

Gonda Tibor – Horváth Alpár

A civil szervezetek szerepe a határon átnyúló tudástranszferben a turizmus szervezeti megújítása érdekében

The Role of Civil Institutions in Cross-Border Knowledge Transfer for the Organizational Renewal of Tourism



Összefoglalás

A magyarországi turizmus szervezésében és fejlesztésében a rendszerváltás óta jelentős szerepet játszanak a civil szervezetek. Gondoljunk csak a FATOSZ (Falusi és Agroturizmus Országos Szövetsége) napraforgós minősítési rendszerére, vagy a települési szintű turisztikai egyesületek szerepvállalásaira a helyi turizmus fejlesztésében és a hazai TDM-struktúra kiépítésében. Az élő szakmai kapcsolatok miatt a magyarországi gyakorlat pozitív példaként szolgált a határon túli turisztikai fejlesztésekhez, és a turizmus szervezeti megújulásához. Cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy a turizmus új térségi szereplőinek (TDM-szervezetek és turisztikai klaszterek) hazai jó gyakorlata milyen hatással volt a romániai változásokra, és a szervezeti innovációban milyen szerepet játszottak az ottani magyar civil szervezetek. Arra is keressük a választ, hogy ez utóbbiak személyes, vagy intézményes szakmai kapcsolatai hogyan segítették a tudástranszfert, és ez által a romániai turizmus fejlődését.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: D83, L3, O1, Z32, Z33

Kulcsszavak: civil szervezetek, tudástranszfer, TDM-struktúra, turizmus

DR. GONDA TIBOR, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Tanszék (gonda.tibor@ktk.pte.hu); DR. HORVÁTH ALPÁR, egyetemi docens, Babeş-Bolyai Tudományegyetem Kolozsvár, Gyergyószentmiklósi Tagozat (alpar.horvath@ubbcluj.ro).

Summary

Civil institutions have played a significant role in the organization and development of tourism in Hungary since the change of regime. Let us think of the sunflower rating system of the FATOSZ (National Association of Rural and Agrotourism), or the roles of tourist associations at the settlement level in the developing of local tourism and the establishing of domestic TDM (Tourism Destination Management) structure. Due to the active professional relationships, the practice in Hungary has served as a positive example for cross-border tourism developments and the organizational renewal of tourism. In our article, we examine how domestic good practices of new regional players in tourism (TDM organizations and tourism clusters) had an impact on the changes in Romania, and what role the Hungarian NGOs there played in organizational innovation. We are also looking for an answer to how the personal or institutional professional relationships of the latter helped the transfer of knowledge and thus the development of Romanian tourism.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: D83, L3, O1, Z32, Z33

Keywords: civil organizations, knowledge transfer, TDM structure, tourism
Keywords: civil organizations, knowledge transfer, TDM structure, tourism

BEVEZETÉS

A magyarországi turizmus fejlesztésében nem elhanyagolható a szerepük a civil szervezeteknek. Gondoljunk csak arra, hogy a falusi turizmus szervezése, a szolgáltatók képzése, a napraforgós minősítések lebonyolítása mind a FATOSZ (Falusi Turizmus Országos Szövetsége) és az önálló egyesületekként működő helyi szervezeteinek a feladata (Szabó, 2014). 1995 óta létrejöttek a borúti egyesületek, melyeknek igen jelentős szerepük volt a magyarországi borturizmus fejlesztésében (Angler, 2018). Az elmúlt évtized szép számú turisztikai klaszter-szerveződési kezdeményezései is döntően civil szervezetekhez kapcsolódnak (Gonda, 2014). A 2010-től kiépülő magyar TDM-szervezeti struktúrában is jelentős szerepet vállalnak a civil szervezetek (Pálfi – Aubert, 2019). A hazai szabályozás ugyanis eleve csak két jogi szervezeti formát engedélyez a TDM-szervezetek létrehozására, a nonprofit Kft-t és az egyesületet. A TDM Szövetség nyilvántartása szerint a TDM-rendszer kiépülését követően a működő 65 TDM-szervezetből 52 egyesületként vagy közhasznú egyesületként tevékenykedett (TDMSZ Online). Cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy a turizmus új térségi szereplőinek (TDM-szervezetek és turisztikai klaszterek) romániai megjelenésében milyen szerepet játszottak az ottani magyar civil szervezetek. Arra is keressük a választ, hogy ez utóbbiak személyes, vagy intézményes szakmai kapcsolatai hogyan segítették a tudástranszfert, és ez által a romániai turizmus fejlődését.

A TURIZMUS ÚJ TÉRSÉGI SZEREPLŐINEK MAGYARORSZÁGI MEGJELENÉSE.

A magyarországi turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezeti struktúrájának kialakulása szempontjából meghatározó volt a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS) elfogadása 2005-ben. A dokumentumban megfogalmazásra került annak az igénye, hogy a Tourinform irodai hálózatban „kiteljesedő” turisztikai intézményrendszert továbbfejlesszék. Felismerték ugyanis, hogy a hazai turizmus fejlesztésének egyik fő gátja a kompetenciákkal, a finanszírozással és az átfogó szakismerettel rendelkező irányítási és menedzsmentstruktúra hiánya. A desztináción, azaz a turisztikai fogadóterületen alapuló, decentralizált szervezeti rendszer kialakítása nélkülözhetetlenné vált a versenyképes turizmus és a fenntartható működési feltételek megteremtése érdekében (Lengyel, 2008).

Éppen ezért az alulról építkezés és a partnerség elvét hangsúlyozva fogalmazódott meg a stratégiában az alábbi gondolat: „A legfontosabb lépést mindenképpen maguknak a szolgáltatóknak kell megtenniük: azt kell felismerniük, hogy az együttműködés célja [...] a közös piaci fellépés, az egyedül nem, vagy csak kisebb mértékben elérhető üzleti siker [...]” (NTS, 2005:113). A stratégia ezen üzenetét sokan komolyan vették, és sorra alakultak meg a turizmus helyi szereplőit összefogó civil szervezetek, egyesületei, illetve közhasznú egyesületei formában.

Az NTS elfogadását követően a stratégia célkitűzéseit az érintett szakemberek beépítették és érvényesítették más fejlesztési stratégiákban is. Ennek megfelelően megjelent a TDM-szervezetek létrehozására, fejlesztésére irányuló cél a 2007–2013 közötti EU-s pályázati források felhasználását megalapozó Új Magyarország Fejlesztési Tervben (ÚMFT). Első körben a Regionális Operatív Programok keretében lehetett finanszírozási forrást nyerni, majd 2015-ben a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programban (GINOP) (Aubert et al., 2016). Alig két évtizeddel a társadalmi-gazdasági rendszerváltozást követően az „együttműködve versenyezni” elv és gyakorlat még nem volt jelen a turizmus szolgáltatói körében. A TDM-pályázatok egyik fontos eredménye ennek az elvnek a megjelenése, felerősödése. Napjainkban már az is látszik, hogy ott tudott hatékony lenni a TDM-szervezeti struktúra, ahol ezt az elvet a jól szervezett és demokratikusan működő civil szervezetnek köszönhetően a gyakorlatban is meg tudták valósítani. A desztináció menedzsment rendszer kiépítése során szerencsére nem kellett mindent a nulláról kezdeni, mivel a nyugat-európai gyakorlatot számos szakember munkájából megismerhette a szakma (Bieger, 2005; Zehrer et al., 2005; Luft, 2007). Bieger (2005) felfogásában a desztináció egy olyan rendszer, amelyben a különböző turisztikai vállalkozók és a turizmusban érintettek egymással szoros kapcsolatban állnak, az együttműködésben rejlő előnyöket, szinergiákat felismerik. A turizmus számára fontos kapcsolati rendszert a különböző környezeti szférák (természeti, politikai, gazdasági) összessége alapjaiban határozza meg, amelynek kooperálására, koordinálására az ún. desztináció menedzsment rendszert tartja a legmegfelelőbbnek. Bieger szerint a TDM-rendszer lényege a célterületben gondolkodás, és az adott célterületen a turizmusban érintett politikai és privát szektor összefogása, a turisztikai tevékenység koordinálása, különösen a közös marketingtevékenység, a tervezés- és kínálatkoordináció terén (Pálfi, 2013).

