoniului este relativă, prin urmare, devine sau a devenit deja relativă și cea a monumentelor istorice; valoarea elementelor de patrimoniu existente, ale celor „refăcute” sau chiar creativ realizate, nu se măsoară prin calitatea autenticității și integrității lor, ci prin rezultatul economic pe care îl pot dobândi;
- „implicarea”, prioritatea accentuată a inițiativei de jos în sus (ca un fel de cerință de subsidiaritate greșit interpretată), nu numai că marginalizează, dar ridică adesea suspiciuni față de cei care vin „de sus” cu argumente și sugestii profesionale.

Pe lângă aceste componente, nu chiar în cel mai bun moment, a apărut ca un fel de bază ideologică „dimensiunea patrimoniului imaterial”, utilizată pentru orice, întrebuintată în mod excesiv, și care, în mod paradoxal, devine/a devenit mai importantă decât conservarea profesională a substanței materiale, care de altfel este purtătoarea acesteia în existența sa fizică. Nu profesia, nu specialiștii sunt custozii evaluării și păstrării bunurilor patrimoniale (așa cum era o cerință axiomatică în cazul monumentelor istorice), ci comunitatea căreia îi aparține bunul patrimonial dat, sau cei care iau decizii în numele comunității respective. Astfel, de exemplu, în cazul bunurilor patrimoniale care sunt considerate că aparțin mai multor comunități, este garantat conflictul „iminent” – rezolvarea că-

năk veni azt a komplex tudást, amelyet a műemlékekkel való foglalkozás definíció szerint multidiszciplináris tevékenysége megkövetelne, a szakma tehát előregedőben (*horribile dictu*, kihalóban) van;

- az örökségi javakból a lehetséges maximum „kihozása” első-sorban már nem a hagyományos műemlékvédelmi szakmai tudást, hanem úgynevezett menedzseri hozzáállást és képességeket igényel;
- az örökségi értékek értékelése is viszonylagos, és emiatt aztán azzá válik, vált a műemlékéké is; a létező, az „utángyártott” vagy akár a kreatívan létrehozott örökségi elemek értékét nem a hitelességük és az integritásuk minősége, hanem az általuk elérhető gazdasági eredmény méri;
- a „részvételiség”, az alulról felfelé kezdeményezés elsőbbségének hangsúlyozott prioritása (egyfajta félreértelmezett szubsidiaritási követelményként) nemcsak háttérbe szorítja, de nemritkán mintegy gyanússá is teszi a „felülről”, szakmai érvekkel és javaslatokkal jelentkezőket.

És ezekhez az összetevőkhöz, éppen nem a legjobbkor, egyfajta ideológiai bázisként jelenik meg és használatos a mindenre alkalmazott „nem anyagi örökségi dimenzió” túlhangsúlyozása, ami, paradox módon, fontosabbá válik/vált, mint a fizikai létezésében egyébként azt is hordozó anyagi szubsztancia szakszerű megőrzése. Az örökségi javak értékelésének és megőrzésének nem a szakma, nem a szakemberek a letéteményesei (mint ahogyan az a műemlékek esetében axiomatikus elvárás, követelmény volt), hanem az a közösség, amelyhez az adott örökségi jószág éppen tartozik, vagy aki annak a közösségnek a nevében döntéseket hoz. Így aztán például a több közösség által is sajátjának tekintett örökségi javak esetén garantált a „beépített” konfliktus – amelynek feloldásában már nem lehet a korábban „kitessékelt” szakmaiságra sem számítani.

should we go now, where should we head to” is not simple; though certain trends and tendencies are discernible, no one sees the future. The word “too” is proposed as a keyword, replacing the “or-or” term. As a methodology, cooperation is recommended, implying the appropriate division (formulation) and definition (attributing) of tasks and competencies. This is even more valid for long-term conceptual issues and planned interventions on actual heritage assets – historic buildings. Equally, this should be extended to the promotion of the generational shift within the profession, which still has a chance to be a successful one, both within the countries and regions, and within the international professional cooperation.

