

SIPOS NOÉMI

AZ ECSETGYÁR-JELENSÉG

avagy vonzó szinergiaművészet,
indusztriális tér és kulturális menedzsment között



■ Még kolozsvári kultúrafaló diák voltam, amikor hirtelen egy addig ismeretlen színfolt jelent meg a kulturális palettán. Habár hallottam már hasonló külföldi példákról, az egyszerre karnyújtásnyi közelségben megtestesült miliőről meglepetten, kíváncsian és lelkesen vettem tudomást. Az újonnan megalakuló kulturális központ azon túl, hogy kultúrafogyasztó igényeimnek kedvezett, a jelenség árnyaltabb megértése iránt is felkeltette érdeklődésemet, tartalmi és működési szempontból egyaránt.

A szóban forgó jelenség önmagában paradox. Röviden megfogalmazva: arról van szó, hogy a világ számos pontján az elhagyott ipuszi teret kulturális központokká alakítják. A lerobbant külvárosi gyárakba beköltöznek a kreatívok, a poros, rozsdás épületek pezsgő közösségi terekké és a kortárs művészet melegágyaivá válnak. Lehet szó a *Proekt Fabrikáról*¹ Moszkvában, a *Rote Fabrik*ról² Zürichben, *Fabryka Trzcinyról*³ Varsóban, a régi *dohánygyárról* (*The Old Tobacco Factory of Lavapiés*)⁴ Madridban, a *798 Art Zone*-ról⁵ Beijingben, a közös nevező mindegyikük esetében ugyanaz: ipuszi térben kulturális tevékenység.

A Romániában első és igen figyelemre méltó kezdeményezés tehát éppen kolozsvári: az Ecsetgyár. A gyakran látogatott kulturális központ miértek és hogyanok kérdéssorozatát indította el bennem. A 2009-ben útjára indított projekt általános karaktere beleillik a fentebb említett példák sorába, éppen ezért deduktívan Ecsetgyár-jelenségnek neveztem el minden arra vonatkozó kezdeményezést, kísérletet, amikor gyárépületet kulturális térre kívánnak alakítani.

...az előállított áruban
az alkotó ember van
benne.

Az átörökített kulturális központok az ipari környezetből adódóan általában külvárosokban helyezkednek el. Távol a kulturális intézmények, rendezvények által telített belvárostól, a magaskultúra színterületei jelennek meg a periférián. A legtöbb esetben kortárs művészet szerepel a kínálati oldalon. Komplex művészeti központokról beszélhetünk, hisz minden művészeti ág képviselteti magát, színházi és táncelőadások, kiállítások, koncertek, filmvetítések egyaránt szerepelnek a kulturális programkínálatban. A közönség workshopok, műhelyek keretében aktívan is részt vehet az alkotófolyamatban, következőképp a központok jelentős szerepet játszanak az egyszerű kultúrákedvelő embernek a kortárs művészethez való közelebb kerülésében. Empirikusan megfogalmazva, röviden ezek az Ecsetgyár-jelenség szegmenseinek legáltalánosabb és legszembetűnőbb jellemzői.

Annak ellenére, hogy a jelenség eredetére vonatkozó magyarázatok után csupán a sötétben tapogatózhatunk, nyitott szemmel is látható, hogy működőképesek ezek a kulturális intézmények. A színpadok, pontosabban gyárfalak mögött létezik egy nem művészeti tevékenység, amely összhangba hozza az alkotást a közönséggel, a kínálatot a kereslettel, ha éppen marketingfogalmakkal akarunk operálni. Egy egyszerű menedzsmentgyakorlat, mely koordinálja a tagokat, programot és közönséget szervez, valamint a finanszírozásról is gondoskodik. Jelen tanulmányban a kolozsvári Ecsetgyárhoz kapcsolódó menedzsmenttevékenység, a kulturális központ működésének általános aspektusait kívánom független szempontból áttekinteni. A problémát kvalitatív módon, minőségileg közelítem meg, amelyhez a Szakáts Istvánal és Mihai Poppal készített interjúk szolgáltak elsődleges információforrásként. Az egykori fizikai ipari térben otthont kapó szimbolikus kultúrapiar azért sem elemezhető kvantitatív módon, mivel az előállított áruban, produktumban egy nagyon szubjektív tényező, az alkotó ember van benne. A művész, akit Szakáts István „pezsgőpirulaként” metaforizál, hisz beledobja magát egy pohárba, tartós társadalmi folyamatokat azonban optimalizálni képtelen alkata, életciklusa stb. szempontjából. Csupán „katalizálja az optimalizálást”, de magát a társadalmi folyamatot egy másfajta tevékenységnek kell véghezvinnie.⁶