Lengyel (2008) alapján a TDM-rendszer kiépítésének négy fontos alapelve van (alulról építkezés, partnerség, szakszerűség, finanszírozás). A TDM-szervezeti rendszer kiépítése alulról felfelé történik, a partnerség minél szélesebb körű kialakításával. Önmagában ennek az elvnek

az érvényesítése is elősegíti azt, hogy a turizmus érintettjei összefogjanak és civil szervezetet alapítva álljanak a helyi TDM-szervezési folyamat élére. Ezen szempontok érvényesülését az előzetes, a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) által felügyelt regisztráció során fokozottan ellenőrizték. A participáció, azaz az érintettek tényleges bevonása, létfontosságú a folyamatos együttműködés és érdeklődés fenntartásához. A 2010-es években a desztináció menedzsment folyamatában a TDM-szervezetek töltötték be kezdeményező szerepet. Erre egyértelmű legitimitást nyújtott számukra az önkormányzattal megkötött feladatátadási szerződés, mely a pályázatok kötelező módon előírt feltétele volt. A tagok céljainak ismeretében, annak megfelelően a TDM-szervezet látta el a rendelkezésre álló erőforrások megfelelő felhasználását, gondoskodott az együttműködés ösztönzéséről és az ehhez szükséges közvetítői és kutatási feladatok ellátásáról (Aubert – Szabó, 2007). A szervezetek koordinálásához elengedhetetlen volt a szakszerűség, a létrehozott turisztikai termékek és a kialakított partnerség megfelelő működtetése. Az elmúlt évek pozitívumai között kell ezért azt a tény is megemlítenünk, hogy a létrejött TDM-struktúra munkahelykínálatot is jelentett, többnyire fiatal turisztikai szakemberek számára. Ez egyben azt is jelenti, hogy némelyik egyesület „jelentős” munkaszervezetet hozott létre, akár 4–5 munkavállalót is foglalkoztatva. A kialakult, jól működő rendszer fenntartásához megfelelő finanszírozási háttér is kellett. A szervezetek pályázati forrásokból, tagdíj-hozzájárulásokból, az önkormányzat által átadott idegenforgalmiadó-hozzájárulásból, saját tevékenységből eredő bevételekből és szponzorok pénzéből finanszírozták saját tevékenységüket. A TDM-szervezeti rendszer kiépülésével párhuzamosan megerősödött a civil és a szakmai háttér is. Egyes TDM-szervezetek mintegy ernyőszervezetként professzionális humán erőforrásukkal segítik, támogatják környezetük civil szervezeteinek munkáját. Jelentős előrelépés, hogy a TDM-szervezetek tevékenységükkel lehetőséget nyújtottak az addig csupán a vonzerőre, attrakcióra, és nem a komplex turisztikai termékre koncentráló, egymástól függetlenül tevékenykedő, sokszor jellemzően csak promóciós tevékenységet végző intézmények kiváltására. Ezáltal lendületet kapott a turisztikai termékfejlesztés és egy adott fogadóterület turisztikai szereplőinek desztináció alapú kooperációja. A közös kínálatfejlesztés alapjainak és hátterének megerősítésében hangsúlyos szerepet kapott a marketing, különösen az internet és a közösségi média (Pálfi, 2013).

A TDM-struktúra kialakulása mellett a turisztikai klaszterek létrehozását is támogatták az Új Magyarország Fejlesztési Terv forrásaiból. Valamennyi konvergenciaregiónban elérhető volt erre a célra forrás, de a dél-dunántúli régióban külön pályázati kiírásra is sor került a turisztikai klaszterek támogatására. A létrejött klaszterek működési tapasztalatai ugyancsak azt mutatják, hogy ott volt eredményes a klaszterek tevékenysége, ahol valódi részvételen alapuló erős civil szervezet vállalta a gesztor szerepét (Gonda, 2014).

2016-tól megszűntek a közvetlen pályázati lehetőségek a turisztikai klaszterek és a TDM-szervezetek támogatására. Ennek következtében a szervezetek nagy része megszűnt, és csak azok tudtak működőképesek maradni, amelyeknél az együttműködés magas szinten kialakult, és ahol a települési önkormányzatok jelentősebb szerepet vállaltak a szervezet működtetésében (Nagy et al., 2023). Az is megfigyelhető, hogy a TDM-rendszer értékeit és eredményeit figyelembe véve, még napjainkban is vannak Magyarországon hasonló elven működő, innovatív helyi együttműködések (Vargáné Csobán et al., 2022; Piskóti et al., 2022).

A MAGYAR KISEBBSÉGHEZ KÖTŐDŐ CIVIL SZERVEZETEK TURIZMUSSEGÍTŐ TEVÉKENYSÉGE ROMÁNIÁBAN

A 2011-es népszámlálás szerint Románia népességének 6,5%-át teszik ki a magyar nemzetiségűek, ami számszerűen 1,238 millió főt jelent (Kiss – Barna, 2012). A 2021-es romániai népszámlálás megszervezésének és lebonyolításának problémái számos szakmai kritikát eredményeztek, hisz a 19 millió fős népességből mintegy 2,5 millió főnek nem ismert sem az etnikuma, sem a felekezeti hovatartozása. Mindezek mellett a fenntartással kezelendő adatok is tükröznek olyan demográfiai és etnikai térszerkezeti változásokat, amelyek a romániai magyar döntéshozók, egyházi és világi vezetők, köztisztviselők, önkormányzatok, civil szervezetek és vállalkozások számára is számos kihívást jelentenek (Veres, 2023; Cseke, 2023; Vig, 2023; Kovács-Bíró, 2023; Bálint-Pataki, 2023). A romániai lakosság több mint 13%-ának nem ismert a nemzetisége. Ha a magukat magyarnak valló 1,002 millió embert a 19 milliós összlétszámhoz viszonyítjuk, akkor 5,23%-os magyar arányról, ha pedig az ismert etnikumú 16,5 milliós lakossághoz viszonyítunk, akkor 6,05 %-os magyar népességi arányról beszélhetünk. A korrekciós becslésekkel 1,11 milliós lélekszámúnak tartott romániai magyarság mintegy 170–180 ezer fővel csökkent tíz év alatt (bár ennél nagyobb számokkal is találkozhatunk a kapcsolódó sajtóhírekben). A népességfogyás általános tendenciái mellett a nemzeti kisebbségeket a természetes népmozgalmi és migrációs jelenségek mellett az asszimilációs folyamatok is sújtják, ami főként szórványtérsegekben jelent a nemzeti identitás megélésével és a közösségépítéssel kapcsolatos nehézségeket (Cseke, 2023).

Nyilvánvalóan, a magyarok térbeli eloszlása nem egyenletes sem Romániában, sem pedig a tágabb értelemben vett Erdély területén, vagyis azon a mintegy 103 ezer km²-es területen, amely a trianoni békeszerződést megelőzően a Magyar Királysághoz tartozott. Amint az etnikai térszerkezeti kutatásokból kitűnik (Kocsis, 2011; Kocsis et al., 2006) a romániai magyarság mintegy fele többen él a *Székelyföld*nek nevezett történeti-kulturális régió területén, amely közigazgatási szempontból Maros, Hargita és Kovászna megyék magyar többségű települési-közigazgatási egységeinek feleltethető meg.

Nem mellékes történelmi tény, hogy az Osztrák–Magyar Monarchia 1876-os közigazgatási reformja során az egykori Székelyföldet alkotó széki közigazgatási egységeket az egységesített vármegyerendszerbe integrálták. Az azóta bekövetkezett nemcsak közigazgatási, hanem államjogi változások, politikai rendszerváltások (Elekes, 2011; Elekes – Szilágyi, 2020) is hozzájárultak a ma Románia területén élő magyar közösségek etnikai térszerkezeti sajátosságainak, közigazgatási hovatartozásának, érdekérvényesítő képességének, és mindezek tükrében önszerveződési hajlandóságuk és képességük alakulásához. A romániai magyarság Székelyföldön kívül élő része valamelyest tömörszerűen a *Partium* egyes részein (Szilágyi – Elekes, 2020), míg a történelmi Erdély északi, nyugati és déli részén, valamint a *Bánság*ban városi vagy vidéki szórványközösségben él (Kiss – Barna 2012). Az etnikai térszerkezeti adottságok egyben szocializációs környezetet is jelentenek a magyar nemzetiségű egyének számára, így – a térbeli mobilitástól függően – vannak, akik román nyelvi közegben, vannak, akik többé-kevésbé két-nyelvű közegben, a székelyföldiek pedig magyar nyelvű közegben élik mindennapjaikat.

A kulturális és politikai szocializációs folyamatoknak egy kis szeletét képezi a turizmusban

való részvétel. Van, ahol a turizmus a nemzetiségi közösségépítés eszköze, főleg szórványtérsekben (és ebbe beleértendőek többek között Kolozsvár, Nagyvárad, Szatmárnémeti viszonylag nagy létszámú városi magyar közösségei is). A közösségépítés során (az együttlét élményén túl) a közös célok megfogalmazása és követése, mint például a természetjárás, a honismeret, a környezetvédelem szervezett művelése a turizmus *keresleti* oldalán értelmezhető, mint Erdély egyik legnagyobb civil szervezete, az *Erdélyi Kárpát Egyesület* esetében (EKE Online). Hasonló feltételezhető az ifjúsági, illetve egyházi-vallási szerveződések turistáskodási gyakorlatai kapcsán, például a *Romániai Magyar Cserkész Szövetség* (RMCSSZ Online) vagy az *Erdélyi Mária Út Egyesület* (EMÚE Online) esetében.