Most certainly, becoming a professional in historic building conservation will require practice in the future as well. From this perspective, the supplementation of the former institutional workshops is a great challenge; perhaps first an apparently rather old-fashioned procedure could be applied, namely to re-establish and make functional the relationship between a master and their disciple(s). We might not copy, but learn from the way in which “Living National Treasures” are designated in Japan, in this case treasure meaning not a historical building or work of art, but an individual (master), who is provided a wage (grant) to allow them to transmit their knowledge and experience to disciple(s). The development and operation of a similar system might even trigger a movement which could be promoted and supported on national and even EU level. Similarly, the range of specialties within postgraduate professional education should be enlarged, and not only regarding theoretical education. This also calls for international cooperation, for the alignment of educational programmes, internships for teachers and students, funding and granting scholarships. The recent period of the Covid pandemic largely revealed the opportu-

ruia nu se va mai putea baza pe profesionalismul „expulzat” anterior.

■ Desigur, nu este simplu să răspundem la *întrebarea replanificării*, „încotro ar trebui să mergem acum, în ce direcție”, deoarece, chiar dacă trendurile și tendințele pot fi identificate, nimeni nu vede viitorul. Cuvântul cheie recomandat este „și”, în loc de sau-sau. Iar metodologia să fie cooperantă, și anume în definirea (atribuirea) și separarea adecvată (articularea) a sarcinilor și a competențelor. Acest lucru este valabil în mod natural și exponențial în cazurile conceptuale pe termen lung, precum și în cazul intervențiilor prevăzute asupra unor bunuri de patrimoniu – monumente istorice. În mod similar, toate acestea trebuie aplicate în facilitarea schimbului de generații profesionale – încă posibil de realizat cu succes –, atât pe teritoriul unor țări și regiuni, cât și în cooperarea profesională internațională.

În procesul de devenire/formare ca specialist în domeniul monumentelor istorice, este puțin probabil să se poată evita faptul, că în parte aceasta se poate realiza doar prin practică. În acest sens, suplینirea fostelor ateliere instituționale este o mare problemă – la prima vedere poate ar fi posibil să pornim într-o direcție destul de arhaică: și anume, să restabilim relația funcțională dintre un maestru specializat și discipol(i). Evident, nu pentru a copia, ci pentru a învăța, de exemplu, din modul în care funcționează „Living National Treasure” în Japonia, unde comoara nu este o clădire sau o lucrare istorică, ci o persoană (maestru) care este plătită (recompensată) să transmită cunoștințele sale și experiența sa discipolilor. Prin dezvoltarea și funcționarea unui sistem similar s-ar putea obține o mișcare care să fie promovată și susținută la nivel național și chiar la nivelul UE. La fel ar trebui extinsă oferta de formare profesională postuniversitară, și nu numai pe linie teoretică. Și în acest sens ar fi bine venită, este bine venită cooperarea internațională, coordonarea programelor, schimbul de maștri și discipoli, constituirea

■ *Az újratervezés*, az „akkor most merre menjünk, hová tartunk” kérdésre természetesen nem egyszerű a válasz, mert bár trendek és tendenciák felismerhetők, azért senki sem lát a jövőbe. Kulcsszónak az „is” szócska ajánlható, mégpedig a vagy-vagy helyett. Metodikának pedig az együttműködés, mégpedig a feladatok és a kompetenciák megfelelő szétválasztásával (artikulálásával) és meghatározásával (attribuálásával). Ez természetesen és hatványozottan érvényes hosszú távú, koncepció-nális ügyekre és konkrét örökségi javakon – műemlékeken – tervezett beavatkozásokra. Ugyanígy: ezt érvényessé kell tenni a – még talán éppen eredményesen lehetséges – szakmai generációváltás elősegítésében is, mind az egyes országok-régiók területén, mind pedig a nemzetközi szakmai együttműködésben.

Valószínűleg továbbra sem lesz megkerülhető a műemlékes szakemberré válásban az a vonás, hogy azt részben csak gyakorlat keretében lehet elérni-megvalósítani. Ebben a vonatkozásban az egykori intézményi műhelyek pótlása nagy kérdés – talán leginkább egy első látásra eléggé archaizáló megoldási irányba lehetne elindulni: nevezetesen egy-egy mester és tanítvány(ai) kapcsolatát valahogy újra létrehozni, működtetni. Nyilván nem lemásolni, de tanulni például abból, ahogyan Japánban működik a „Living National Tresor”, azaz a Nemzeti Kincs intézménye, amely kincs ez esetben nem valamely történeti épület, alkotás, hanem olyan személy (mester), aki azért kap fizetést (díjazást), hogy átadja tudását és tapasztalatát a tanítvány(ok)nak. Nemzeti és akár EU-szinten meghirdetendő és támogatandó mozgalom is lehetne valami hasonló kifejlesztéséből és működtetéséből. És ugyanígy: bővíteni kellene a posztgraduális szakmai képzések kínálatát, és nemcsak az elméleti képzés vonalán. E tekintetben is volna, van helye a nemzetközi együttműködésnek, programok összehangolásának, professzorok és hallgatók cseréjének, ösztöndíjak alapításának és alkalmazásának. Az elmúlt „covidos”