A kulturális szervezeti menedzsmenttevékenység elemzéséhez jól alkalmazható a Threefold Balanced Scorecard módszertana.⁷ Tulajdonképpen egy mátrixról van szó, mely az aktuálisan vizsgált szervezeti menedzsmentre adaptálható. A mátrix mindegyik mezője a menedzsment szempontjából egy elkülönített, de nem független terület. Egyenként ezeket megvizsgálva kerekedik ki az a menedzsment teljesítmény, mely az adott kulturális szervezetet jellemzi.⁸ A mátrix függőleges dimenzióját, a szervezeti *Misszió*n kívül, a fő tevékenységi és így a teljesítményértékelési dimenziók (*performance dimensions*) alkotják: *Szervezet és ügyfelei*, *Külső-belső folyamatok*, *Financiális kérdések* és *Fejlesztés*. A vízszintes dimenziót a hármas értékközvetítési folyamat által kiszolgált csoportok képezik, vagyis a *Közönség*, a *Közösség* és a *Szakma*. A szóban forgó menedzsment tevékenységének elemzése szerkezetileg tehát e mátrix mezőit követi a továbbiakban.

Küldetés

■ Az Ecsetgyár szándéknyilatkozata a következő meghatározást tartalmazza, mely egyben a szervezeti misszió: „Az Ecsetgyár egy *független* kulturális központ, a *kortárs művészetek* alkotását és terjesztését szolgáló tér. A projektet egy kolozsvári művészekből, kurátorokból és kulturális menedzserekből álló csapat hozta létre 2009-ben azzal a meggyőződéssel, hogy a művészetnek valós kihatása van a *közösségre*.”⁹ Dőlt betűkkel kiemeltém azokat a kulcsfogalmakat, amelyek magyarázatot igényelnek.

Feltevődhet a kérdés, hogy miért és kitől független ez a kulturális központ. Egyrészt anyagi függetlenségről beszélhetünk, hisz nincs egy olyan szervezet, mely a működési költségeket teljes egészében finanszírozná, amelytől ezáltal a kulturális intézmény függővé válhatna, azaz elvárásaihoz igazodnia kellene. Nem függ tehát sem önkormányzattól, sem kulturális minisztériumtól, sem gazdasági érdektől. Másrészt független, mert a negyvennél is több jelen lévő kulturális „operator” nagyon változatos művészi és kulturális szférákat képviselve lakja be egyenrangúan a teret, mindegyik a maga fenntartásáról gondoskodva. Az Ecsetgyár etnikumtól is független, ugyanolyan lehetőséggel kapnak teret benne román, magyar és külföldi produkciók. Esetében a közös nevező tehát nem a nyelv, hanem a kortárs kulturális produktum.

Az Ecsetgyár kortárs művészeti kínálata az alapértelmezett művészi produkciónál sokrétűbb. A misszióban megfogalmazott kortárs művészeti tér mellett magában foglal egy hangsúlyos interdiszciplináris jelleget.