A turizmus *kínálati* oldalán az egyének és azok civil jellegű csoportosulásai a kinyilatkoztatott célok alapján szakmai szerepvállalásról, tudásteremtésről, tudásátadásról, közösségi tervezésről és a döntéshozatali mechanizmusokban való részvételről, esetenként a turisztikai infrastruktúra fejlesztésében való tevőleges részvételről szólnak. Az egyének a turisztikai kínálat létrehozásában leginkább vállalkozóként, vagy közintézmények döntéshozóiként (esetenként tanácsadói szerepkörben) tudnak részt venni. A civil szervezetekben való tagság az egyének számára egyfelől az önszerveződő és önérdékű szabadidő-eltöltést, másfelől a kezdeményezési készségtől, önkéntességi hajlamtól függően, olyan projektek generálását is jelentheti, amelyek a turizmus feltételrendszerének egyes elemeit erősíthetik, gazdagíthatják. Például a *turisztikai infrastruktúra* azon elemeinek létrehozására, illetve fenntartására, amelyek profitorientált módon nem oldhatók meg (nem kifizetődők), vagy a helyi identitást is erősítő kulturális fesztiválok szervezésére, és ezáltal a kulturális turizmus kínálati oldalának az erősítésére (Jászberényi et al., 2022) a közpénzekből gazdálkodó *kormányzati-önkormányzati* intézmények, vagy a közpénzekre pályázó és a magánszféra támogatásait PR-akciókkal is bevonni próbáló *civil szervezetek, egyesületek és alapítványok* lehetnek képesek. Erre példa a részben önkormányzati finanszírozású, részben önkéntességen alapuló hegyimentő egyesületek tevékenysége; például Gyergyószentmiklóson a 40 éves múltra visszatekintő *Dancurás Hegyimentő Szolgálat* (DHSZ Online), amely szerződéses alapon kapcsolódik a Hargita Megye Tanácsa által fenntartott megyei *Hegyi- és Barlangimentő Közszolgálathoz* (Salvamont Online). A 16 tagszervezetet és több mint 1300 tagot számláló *Erdélyi Kárpát Egyesület* (EKE Online) egyes térségi osztályai nem csupán a közös túrázás élményét biztosítják, hanem részt vállalnak a térség turisztikai feltárásában, népszerűsítésében. Ez utóbbi eszközei főleg a kéthavi rendszerességgel kiadott *Erdélyi Gyopár* című folyóirat (Erdélyi Gyopár Online) és egyéb tematikus kiadványok, valamint a hagyományos és online médiában való jelenlét (közös és tagszervezeti honlapok, közösségi oldal, sajtóhírek stb.). Az egyes tagszervezetek a saját tagságukon kívüli kört is megszólítják az évente megszervezett *Országos Vándortáborokkal*, emléktúrák és teljesítménytúrák, szakrális maratonok, zarándoktúrák révén. A főleg magyarországi és más határon túli magyar civil szervezetekkel való kapcsolatok szintén hozzájárulnak az egyes térségek ismertségének növekedéséhez, egyúttal a turizmusfejlesztési jó gyakorlatok szélesebb körben való ismertetéséhez.

A turisztikai infrastruktúra bevétel-, illetve nyereségorientáltan működtethető részének kialakítása és versenyhelyzetben való fenntartása a *vállalkozói* szektorra hárul, amelynek tagjai akkor hoznak létre civil szervezeteket, vállalkozói egyesületeket, ha tudatosodnak a *közös* érdekek (piacra jutás, minőségbiztosítás, munkaerő-problémák megoldása, érdekképvise-

let a hatóságokkal szemben) és azok a *feladatok* (térsgégi marketingmunka, oktatásszervezés, szakmai lobbitevékenység), amelyeket külön-külön nem, hanem csakis együttműködéssel lehet ellátni. A tudatosodástól az együttműködésig azonban hosszú és göröngyös az út, nem könnyű megteremteni az önkéntes koordinációs mechanizmusok feltételeit. A vállalkozók a felismert érdekközösségen alapuló *vállalkozói egyesületeket* a civil szervezetekre vonatkozó jogszabályok alapján hozhatják létre, tagsággal, választott vezető szervekkel, esetleg megfizetett munkaszervezettel, menedzserekkel vagy önkéntesekkel (Ordonanța, 26/2000). A nonprofit és forprofit turisztikai infrastruktúra létrehozásában és működtetésében az önkormányzati szektor is érdekelt. Ezt átfogóan már nagyvonalakban az 1998. évi 58. sz. Kormányrendelet (Ordonanța, 58/1998) és az ebből eredő további turisztikai jogszabályok is előírták. De az, hogy mely települési vagy megyei önkormányzat milyen mértékben élt a jogszabályi környezet, valamint a kormányzati és európai uniós támogatási rendszerek lehetőségeivel, az nagymértékben attól függött, hogy az önkormányzati vezetők mennyire voltak elkötelezettek a térségi turizmusgazdaság működése iránt. A korábbi helyi közigazgatási törvényt integráló új *Közigazgatási Törvénykönyv* (Ordonanța, 57/2019) szabályozza a megyék és települési önkormányzatok működését és szerencsés módon ma már ösztönzi az önkormányzatok térségi együttműködését is, ún. *közösségi fejlesztési társulások*, vagyis a területi-közigazgatási egységek (megyék, városok, községek) egyesületei formájában. Ilyen jellegű a *Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület* (KMTE Online), amelyet Kovászna Megye Tanácsa, Sepsiszentgyörgy Megyei Jogú Város és Kovászna Város Helyi Tanácsaival közösen hoztak létre. Hasonló a *Hargita Közösségi Fejlesztési Társulás* (HKFT Online) is, amelyet Hargita Megye Tanácsa 12 települési önkormányzattal hozott létre, és további 24 települési önkormányzat csatlakozott hozzá. A Székelyföld északnyugati részét is magába foglaló Maros megyében Maros Megye Tanácsa a Maros Megyei Múzeummal és a Salvamont-Salvaspeo Maros Barlangi- és Hegyimentő Szolgálattal közösen alapította meg 2017-ben a *Visit Mureș – Visit Maros Egyesületet* (VMVME Online), elsősorban turizmuspromóciós céllal, távlatosan pedig a turisztikai desztináció menedzsment előmozdítása érdekében. Az együttműködéseket ösztönözte a Nemzeti Vidékfejlesztési Program LEADER-programja is, minden nehézség és bürokratikus akadály mellett. Ilyen kontextusban fejlesztette tovább tevékenységét a Parajdon néhány panziótulajdonos által létrehozott Sóvidéki Turisztikai Egyesület, később már *Sóvidék-Hegyalja Turisztikai Egyesületként* a TDM-gondolkodás egyik előfutárának számított Székelyföldön (Horváth, 2014).

A 2017. évi turisztikai jogszabályváltozások Romániában is lassan előtérbe helyezték a *desztinációs gondolkodást*, amelyhez szorosan kapcsolódik a TDM-szervezetek létrehozásának kérdése (Ordonanța, 15/2017). Az egyesületek és más társulások magyar vagy multietnikus jellegét nagymértékben meghatározza a bejegyzés szerinti székhely és a választott akcióterület (Kovács, 2022). Turisztikai desztináció menedzsmentre szakosodó magyar (vagy magyar többségű) szervezetekre így aligha véletlenül csak Székelyföldön számíthatunk. Ez nem jelenti azt, hogy ne jöhetnének létre Erdély többi részén magyar turisztikai egyesületek, de a TDM „hivatalos” jellege okán, Székelyföldön kívül a magyar kulturális örökséget, magyar közösségeket és kisvállalkozásokat vagy éppen TDM-eket népszerűsítő, önkéntességen alapuló – de az adott településeket, térségeket *hivatalosan nem képviselő* – szakmai egyesületek egészíthetik ki a székelyföldi TDM-törekvésekről kirajzolódó képet.