■ **Photo 3.** Dominican Monastery Church, today Evangelical Church A.C. in Sighișoara – Before and after the restoration of the Southern Facade, 2021 © Virgil POP, © Utilitas

■ **Foto 3.** Biserica Mănăstirii Dominicane, azi Biserica Evanghelică C.A. Sighișoara – Înainte și după restaurare Fațada Sudică, 2021 © Virgil POP, © Utilitas

■ **3. kép:** Domonkos kolostortemplom, ma a segesvári Á.H. evangélikus templom – A déli homlokzat a helyreállítás előtt és után, 2021 © POP Virgil, © Utilitas

nities in electronic communication, which should not be used only out of restraint, but deliberately utilised for the advantages they ensure, even after the pandemic would (hopefully) be over.

Regarding the commitment of heritage communities – which should be enhanced wherever they exists or should be induced where such commitment does not exist (as of yet) –, the most important task would be the involvement of such communities into the appropriate use, preservation, and continuous maintenance of heritage assets. Evidently, this should allow for the involved actors and communities to become the main beneficiaries of these processes – and this refers not exclusively to material, economic benefits. Thus, they should not be expected to take over the role of the professionals and make proof of expertise. To use an analogy with healthcare: healing can still be carried out best by physicians, but what concerns healthy lifestyle, they can only provide support in that, as it remains the task of the patients.

Last but not least the situation, importance, and future role of international professional cooperation have to be mentioned. Renewal seems a necessity in this regard as well. In a sense, the “outstanding”, “classic” non-governmental organisations of professionals show signs

și aplicarea unor burse. Experiențele ultimei perioade dominată de „covid” arată posibilitățile abundente aferente comunicării bazate pe IT, care pot fi exploatate nu numai din constrângere, ci și în mod conștient, profitând de beneficiile lor – chiar și după sfârșitul (sperat) al epidemiei.

În ceea ce privește implicarea comunităților deținătoare de patrimoniu – care ar fi bine să crească acolo unde sunt și să se creeze acolo unde nu sunt (încă) –, cea mai importantă sarcină a lor este să participe la utilizarea demnă, întreținerea și îngrijirea continuă a bunurilor de patrimoniu. Realizarea acesteia trebuie, desigur, să fie concepută în așa fel încât beneficiarii numărul unu să fie însăși actorii, adică comunitățile implicate – și aici nu trebuie să ne gândim doar la beneficiile materiale și economice. Așadar, nu este nevoie să lăsăm în seama comunităților, sau să ne așteptăm ca ele să substituie specialiștii, expertiza profesională. Folosind o analogie medicală: în continuare vindecarea poate fi realizată cel mai bine de către medici, dar cel mult ei pot să sprijine, să ajute la dezvoltarea și asigurarea continuă a modului de viață, a stilului de trai sănătos, fiindcă depinde de pacienți ca într-adevăr să realizeze această cerință.

Nu în ultimul rând, trebuie menționată situația, importanța și rolul

időszak tapasztalatai bőségesen rámutattak az informatikai alapú kapcsolattartásban rejlő lehetőségekre is, amelyekkel nemcsak élni lehet kényszerűségből, de élni is kell, tudatosan kihasználva a bennük rejlő előnyöket – a járvány (remélt) megszűnése után is.