Kérdés lehet továbbá, hogy az elsődlegesen bevonzott kultúrákedvelő közönségen túlmenően ki az a tágabban értelmezett „comunitate”, amelyre a művészet „valós hatást gyakorolhat”. Az utóbbi mondat relevanciája bizonyos célcsoport esetében nagyobb, más célcsoportban kisebb, ugyanis ez a közösség koncentrikus körökből tevődik össze. Általánosságban véve úgy fogalmazhatunk, hogy az Ecsetgyár mint kulturális központ az elsődleges művészi produkción túl a várost megszólítva próbálja a város társadalmi folyamatait optimalizálni.¹⁰

Egy kulturális központról beszélünk tehát, mely egy 2500 négyzetméteres ipari épületben működik Kolozsvár külvárosában, a Mărăști negyedben. Az Ecsetgyár alapítóiban tudatosan is megfogalmazódott a „művészet a gyárban” trendhez igazítás, de a valós koncepció valahol az idealizmus és a pénzügyi fenntarthatóság pragmatikus diskurzusa közötti félúton helyezkedik el. Szakáts a következőképpen nyilatkozik: „Ismertük már akkor is a nagy európai példákat, és már rég fentük a fogunkat ilyesmire.” De hozzáteszi, hogy míg az itt alkotók egy része társadalmi küldetést, másik része csupán olcsó műtermet lát a központban.

Érintett csoportok és értékközvetítés

Elsődleges célcsoport és fogyasztói értékközvetítés

■ Az Ecsetgyár elsődleges célcsoportja az a közönség, mely gyakran látogatja a központot, rendszeresen követi a programot, esetleg részt is vesz különböző műhelytevékenységekben. Kétségkívül a magaskultúrát kedvelők kolozsvári csoportjának egy szubkultúrájáról beszélhetünk, azokról, akik érdeklődnek a kortárs művészetek iránt, fogékonyak az új formákra, kifejezési módokra, és hajlandók akár aktívan részt venni az alkotási folyamatban. Ez a szűk kultúrákedvelő csoport önmagában nagyon divergens, a negyvennél is több jelen lévő kulturális szereplő mindegyikének megvan a maga kis célközönsége. Ha közös nevezőre akarnánk őket hozni, a következő tényezők mentén ragadható meg a célcsoport: fiatalok, jól szituáltak, felsőfokú tanulmányokat folytatnak/folytattak, és az átlagnál magasabban műveltek.¹¹

Már az Ecsetgyár elhelyezkedése is erősen célcsoport-szelektáló: az hajlandó elmenni odáig, akit igazán érdekel. Mihai Pop a következőképpen vélekedik: „Kolozsvár összes kulturális intézménye a központban sűrűsödik össze, és ez így nincs rendben. És melléje még lusták is... Talán kockázatos a döntés a perifériára, egy régi ipari területre emigrálni, habár egyre világosabb, hogy a közönség hajlandó megtenni azokat a kilométereket a Gyárig. Aki odáig kijön, bizonyosságot is ad, hogy igazán érdekelt, és erre a minimális érdeklődésre sok minden építhető.”¹²

Ami a fogyasztói érték közvetítést illeti, az Ecsetgyár közönsége számára kettős funkciót tölt be. Elsődlegesen magas presztízsértékű kortárs művészeti kínálatot nyújt, a különböző műhelytevékenységek által pedig másodlagosan egy pezsgő közösségi tér és önképző műhely. A posztmodern művészeti megnyilvánulásokban a művész és befogadó közötti viszonyt véve tekintetbe egy átértelmezett nézői szerep válik aktuálissá. A néző többé nem passzív befogadónak tekintendő, hanem inkább társproducer, aki aktívan közreműködik a művészi aktus kibontakozásában.¹³

A művészeti kínálat terén egyrészt a képzőművészet, másrészt az előadóművészet dominál. De vannak továbbá könyvbemutatók, filmvetítések, esetenként pedig előfordul egy-egy vintage-ruhavásár, kézművesbazar, hanginstalláció, koncert, sőt buli is. A kiállításokon és előadásokon túl tehát bárki számára hozzáférhető színházi, kontakt improvizációs, capoeira angola vagy akár ütőhangszeres műhelytevékenységek szerepelnek heti rendszerességgel a programban. A színvonalat erősíti, hogy időnként külföldi társulatok turnéállomása a kulturális központ (pl. az új-zélandi Quartett színház előadása 2010 novemberében¹⁴), valamint „nagy mesterreket” is meghívunk workshopokat tartani (pl. Sapoti mester Capoeira Angola workshopja; a világhírű Odin Színház zenei munkatársának, Frans Winthernek *Az előadás ritmusa és a színész zeneisége* című workshopja).