TDM-FOLYAMATOK SZÉKELYFÖLDÖN

TDM-szakmai előzmények Székelyföldön

Székelyföld *többségükben magyar nemzetiségűek* által irányított közigazgatási egységei (Hargita és Kovászna Megye Tanácsai, számos község és város) az 1990-es évek közepéig visszavezethető testvértelepülési, testvérmegyei kapcsolatai magyarországi közigazgatási egységekkel, a magyar történelmi egyházak, közoktatási intézmények határon átnyúló kapcsolatai, a romániai magyar fiatalok magyarországi egyetemjárása (beleértve a doktori iskolákat is), a különböző egyetemi és kutatóintézeti személyes és pályázati kapcsolatok sokrétű tudástranszfert tettek lehetővé. Mindezt csak *kiegészíthette*, de nem helyettesíthette a mindenkori román kormányzati intézményektől és a romániai magyar érdekképviselői szervek felől érkező tudástranszfer. Tehát, a magyar-magyar tudástranszfer akár versenyképességi tényezőként is felfogható a romániai magyar közösségek és a többségi társadalom összehasonlításakor. A turisztikai desztináció menedzsment fogalmának a székelyföldi szakmai és közéleti diskurzusban való megjelenése a 2008–2009-es évekig vezethető vissza. A Romániai Magyar Demokrata Szövetség kolozsvári székházában 2007-ben a magyar-román kormányközi találkozók egyik epizódjaként került sor a turizmusért felelős államtitkárok találkozájára. A szakpolitikai egyeztetések „mellékágányán” az akkori Magyar Turisztikai Hivatal munkatársai bemutatták egy szűkebb közönségnek a 2005-ben kidolgozott magyarországi *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiát*, amelynek szervezetépítési tengelyében központi szerepet kapott a TDM-szervezetek többszintű rendszerének kiépítése. Miután ismertté vált a magyar Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Turisztikai Államtitkársága felkérésére elkészült *TDM-kézikönyv* is Lengyel Márton szerkesztésében (Lengyel, 2008), 2009-ben Hargita Megye Tanácsa felkérésére elkészült a megyei turizmusfejlesztési stratégia, fejlesztési tengelyei között szerepeltetve a szervezetépítési kérdéseket is, kiemelten ajánlva a TDM-rendszer feltételeinek kiépítését is (HMTS, 2009).

A magyar-magyar turizmusstratégiai és TDM-vonatkozású tudástranszfer 2008-as mozzanatai között említhető, hogy a Babeş-Bolyai Tudományegyetem Gyergyószentmiklósi Kihelyezett Tagozatán és a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Csíkszeredai Karain zajló térségi turizmusmenedzsment és turisztikai marketing vonatkozású kutatások mintegy kiegészítették a Hargita Megyei Turizmusfejlesztési Stratégia és az Európai Unió vidékfejlesztési és régiófejlesztési pályázatait által generált szakmai diskurzust (Horváth–Peteley, 2008; Horváth, 2013; Nagy, 2013). Az egyetemi kutatások és az önkormányzati elképzelések még viszonylag belterjesnek tekinthetők, társadalmi-gazdasági visszhangjuk meglehetősen csekély. Közel nyolc évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy a romániai turisztikai intézményrendszert szabályozó jogszabálytervezetekben, az azokat szakmailag megalapozó háttéranyagokban feltűnjön a desztinációk és a TDM-szervezetek témája.

2016-ban jelent meg a romániai szakmai diskurzusban az *Országos Turisztikai Hatóság Turizmusfejlesztési és Marketing Vízíója* című dokumentum (ANT, 2016) célrendszeréhez kapcsoltan a turisztikai desztináció menedzsment fogalomkörének tematizálása. Majd a 2017-től hatálomra került új román kormány befogadta a jogalkotási folyamatba a TDM-vonatkozású változtatásokat. Így 2017. augusztus 23-án jelent meg a 2017. évi 15. sz. Kormányrendelet

(Ordonanța, 15/2017) a turisztikai tevékenységek megszervezésére és lebonyolítására vonatkozó 1998. évi 58. sz. Kormányrendelet (Ordonanța, 58/1998) módosításáról és kiegészítéséről. Ebben mind a desztináció, mind a desztináció menedzsment szervezet fogalma jogi meghatározást nyert. Akkor még nem látszott, hogy mikor fogja az illetékes minisztérium a *TDM-szervezetek létrehozásának módszertani útmutatásait* közzétenni. Miközben Románia több térségében is létrejöttek „TDM-szerű” szerveződések (Chasovschi, 2019), Székelyföldön is, azaz „*Románia magyar szívében*” (Zahorán, 2013) a magyarországi Nemzetstratégiai Kutatóintézet megbízásából elkészült egy felmérés a székelyföldi turisztikai szervezetrendszeréről és annak továbbfejlesztési lehetőségeiről (Tózsér – Bánhidai, 2016). Anélkül, hogy részleteiben ismertetnénk ennek a TDM-vonatkozású kutatásnak az eredményeit vagy ajánlásait, röviden összefoglalva a következő lényegi megállapításokat tehetjük.

A turisztikai desztináció menedzsment szakirodalmából (Lengyel 2008; Ritchie – Cro-uch, 2003) ismert feladatok ellátására a civil szféra (sajátosan a romániai magyar civil szféra) önmagában nem képes, de a *közösségi tervezés* gyakorlatán keresztül jelentősen hozzájárulhat a partnerségépítéshez, a tudástranszferhez, a jó kormányzás gyakorlataihoz, az innovatív turisztikai *termékfejlesztés*hez és az ahhoz kapcsolódó *marketingkommunikáció*hoz. Mivel a desztinációs versenyképesség alapkérdése a térségi termékkínálat sokszínűsége, eredetisége, eladhatósága, mindenekeelőtt a turisztikai termék értelmezése kapcsán szükséges a közös értelmezési kereteket megteremteni. Ez az egyik legsürgetőbb feladata a *TDM-szerű szakmai fórumoknak*. Minden résztvevőnek tisztában kellene lennie a saját szerepével a térségi turisztikai termék és imázs létrehozásában (Nagy, 2013). Ha például az aktív és az ökoturizmust jelöli meg a Hargita megyei turizmusfejlesztési stratégia, mint megkülönböztető terméket és fő vonzerőt, akkor hiába népszerűsítene ezt a Hargita Közösségi Fejlesztési Társulás, ha nincs mögötte a természeti adottságokra épülő specifikus infrastruktúra (civil, önkormányzati és csak részben vállalkozói, területtulajdonosi szerepkör), illetőleg az ezek segítségével is tényleges szabadidős szolgáltatást nyújtó vállalkozás. A civil szerveződések az önkormányzati törekvésektől az önkéntesség, a változó intenzitású érdeklődés, míg a vállalkozói törekvésektől a profitorientáció hiánya különbözteti meg. Ez a polgári öntudat és lokálpatriotizmus jelenti a civil hozzáadott értéket, amelynek számonkérhetősége kevésbé lehetséges, mint az, hogy a *hivatali hatáskörből* adódó feladatokat ellátják-e vagy sem. A civil szféra tudástőkéjének (pl. a természetjárók naprakész tapasztalatai) becslésének az önkormányzati szakmai tervezési munkába, vagy akár a szabadidős szolgáltatásokat piaci alapon értékesítő vállalkozások számára, mindenképp előnyösebb, mint annak mellőzése hivatali érdektelenségből vagy vállalkozói szűklátókörűségből fakadóan.

A Székelyföldi TDM Szövetség jogi bejegyeztetésének buktatói

A 2007–2013-as tervezési időszakban lebonyolított európai uniós támogatású *pályázati programok* hozzájárultak számos marketingkommunikációs projekt lebonyolításához és turisztikai információs irodák létrehozásához különböző városokban és üdülőhelyeken (Regionális Operatív Program 5.3-as intézkedése), illetőleg vidéki térségekben is (Nemzeti Vidékfejlesztési Program 313-as intézkedése és a LEADER-program ezzel párhuzamos, hasonló projektjei). A projekteredmények utóéletének fenntarthatósága és társadalmi-gazdasági hasznossága főleg a turisztikailag eddig ismer-

retlen településeken megkérdőjelezhető. Pályázati ösztönzésekkel elvileg elérhető volt a *szakmai gondolkodás terjedése* az önkormányzati és civil szektorban, de éppen a marketingakciók beágyazottságának hiánya és a turisztikai információs központok esetenkénti haszontalansága indította el – legalábbis a Székelyföldön – a TDM-szemlélet terjesztését, valamint Hargita, Kovászna és Maros megye *magyar turisztikai szereplőinek* szakmai hálózatba szervezését (Tózsér – Bánhidai, 2016).