Az örökségközösségek elkötelezettségét illetően – amelyet jó lenne növelni, ahol van, és létrehozni, ahol (még) nincs – a legfontosabb feladatnak az örökségi javak méltó használatában, fenntartásukban és folyamatos gondozásukban való részvétel tekinthető. Ennek a megvalósulását természetesen úgy kell kialakítani, hogy az első számú haszonélvezői is az érintett szereplők, közösségek legyenek – és itt nem kizárólag anyagi, gazdasági haszonra kell gondolni. Nem azt kell tehát rájuk hagyni vagy elvárni tőlük, hogy lépjenek a szakemberek, a szakmai hozzáértés helyére. Egészségügyi hasonlattal élve: a gyógyítást továbbra is az orvosok tudják a legjobban megvalósítani, de a folyamatos egészséges életmód, életvitel biztosítását legfeljebb támogatni, segíteni tudják, míg annak a megvalósítása bizony már a páciensek dolga.

Végül, de azért nem utolsósorban, essék szó a nemzetközi szakmai együttműködés helyzetéről, fontosságáról és jövőbeni szerepéről is. Ebben a vonatkozásban is szükségesnek látszik valamiféle megújulás, megújítás. Bizonyos értelem-



■ **Photo 4.** Roman Catholic Church in Turda – Vault over the sanctuary, before and after the restoration, 2020 © Virgil POP

■ **Foto 4.** Biserica Romano catolică Turda – Bolta peste sanctuar, înainte și după restaurare, 2020 © Virgil POP

■ **4. kép:** Tordai római katolikus templom – A szentély feletti boltozat a helyreállítás előtt és után, 2020 © POP Virgil

of a certain fatigue, alike the conferences and forums organised by these – not negligibly, as a consequence of not being able to acknowledge entirely the paradigm shift between historic building and heritage mentioned in the introduction.

The non-professional NGOs or those not primarily based on expertise are gaining an increased role in a national and international context alike; yet, this does not necessarily involve a closer cooperation: therefore, strengthening cooperation between them would be one of the parameters of the desired destination. The multiplication of the organisations engaged in heritage preservation have resulted only partially in the increase of the efficiency in dealing with values – perhaps also due to the fact that each one attempted to try out unknown paths, or on the contrary, to follow the example of a successful intervention,

în viitor al cooperării profesionale internaționale. Și în această privință pare să fie necesară un fel de preschimbare, reinnoire. Într-un anumit sens, ONG-urile profesionale „mari”, „clasice”, întâlnirile și forumurile pe care le organizează în mod tradițional se pare că „au oboșit”, nu în ultimul rând datorită faptului că încă nu au putut prelucra în totalitate schimbarea de paradigmă patrimoniu/monumente istorice, amintită în introducere.

Atât la nivel național, cât și internațional s-a intensificat rolul ONG-urilor care nu acționează, sau în primul rând nu acționează pe baze profesionale – ceea ce nu înseamnă însă că aceste organizații ar avea o conlucrare mai strânsă: deci, consolidarea cooperării lor ar fi unul dintre parametrii destinației care trebuie atinsă. Creșterea numărului de organizații preocupate de patrimoniu a condus doar parțial la

ben „kifáradni” látszanak a „nagy”, „klasszikus” szakmai nem kormányzati szervezetek és az általuk hagyományosan szervezett, megrendezett tanácskozások, fórumok is – nem utolsósorban annak következtében is, hogy még mindig nem tudták teljesen feldolgozni a bevezetőben említett műemlék/örökség-paradigmaváltást.

A nem vagy nem elsősorban szakmai bázison működő NGO-k szerepe mind nemzeti, mind nemzetközi vonatkozásban felerősödött – ami azonban nem feltétlenül járt és jár azzal, hogy ezek a szervezetek szorosabban működneek együtt egymással: tehát éppen az együttműködésüknek a felerősítése volna az elérendő úticél egyik paramétere. Az örökséggel foglalkozó szervezetek számának felfutása ugyanis csak kis részben eredményezte az értékekkel való foglalkozás hatékonyságának a növekedését – nem

which finally proved to be unsuitable in their context and unable to ensure help. In turn, the intensification of the importance of “regional” cooperation (like the V4+) instead of or next to “global” cooperation appears to be a tendency.

■ What could be the specificities of our destination set during replanning?

- A clear view of what we are working with, and what knowledge, expertise, dedication, organisational solution it requires.
- The recognition and acknowledgement of the fact (or a commonplace, really) that there is no universal recipe and solution, since each case requires a thorough assessment and the involvement of experts. Whenever a need is expressed for an expert, there will be one available.
- All efficient operation is grounded in cooperation based on mutual trust between representatives of the previous generation, professions, communities, and decision-makers (owners, developers, representatives of the administration and other state institutions).
- The repeated overview and transfer or exchange of principles, practices, and experiences in international cooperation. Alignment: the increased number of partly superfluous meetings, declarations, and recommendations, the inflation of competing events (overlapping both in time and in topic) should be replaced by cooperation and the organisation of coordinated, well-prepared, problem-oriented programmes.