Nyilvánvaló, hogy a *magyar jelleg* előtérbe kerülése több problémát vetett fel, elsősorban annak a szövetségnek a jogi bejegyzése körüli jogvitát, amely a székelyföldi turisztikai egyesületek szakmai ernyőszervezete hivatott lenni, *Pro Turismo Terrae Siculorum Szövetség* néven. Ezt az alapítók eleve *regionális TDM-szervezetként* hozták volna létre, de első fokon a Hargita Megyei Törvényszék, másodfokon pedig a Marosvásárhelyi Ítéltábla utasította el a bejegyzést, arra hivatkozva, hogy Székelyföldet nem lehet népszerűsíteni, mivel etnikai alapon van lehatárolva (MTI, 2016; Kovács, 2016). Az elutasítás indokait, tehát az alapító okiratban szereplő céltételezéseknek az Alkotmány és a helyi közigazgatási törvény előírásaival való ellentmondásai képezték az igazságügyi szervek jogértelmezése szerint. Továbbra is kérdéses maradt, hogy amennyiben a romániai jogszabályok nem határozták meg (addig) a desztináció fogalmát, és a desztinációmá케팅 vonatkozású kompetenciák hovatartozását, a hatósági álláspont miért feltételezte ezek közigazgatási jellegét? Hisz a szövetség bejegyzésének kinyilatkoztatott célja Székelyföld egységes piaci megjelenítése, de nem állították a kezdeményezők azt, hogy Székelyföldet közigazgatási szempontból értelmeznék, hanem csakis „desztinációként”. A *desztináció* fogalmát azonban csak a 2017 augusztusában megjelent 15. sz. Kormányrendelet határozza meg, és *nem közigazgatási egységként*, hanem olyan *térsként*, amely változatos termékinálattal, egységes és koherens má케팅imázssal és a termékek megvalósulását szolgáló általános és specifikus szolgáltatási hálózattal rendelkezik (Ordonanța, 15/2017).

A bejegyzési kudarc ugyan beilleszthető egy, a kisebbségi jogok korlátozásáról szóló narratívába, de ez csak a *jogi* oldalát jelenti a „romániai magyar” TDM-problematikának. A 2015–2016-ban lezajlott bejegyeztetési procedúra mellett a szakmai közösségépítés folytatódott, a TDM-eszmekör iránt érdeklődő civil szervezeti szereplők továbbra is végzik a munkájukat a maguk egyesületei keretében. Valamelyest formalizálódó, de inkább informális hálózatként, *Székelyföldi TDM-Klaszterként* folytatódik a települési-kistérségi szint fölötti, úgynevezett „regionális” szintű hálózatosodás. A regionális szint kifejezés használata azért lehet értelemzavaró, mert Romániában hivatalosan, azaz jogilag megfogalmazva csak a *tervezési-statisztikai és egyben fejlesztési régiók* vannak, amelyek az egyes megyék társulásai révén jöttek létre a régiófejlesztési törvény alapján. A Székelyföld tehát *normatív* értelemben *régióként nem értelmezhető*, a közbeszédben, a földrajzi és regionális tudományi szakmai diskurzusban használt *történelmi-kulturális régió* fogalom a közigazgatási logika számára csak akkor lesz elfogadható, ha a „kulturális térség”, az „egységes má케팅imázs” alapján turisztikai desztinációként közelítjük meg (Horváth, 2013).

Regionalizálódás és klaszteresedés

A Székelyföldi TDM-Klaszter 2016 februárja óta szakmai tapasztalatcserét előmozdító platformként működik. A tagszervezetek munkája saját hatáskörben történik, a tevékenységek összehangolása jobbra közös turisztikai vásári megjelenésekre, turisztikai véleményformálók három megyés tanulmányútjainak szervezésére, statisztikai adatgyűjtések eredményeinek köl-

csönös bemutatására terjedt ki. A szinte havi gyakorisággal megtartott úgynevezett „kibővített vezetőtanácsi üléseken” mindig más helyszínen újabb szolgáltatók bemutatkozására is mód van, olykor termékfejlesztési célzatú és tartalmú workshopokra is sor került (Horváth – Nagy, 2021). A COVID-19 világjárvány elején, 2020 március-április folyamán a klaszter számos tematikus webináriumot szervezett annak érdekében, hogy segítse a turisztikai vállalkozókat a járvány és a járványügyi korlátozások által teremtett új helyzetekhez, szabályokhoz való igazodásban és a támogatási lehetőségek felismerésében, valamint a belföldi keresletet hatásosan megcélzó kampányokhoz való kapcsolódás kihasználásában (Szöllösi, 2022). Mindezek mellett azonban további lépésekre is szükség van a szervezetek és a szervezetközi együttműködés professzionalizációja érdekében (Tóth-Batizán, 2022).

Egy másik klaszterkezdeményezés, amely ugyan nem csak a Székelyföldhöz kötődik, a 2014-ben alapított *Transylvania Balneoturisztikai Klaszter*. Alapítói között egész Románia területére kiterjedő szereplők is vannak, úgymint: a *Romániai Fürdő- és Klimatikus Üdülőhelyek Egyesülete*, a *Román Gyógyturisztikai Egyesület*, a *Fürdőturizmus Munkáltatói Szervezete*, a *Román Balneológiai Egyesület* (ARB Online) stb. Ennél a szerveződésnél az etnikai dimenzió szinte mellékes, erőteljesebben érvényesül az egészségturizmus tematikájához fűződő szakmai kapcsolódás. A szerveződésnek a jelentősége egyrészt a nagy gazdasági és népjóléti jelentőségű gyógyturizmus szereplői közötti szakmai hálózatépítésben, másfelől a klaszteresedési modellek népszerűsítésében, a hálózati együttműködésekben fakadó előnyök (piaci kapcsolatépítés, beszerzések, értékesítések hatékonyabbá tétele, ágazati lobbizás stb.) elismertetésében áll. A klaszter legújabb eredménye a Román Kormány Kormányfőútkársága keretében működő Fenntartható Fejlesztési Főosztály támogatásával létrehozott digitális térképi alkalmazás, a BalneoMap (BALNEOMAP Online), amely az erdélyi Központi régióból kiindulva a természetes gyógytényezőket és balneoturisztikai szolgáltatásokat hivatott minél szélesebb körben megismertetni.

A *TDM-klaszter* bármennyire is szokatlan szóösszetétel, mégis kifejezi azt a felemás és vélhetően átmeneti állapotot, amiben a Székelyföldet TDM-logika szerint megjeleníteni vágyók vannak: regionális TDM-et nem sikerült létrehozni jogilag, mert Székelyföld jogi értelmezése problémás. Alternatív megnevezésként a klaszter fogalom áll közel a hálózati működéshez, amely a jelen jogviszonyok mellett még lehetséges. A klasztertípusúnak nyilvánított együttműködés közös célja továbbra is elsősorban a helyi turizmusgazdaság versenyképes és fenntartható pályára állítása, éppen egy sajátos történeti-kulturális régió identitásából fakadó, vélt előnyök kihasználása révén. Tehát, ha nincs is önálló jogi entitásként működő regionális TDM-szervezet, attól még TDM-logika alapján együttműködő székelyföldi települési, kistérségi és megyei szintű szerveződések szakmai együttműködéséről, egymást elvileg erősítő tevékenységéről beszélhetünk. A hálózat tagszervezeteinek működése nem egyforma, van ahol a study tourok szervezésére, mobiltelefonos alkalmazások fejlesztésére, gasztrorendezvények szervezésére, van ahol online szakmai hírlevelek rendszeres szerkesztésére és szórására, van ahol online vagy nyomtatott térségi kínálatnépszerűsítő kiadványok megjelentetésére, esetenként még néhány turisztikai szakvásáron, konferencián, üzleti találkozókon való megjelenésre fókuszálnak. A székelyföldi TDM-alapú hálózati együttműködés egyelőre még a szakmai közösségszervezésről, a szereplők szemléletformálásáról

szól, ami nyilván előszobája a professzionális TDM-működésnek (Lengyel, 2008; Ritchie – Crouch 2003; Tózsér – Bánhidai, 2016). Jelentős lépésekként könyvelhetők el a 2022 őszén Csíkszeredában, 2023-ban Kovászna megye második legforgalmasabb, de még helyi érdekű üdülőhelyként elismert Bálványosfűrdőn megszervezett két *Regionális Turisztikai Konferencia* (RTT Online). Előbb Hargita megye, aztán Kovászna megye tanácsai és turisztikai szervezetei látták el a szervezői szerepet, megszólítva a három kelet-erdélyi, magyar többségű vagy jelentős magyar nemzetiségi aránnyal bíró megyék turizmusban érintett szereplőit. A konferenciák nem tudományos, hanem inkább üzleti-szakmai bemutatkozási alkalmakat kínáltak, beépülve abba a társadalmi kommunikációs folyamatgyűttesbe, amely ha nem is elégséges, de szükséges feltétel a szakmai „mi tudat” és „miénk tudat” kialakulásához, avagy a turizmusgazdaság regionalizálódásához (Gonda, 2014; Horváth, 2016).

A virtuális *Székelyföld-desztináció* piacra vitele az etnikai dimenzió kényessége mellett egyéb – elsősorban szakmai – kihívásokat is jelent (Kovács, 2022). A székelyföldi térségi identitással azonosulni tudó szereplők *szakmai integrációja* megtörténhet közösen létrehozott külön szervezet nélkül is, *szervezetközi együttműködés* formájában, ahogy eddig is történt. A nagy kihívás a *profitorientált piaci szereplők érdekeltté tétele* és formális bevonása a térségi stratégiák és fejlesztési programok kidolgozásába és főleg végrehajtásába. A tőkeerős piaci szereplők jelentős része Maros, Hargita és Kovászna megyékben sem feltétlenül magyar tulajdonosi vagy ügyvezetői háttérrel rendelkezik. Az adózó piaci szereplőknek lehetnek olyan *elvárásai* a magyar vagy egyes nemzetiségi vezetőségű megyei és települési önkormányzatok felé, amelyek vagy etnikai (nyelvhasználat kérdése, népszerűsítendő tartalmak, célpiac kiválasztási hangsúlyok) vagy nem etnikai vonatkozásúak (infrastruktúra, idegenforgalmi illeték, hatósági ellenőrzések, tájékoztatás, oktatási intézményekkel való kapcsolat közvetítése stb.). A magyar döntéshozók által vezetett önkormányzatok és az általuk létrehozott TDM-szerű szervezetek (Hargita Községi Fejlesztési Társulás, Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület) közvetlenül vagy közvetve *közpénzből* gazdálkodó szervezetek, mozgásterük a programjaik finanszírozásában kötöttebb, mint a vállalkozói háttérű „civil” szervezeteknek. Tehát, például a többnemzetiségű és nemcsak székelyföldi területre kiterjedő Maros megye elvileg partner lehet egy székelyföldi hálózatban, de nem csak abban, hanem Segesvár környéke révén egy virtuális Szászföld, vagy Dél-Erdély desztinációban, vagy éppen egy Felső-Maros mentében is.

A romániai TDM szervezetrendszer kialakításának felülről vezérelt folyamata

A desztináció és a TDM-szervezet fogalmak előbb a 2017. évi 15. sz. Kormányrendeletben, majd a 2022. évi 86. sz. Sürgősségi kormányrendeletben jogi meghatározást nyertek (Ordonanța, 15/2017; Ordonanța, 86/2022). Sőt, ez utóbbi jogszabály előírja, hogy a létrehozandó szervezetrendszer helyi, megyei, regionális és országos desztinációs menedzsment szervezetekből épül fel, miután a már létező TDM-szerű szervezetek az új rendelkezéseknek megfelelően átalakítják alapító okirataikat, és esetenként a tagságukat is, bevonva az önkormányzati szereplők mellé a vállalkozói egyesületek képviselőit, vagy azok hiányában az adott térség érdekelt vállalkozóit. A szervezeteknek kérniük kell a turizmusirányításért fe-

lelős minisztériumtól a *TDM-tanúsítást*, amelynek módjára 2022 folyamán megszületett egy procedúra. A TDM-vonatkozású jogalkotási változások kiváltó oka az, hogy a COVID-19 világjárvány és a járványügyi intézkedések negatív társadalmi-gazdasági hatásainak ellensúlyozására Romániának is el kellett készítenie és az Európai Bizottsággal elfogadtatnia az *Országos Helyreállítási és Rezilienciaépítési Tervet*. Ebbe, a 2021-es év folyamán (amikor a romániai magyarság érdekképviselői szerve része volt a kormánykoalíciónak) az Európai Beruházások és Projektek Minisztériuma szakemberei beépítették a *Turizmus és kultúra* fejezetet. Hegedűs Csilla műemlékvédelmi szakpolitikus és programmenedzser, akkor épp az EBPM államtitkára közlése szerint (Bíró, 2021) erre éppen a turisztikai desztináció menedzsmenttel kapcsolatos intézményi reformelképzelések kapcsán kerülhetett sor (Horváth – Nagy, 2021). Az OHRT *Turizmus és kultúra* fejezetének TDM-reformját már a COVID-19 világjárvány előtt kidolgozott OECD-jelentésre (OECD, 2020) és a 2023–2035 közötti időtávra szóló *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia* javaslataira is lehetett alapozni (MAT, 2023).

Az OHRT vállalatoknak megfelelően a turizmusért felelős minisztérium 2022 márciusában elfogadta az *Optimális desztinációk feltérképezése* című jelentést (Ordin MAT, 696/2022), ami alapján a 86/2022. sz. Sürgősségi kormányrendeletben nevesítették, hogy Románia adott megyéi éppen melyik regionális szintű desztinációs menedzsmentszervezethez kell, hogy tartozzanak (Ordonanța, 86/2022). A székelyföldi tömbmagyar térség turizmuspolitikai érdekérvényesítése szempontjából szerencsés helyzet, hogy Kovászna, Hargita és Maros megyék együtt maradhatnak a történeti Erdélyre meghatározott 9 megyés regionális TDM-szervezetben. Ugyanakkor sajátos kihívást is fog jelenteni a „székelyföldiség” érvényesítése a regionális turizmusfejlesztési és marketingterv kidolgozása, majd a minisztériumi jóváhagyást követő végrehajtása során. A három székelyföldi (kelet-erdélyi) megye a dél-erdélyi Brassó, Szeben, Fehér és Hunyad, illetve az észak-erdélyi Kolozs és Beszterce-Naszód megyékkel került egy stratégiai tervezési keretbe. Partium etnikai és történeti-kulturális régió helyzete annnyival hátrányosabb magyar szemszögből, hogy Bihar és Szilágy megyék Arad, Temes és Krassó-Szörény megyékkel együtt alkotják a Bánság-Körösvidék regionális TDM-szervezet akcióterületét. Szatmár megye magyar kötődésű turisztikai szereplői pedig nem a bihariakkal, hanem a máramarosiakkal kénytelenek együttműködni a Máramaros regionális TDM-szervezet keretei között. A TDM-szervezetek létrehozására vonatkozó alapvető előírásokat a 86/2022. sz. Sürgősségi kormányrendelet tartalmazza (egyesületi forma, tagság, szervezeti és finanszírozási kérdések). Ezt kiegészíti még a TDM-szervezetek minisztériumi tanúsítását szabályozó 2022 augusztus 8-i 1293. sz. Miniszteri rendelet (Ordin MAT, 1293/2022), amely szintén meghatározza a területi szintektől független célkitűzéseket, továbbá egyik mellékletében módszertani útmutatást tartalmaz arra, hogy milyen tematikájú (12 fejezetből álló), táblázat formátumú desztinációs űrlapot kell összeállítani a TDM-szervezet akcióterületül szolgáló desztinációra. 2023 december elejéig két megyei desztinációt sikerült tanúsítani (Constanța és Máramaros megyékre) és egy regionális TDMSZ-t, az egy megyéből (Suceava megye) álló Bukovina regionális TDMSZ-t. Az OHRT-vállalatok alapján elvileg 2023 végéig meg kell(ett volna) születniük legalábbis papíron a 2 megyés Dobrudza, a 7 megyés Moldva, a 11 megyés Munténia, az 5 megyés Olténia, az 5 megyés Bánság-Körösvidék, a 2 megyés Máramaros és a 9 megyés Erdély regionális TDMSZ-ek. Suceava megye szerencsés,

hisz nemcsak egymaga hozhatja létre a regionális Bukovina TDMSZ-t, hanem máris támaszkodhat több helyi tanúsított TDMSZ-re (Suceava város, Dorna-vidék, Sucevita-Putna vidéke helyi TDMSZ-ek). Részben hasonló felállás csak a tengerparti Constanța megyében van, ahol a megyei TDMSZ integrálhatja a Mangalia, Constanța-Mamaia és Mamaia Nord helyi TDMSZ-eket. Brassó megyében egyelőre 4 helyi TDMSZ-t tanúsítottak, a moldvai Neamț megyéből kettőt, további egyet-egyet a bánsági Arad és Temes, illetve a moldvai Galați és a munténiai Buzău megyékből.

A központilag meghatározott módszertan alapján, tehát elvileg *alulról építkezve* lehet elérni a minisztériumi hitelesítést, akkreditációt és az idegenforgalmi illetékek beszedéséből létrejövő, illetve tagsági díjakká váló közpénzek felhasználását.

ÖSSZEGZÉS

A romániai turizmusfejlesztésben sajátos szerepet töltenek be a magyar kisebbség tagjai által létrehozott civil szervezetek. Személyes és intézményes szakmai kapcsolataik révén nyomon követhetik a magyarországi turizmusfejlesztési törekvéseket és az ehhez kapcsolódó jó gyakorlatokat (és a lehetséges buktatókat is). A TDM-szervezeti rendszer megismertetésében és a klaszterszervezési folyamatok megalapozásában egyértelműen megfigyelhető az, hogy a civil szervezetek hozzájárultak a tudástranszferhez. A magyar–magyar tudástranszfer akár versenyképességi tényezőként is felfogható a romániai magyar közösségek és a többségi társadalom összehasonlításában.