■ Less is more – especially if that less deals with truly timely and significant issues, and if that issue at stake is not only debated, but the solution to it is deliberately and consistently put into application.

o creștere a eficacității gestionării valorilor – nu în ultimul rând, poate pentru că fiecare dintre ele a încercat să pornească pe un drum neumbat sau, dimpotrivă, să urmeze un exemplu de succes, dar nepotrivit, care în cazul dat nu a putut fi de folos. Poate fi evaluată ca tendință intensificarea cooperării „regionale” (cum ar fi V4+) în loc de/pe lângă cooperarea „globală”.

■ Care ar putea fi principalele caracteristici ale obiectivului definit pentru replanificare?

- Pe de o parte, clarificarea exactă a preocupărilor noastre și a cunoștințelor – competență, angajament, soluție organizațională – necesare pentru acesta.
- Identificarea și recunoașterea faptului, de altfel banal, că nu există o rețetă și soluție generală, cunoașterea aprofundată a cazului și implicarea specialiștilor fiind necesară în toate cazurile. Dacă se va arăta nevoia de specialiști, aceștia se vor și găsi.
- Garanția acțiunilor de succes este colaborarea bazată pe încredere reciprocă dintre reprezentanții generațiilor anterioare, a profesiunilor, a comunităților și a factorilor de decizie (proprietari, dezvoltatori, reprezentanți ai administrației și ai statului).
- Clarificarea repetată a principiilor, practicilor și experiențelor în cooperarea internațională, predarea și schimbul acestor informații. Coordonare: în loc de inflația evenimentelor concurente (cu dată și conținut coincidente) și creșterea numerică a întrunirilor, declarațiilor și recomandărilor, care parțial se suprapun, este nevoie de cooperare în organizarea armonizată a evenimentelor cu programe minuțios pregătite, orientate pe obiectiv.

■ „Puținul este mai mult” – mai ales dacă se preocupă într-adevăr de probleme actuale și de fond, și nu doar în treacăt, ci în mod conștient și consecvent, le și realizează, le vom realiza.

utolsósorban talán azért sem, mert ki-ki maga próbált járatlan úton elindulni – vagy, éppen ellenkezőleg, olyan, sikeres, de nem odaillő példát követni, amely az adott esetben nem tudott segíteni. Tendenciának értékelhető a „globális” együttműködés helyett/mellett a „regionális” együttműködés (például a V4+) jelentőségének a felerősödése.

■ Melyek lehetnek az újratervezéshez meghatározott célpontunk fő jellemzői?

- Egyrészt annak a tisztánlátása, hogy pontosan mivel foglalkozunk, és ahhoz milyen tudás – szakértelem, elkötelezettség, szervezeti megoldás szükséges.
- Annak az egyébként közhelyszámra menő ténynek a fel- és elismerése, hogy nincs általános recept és megoldás, minden esetben szükséges annak az esetnek az alapos ismerete és a hozzáértők bevonása. Ha szükség mutatkozik hozzáértőkre, akkor lesznek is.
- Minden eredményes működésnek az alapja a kölcsönös bizalom alapuló együttműködés: az előző generáció képviselőivel, a szakmák, a közösségek és a döntéshozók (tulajdonosok, fejlesztők, igazgatási és egyéb állami képviselők) között.
- A nemzetközi együttműködésben az elvek, gyakorlat és tapasztalatok ismétlődő tisztázása és átadása-cseréje. Összehangolt-ság: az egymást részben kioltó rendezvények, nyilatkozatok és ajánlások számbeli növekedése, az egymással versengő (időpontjaikban ütköző és tartalmukban átfedő) rendezvények inflációja helyett együttműködés, összehangolt rendezvényprogramok jól előkészített, problémaorientált, harmonizált megszervezése.

■ „A kevesebb több” – főleg ha az valóban időszerű és érdemi kérdésekkel foglalkozik, és ha nemcsak szó esik róla, de tudatosan és következetesen meg is valósítják, meg is valósítjuk.