2017-től megtörtént Romániában a desztináció jogi szabályozása, és folyamatban van a TDM-struktúra kialakítása. Addig is, rövidtávon a már létrehozott turisztikai információs irodák és az önkormányzatok szakosodott hivatali szervezeti egységei mellett a civil szervezetek lehetnek a TDM-tevékenységek erőközpontjai. Ha pedig létrejönnek az országosan egységes módszertan alapján a helyi, térségi, megyei és regionális TDM-szervezetek, amelyek feladatmegosztása is nagy vonalakban megtörtént, akkor vélhetően a turisztikai információs irodák, illetve a helyi és megyei önkormányzatok turisztikai szakszolgálatai, hivatali osztályai töltik be a köz- és magánszféra partnerségében működő szerveződések munkaszervezeti, azaz döntéselőkészítési és végrehajtási feladatköreit. Remélni lehet azt is, hogy a magyarországi fejleményeket (Aubert et al., 2016; Nagy et al., 2023) követve, a turizmusban érdekelt helyi szereplők erős szakmai-civil alapokon nyugvó TDM-szervezetek lehetnek a turisztikai desztinációk partnerségen alapuló működtetői. Mindez pedig a magyarlakta területeken tovább erősítené a közösséghez tartozást, a helyi identitást, a kulturális fenntarthatóságot, és áttételesen a térségi versenyképesség javítását is előmozdítaná.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Angler Kinga (2018): Szekszárdi civil kezdeményezés a borturizmus hajnalán. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 3(2): 45–59.
- ANT (2016): *Viziunea de Dezvoltare și Marketing a Autorităților Naționale pentru Turism* [Az Országos Turisztikai Hatóság fejlesztési és marketing víziója]. București: Autoritatea Națională pentru Turism.

- Aubert Antal – Gonda Tibor – Horváth Zoltán – Pálfi Andrea (2016): TDM szervezetek Magyarországon: múlt, jelen, jövő. In: Hanusz Árpád (szerk.): *Turisztikai jövőkép Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyében*. Nyíregyháza: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Területfejlesztési és Környezetgazdálkodási Ügynökség, pp. 77–90.
- Aubert Antal – Szabó Géza (2007): Desztinációkutatás és földrajzi szemlélet. In: Aubert Antal. (szerk.): *A térségi turizmus kutatás és tervezés módszerei és eredményei*. Pécs: PTE TTK FI, pp. 56–73.
- Bálint-Pataki József (2023): „Megemészthetetlenek-e az adatok a közélet és a közgondolkodás számára is?” – Népfigyeltetés 2023 tanácskozás Budapesten. *Maszol* 2023. november 27. <https://maszol.ro/kulfold/Megemeszthetetlenek-e-az-adatok-a-kozelet-es-a-kozgondolkodas-szamara-is-Nepfigyeltetes-2023-tanacs kozas-Budapest/>
- Bieger, Thomas (2005): *Management von Destinationen*. Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit, 6. München-Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Bíró Blanka (2021): Kulturális utak Erdélyben: turizmusra, múzeumokra is jut pénz a helyreállítási tervből. *Kronika Online* 2021. június 3. <https://kronikaonline.ro/erdelyi-hirek/kulturalis-utak-erdelyben#/>
- Chasovschi, Carmen (2019): The evolution of destination Management Organisations (DMOs) in Romania. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 19(2(30)): 15–24.
- Cseke Péter (2023): Kiss Tamás szociológus: arányaiban az országosnak kétszerese a magyar népesség fogyása. *Transtalex* 2023. január 7. <https://transtalex.ro/best-of/2023/01/07/kiss-tamas-szociologus-aranyaiban-az-orszagosnak-a-ket-szerese-a-magyar-nepesség-fogyasa/>
- Elekes Tibor (2011): Székelyföld közigazgatás-földrajzi változásai a 13. századtól napjainkig. *Földrajzi Közlemények* 135(4): 415–429.
- Elekes Tibor – Szilágyi Ferenc (2020): Administrative, spatial and demographic changes in Székelyland since the Treaty of Trianon to the present day. *Regional Statistics* 10(1): 120–132. DOI: 10.15196/RS100107
- Gonda Tibor (2014): A turisztikai klaszterfejlesztés régiós tapasztalatai a Dél- Dunántúlon. *Modern Geográfia* 9(3): 1–16.
- HMTS (2009): *Hargita Megye Turizmusfejlesztési Stratégiája*. Csíkszereda: Hargita Megye Tanácsa – Aquaprofit Consulting Kft. https://elemzo.hargitamegye.ro/wp-content/uploads/2016/01/Hargita_megye_turizmusfejlesztési_strategiaja.pdf/
- Horváth Alpár (2014): TDM-törekvések a székelyföldi Sóvidéken. In: Kóródi Tibor – Sansumné Molnár Judit – Siskáné Szilasi Beáta – Dobos Andre (szerk.): *VII. Magyar Földrajzi Konferencia kiadványa*. Miskolc: Miskolci Egyetem Földrajz – Geoinformatika Intézet, pp. 193–206. https://foldrajz.uni-miskolc.hu/files/20535/VII_Magyar_Foldrajzi_Konferencia_Kotet.pdf/
- Horváth Alpár (2013): *Turizmusfejlesztés Székelyföldön – Hargita megyei szemszögből*. Kolozsvár: Nemzeti Kisebbségkutató Intézet.
- Horváth Alpár – Nagy Benedek (2021): „Nemesi” turizmus Háromszéken? *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 6(4): 28–50. DOI: 10.15170/TVT.2021.06.04.03
- Horváth, Alpár – Peteley, Attila (2008): Adapting the TDM-Model in the Development of Tourism in Harghita County. *Journal of Tourism Challenges and Trends* 1(2): 45–60.
- Jászberényi Melinda – Boros Kitti – Böhm Petra (2022): Az erdélyi és magyarországi hagyományörző fesztiválok gazdasági és társadalmi-kulturális hatásainak összehasonlítása. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 7(3): 32–45. DOI: 10.15170/TVT.2022.07.03.03
- Kiss Tamás – Barna Gergő (2012): *Népszámlálás 2011: Erdélyi magyar népesség és XXI. század első évtizedében. Demográfiai és statisztikai elemzés*. Műhelytanulmányok a romániai kisebbségekről 43. Kolozsvár: Nemzeti Kisebbségkutató Intézet.
- Kocsis Károly (2011): A magyar népesség története. A Kárpát-medence etnikai térszerkezetének történeti alakulása. In: Paládi-Kovács Attila – Flórián Mária (szerk.): *Magyar Népvezet I.1. Táj, nép, történelem*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 293–426.
- Kocsis Károly – Bottlik Zsolt – Tátrai Patrik (2006): *Etnikai térfolyamatok a Kárpát-medence határainkon túli régiókban (1989–2002)*. Budapest: MTA Földrajztudományi Kutatóintézet.
- Kovács Eszter (2022): Etnicitás az idegenvezetésben. Székelyföldi idegenvezetők narratívái. *Regio. Kisebbség, kultúra, politika, társadalom* 30(2): 140–176. DOI: 10.17355/rkkpt.v30i2.140
- Kovács Zsolt (2016): Székelyföldi turizmus: nem alapíthattak szövetséget, így klasztert hoztak létre. *Maszol* 2016. május 23. <https://maszol.ro/gazdasag/64793-szekelyfoldi-turizmus-nem-alapithattak-szovetseget-igy-klasztert-hoztak-letre/>
- Kovács-Bíró Blanka (2023): Veres Valér: a népességfogyást nem lehet megállítani, de érdemes odafigyelni a mérséklésre. *Maszol* 2023. július 15. <https://maszol.ro/belfold/Veres-Valer-a-nepességfogyast-nem-lehet-megallítani-de-erde->

- mes-odafigyelné-a-merseklesere/
- Lengyel Márton (szerk.) (2008): *TDM Működési Kézikönyv*. Budapest: Heller Farkas Főiskola.
- Luft, Hartmut (2007): *Destination Management in Theorie und Praxis – Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen*. Messkirch: Gmeiner Verlag.
- MAT (2023): *Strategia națională a României pentru Dezvoltarea Turismului 2023–2035* [Románia nemzeti turizmusfejlesztési stratégiája 2023–2035]. Ministerul Antreprenoriatului și a Turismului. <https://turism.gov.ro/web/wp-content/uploads/2022/11/SNRDT-actualizat-var-pt-HG-2023-2035.pdf/>
- MTI (2016): Székelyföld a bíróság szerint az etnikai jellege miatt nem lehet turisztikai célpont. *Maszol* 2016. február 12. <https://maszol.ro/belfold/60135-szekelyfold-a-birosag-szerint-az-etnikai-jellege-miatt-nem-lehet-turisztikai-celpont/>
- NTS (2005): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia. <https://2010-2014.kormany.hu/download/4/5c/20000/NemzetiTurizmusfejlesztésiStrategia.pdf/>
- Nagy Benedek (2013): *A turisztikai helymarketing Székelyföldön. Az imázs- és márkahasználat tudományos megalapozása*. Kolozsvár: Nemzeti Kisebbségkutató Intézet.
- Nagy Gabriella – Mókusné Pálfi Andrea – Aubert Antal (2023): A magyar turisztikai térségekbe tervezett DMSZ-modell és a TDM-modell összehasonlító elemzése. *Turizmus Bulletin* 23(2): 24–36. DOI: 10.14267/TURBULL.2023v23n2.3
- OECD (2020): Operationalisation of Destination Management Organisations in Romania. *OECD Tourism Papers* 2020(1). DOI: 10.1787/9074fc18-en
- Pálfi Andrea (2013): Turizmus menedzsment és irányítás Magyarországon – országos, regionális, térségi és helyi szintek szerepe a turizmusban. In: Józsa Klára – Nagy Gyula – Dudás Renáta (szerk.): *Geográfus Doktoranduszok XIII. Országos konferenciája. CD-kiadvány*. Szeged: SZTE TTIK Gazdaság- és Társadalomföldrajzi Tanszék.
- Pálfi Andrea – Aubert Antal (2019): Tourism Destination Management Organisations in the South Transdanubia Region. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 4(1–2): 94–104. DOI: 10.15170/TVT.2019.04.kszl-2.8
- Piskóti István – Nagy Katalin – Marien Anita – Papp Adrienn (2022): Desztinációmarketing – Abaúj stratégia modellalkotó inspirációi. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 7(1): 35–56. DOI: 10.15170/TVT.2022.07.01.03.
- Szilágyi Ferenc – Elekes Tibor (2020): Changes in administration, spatial structure, and demography in the Partium region since the Treaty of Trianon. *Regional Statistics* 10(1): 101–119. DOI: 10.15196/RS100104
- Ritchie, J. R. Brent – Crouch, Geoffrey I. (2003): *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon, UK – Cambridge, MA: CABI Publishing.
- Szabó Géza (2014): A hazai falusi turizmus helyzete és jövőképe. In: Aubert Antal – Csapó János (szerk.): *Turisztikai szöveggyűjtemény*. Nyitra: Konstantin Filozófus Egyetem, Közép-Európai Tanulmányok Kara, 152–167.
- Szöllősi Tamás (2022): Háromszék turizmusa a koronavírus járvány tükrében. *Polgári Szemle* 18(4–6): 349–366. DOI: 10.24307/psz.2022.1225
- Tóth-Batizán Emese Emőke (2022): A szakmai szervezetek szerepe a turizmuspiac professzionalizációjában. Nemzetközi komparatív elemzés. *Civil Szemle* 19(3): 105–122.
- Tózsér Anett – Bánhidai Csilla (szerk.) (2016): *Székelyföld turisztikai szervezeti rendszerének vizsgálata. Kutatási jelentés*. Budapest: Nemzetstratégiai Kutatóintézet.
- Vargáné Csobán Katalin – Molnár Csilla – Varga Imre – Szűcs Csaba – Dávid Lóránt (2022): A desztinációfejlesztés lehetőségei Hajdúszoboszlón a vendégek és a vendéglátók véleményének tükrében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok* 7(4): 4–19. DOI: 10.15170/TVT.2022.07.04.01
- Veres Valér (2023): A 2021. évi népszámlálás adatait hangsúlyosan módszertan-specifikusan kell értelmezzük. *Transtelex* 2023. január 2. <https://transtelex.ro/kozelet/2023/01/02/veres-valer-nepszamlalas-eredmenyek-2021/>
- Vig Emese (2023): Népszámlálás: az erdélyi magyarság olyan strukturális hátrányokkal küzd, amelyeket nem lehet kiküszöbölni. *Transtelex* 2023. január 11. <https://transtelex.ro/kozelet/2023/01/11/nepszamlalas-kerekasztal-kisebbségkutató-intézet/>
- Zahorán Csaba (2013): Románia magyar szíve. A Székelyföld képei a magyar és a román közbeszédben 1989 után. *Pro Minoritate* 2013(Nyár): 170–203.
- Zehrer Anita – Pechlaner, Harald – Hözl Barbara (2005): The Development of a Destination Management System (DMS) in South Tyrol. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research* 16(2): 147–161. DOI: 10.1080/13032917.2005.9687174

JOGSZABÁLYOK

- Ordonanța (58/1998): Ordonanța privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România [1998. évi 58. sz. Kormányrendelet a turizmus szervezéséről és lebonyolításáról Romániában]. <https://lege5.ro/gratuit/giydamjv/ordonanta-nr-58-1998-privind-organizarea-si-desfasurarea-activitatii-de-turism-in-romania/>
- Ordonanța (26/2000): Ordonanța cu privire la asociații și fundații [2000. évi 26. sz. Kormányrendelet az egyesületekről és alapítványokról]. <https://lege5.ro/Gratuit/gi3tsnrt/ordonanta-nr-26-2000-cu-privire-la-asociatii-si-fundatii/>
- Ordonanța (15/2017): Ordonanța de urgență pentru modificarea și completarea OG 58/1998 privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România [2017. évi 15. sz. Sürgősségi kormányrendelet az 1998. évi 58. sz. Kormányrendelet módosításáról és kiegészítéséről]. <https://lege5.ro/Gratuit/ge3dsobygy3q/ordonanta-nr-15-2017-pentru-modificarea-si-completarea-ordonantei-guvernului-nr-58-1998-privind-organizarea-si-desfasurarea-activitatii-de-turism-in-romania/>
- Ordonanța (57/2019): Ordonanța de urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ [Sürgősségi kormányrendelet a Közigazgatási Törvénykönyv elfogadásáról]. <https://lege5.ro/gratuit/gm2dcnrygm4a/ordonanta-de-urgenta-nr-57-2019-privind-codul-administrativ/>
- Ordonanța (86/2022): Ordonanța de urgență nr. 86 din 23 iunie 2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 58/1998 privind organizarea și desfășurarea activității turistice în România [Sürgősségi kormányrendelet a turisztikai tevékenységek Romániában való megszervezéséről és lebonyolításáról szóló 1998. évi 58. sz. Kormányrendelet módosításáról és kiegészítéséről]. <https://lege5.ro/Gratuit/geytojxgyide/ordonanta-de-urgenta-nr-86-2022-pentru-modificarea-si-completarea-ordonantei-guvernului-nr-58-1998-privind-organizarea-si-desfasurarea-activitatii-de-turism-in-romania?d=2024-01-12/>
- Ordin MAT (696/2022): Pentru aprobarea Raportului explicativ privind cartografierea destinațiilor optime și a listei destinațiilor optime [Ministeri rendelet az optimális desztinációk feltérképezésére és az optimális desztinációkra vonatkozó jelentés elfogadásáról]. <https://turism.gov.ro/web/wp-content/uploads/2023/03/ordin-si-Anexa.pdf/>

INTERNETES FORRÁSOK

- ARG Online: Román Balneológiai Egyesület. <https://bioclima.ro/English.php/>
- BALNEOMAP Online: Interaktív balneoturisztikai térkép. <https://balneomap.ro/>
- DHSZ Online: Dancurás Hegyimentő Egyesület. <http://www.salvamontgheorgheni.ro/>
- EKE Online: Erdélyi Kárpát Egyesület. <http://www.eke.ma/>
- EMÚE Online: Erdélyi Mária Út Egyesület. <http://www.mariaut.ro/>
- Erdélyi Gyopár Online: Erdélyi Gyopár folyóirat. <http://www.erdelyigyopar.ro/>
- HKFT Online: Hargita Községi Fejlesztési Társulás. <https://adiharghita.ro/rolunk/>
- KMTE Online: Kovászna Megye Turizmusáért Egyesület. <https://visitcovasna.com/hu/places/kovaszna-megye-turizmusaert-egyesulet-d72aexpegsbkq/>
- RMCSSZ Online: Romániai Magyar Cserkész Szövetség. <http://www.rmcssz.ro/>
- RTT Online: Regionális Turisztikai Konferencia. <https://www.konferencia.ro/>
- Salvamont Online: Hargita Megyei Hegyimentő Szolgálat. <http://www.salvamontharghita.ro/>
- TDMSZ Online: Magyar TDM Szövetség. <https://tdmszovetseg.eu/>
- VMVME Online: Visit Mureș – Visit Maros Egyesület. <https://visitmures.com/hu/rolunk/>