A közösség megszólítása és társadalmi érték közvetítés

■ A misszióba is belefoglalt közösséget továbbgondolva jutunk el a társadalmi érték közvetítés kategóriájához. A Boorsma–Chiaravalotti szerzőpáros tanulmányában úgy vélekedik, hogy az elsődleges célcsoport tulajdonképpen híd a kulturális tevékenység és a tágabban értelmezett közösség között, melyben az illető művész és kulturális intézmény működik.¹⁵ Vizsgálódásom elején feltételeztem, hogy az elsődlegesen megcélzott közönségen túlmenően valamiféle, a külvárosi lakosságot magaskulturálódáshoz hozzásegítő, misszionárius szerep húzódik meg valahol a felvállalt küldetés mögött.

Ezek a folyamatok jelentkeznek a létrehozott rendezvények szintjén, hol tudatosan, hol tudattalanul, de nem stratégiai vezérelv: „az Ecsetgyár mitológiájából azért ezt érdemes kivenni, hogy mi nem azért mentünk oda, mert akkora nagy küldetés-tudatunk van. Azért mentünk oda, mert oda lehetett menni. [...] A messianizmus nem produktív”¹⁶ – vallja a kulturális menedzser. A küldetésstudat kapcsán ugyanis egyrészt megkérdőjelezhető, hogy milyen alapon szabad a szóban forgó közösséget görcső alá venni, egyáltalán van-e igénye az életébe, hétköznapjaiba való bármiféle beavatkozásra. Még akkor is, ha a filozófiai eszmefuttatás és nem a gyakorlati interakció talajáról szemléljük a problémát. Másrészt problematikus, hogy ha az esetlegesen erre fogékony közösség aktív közreműködésével az interakció megvalósul is, ennek kezdeményezője képes-e „messiás” szerepét felelősen és tartósan felvállalni. Továbbá az Ecsetgyár nem egy monolitikus struktúra. „Vannak projektek, melyek explicite a külváros lakóit célozzák, és vannak, melyek számításba se veszik, hogy az Ecsetgyár valahol a földbolygón van. A két véglet között minden megtalálható.”¹⁷

A társadalmi érték közvetítés lehangsúlyosabban a kultúrpolitikai konferenciákon, társadalomtudományi kollokviumokon keresztül érhető tetten, melyek általánosságban az urbanitás témáját járják körül.

Szakmai berkek és klaszteredés

■ Az Ecsetgyár harmadik érintett csoportja az alkotók közössége, azok a művészek és művészi csoportosulások, akiknek/amelyeknek tevékenysége az ipari épületet kulturális központtá lényegíti át. A tanulmány elkészítésének pillanatában tíz szervezet, öt galéria és több mint 40 egyéni alkotó lakja be a 2500 négyzetméteres

teret.¹⁸ Külön említést érdemel a két felszerelt előadóterem, a Sala Studio és a Sala Mică, ugyanis az egyesületek szervezésében itt kapnak helyet a színházi és mozgás-művészeti előadások, performanszok, workshopok, konferenciák.

Az idézett kulturális menedzser kiemeli, hogy az Ecsetgyárban való alkotás most már olyan státust jelent, hogy ha netán üresedés van, nyomban többen lecsapnak a helyekre, így válogatni is lehet, a színvonalas produkciókínálat előnyére.

Az említett művészi csoportosulások legnagyobb része nonprofit egyesületi, alapítványi keretben működik. Az angol szakirodalom a kis művészeti szervezeteket SAO (*small arts organizations*) néven általánosítja. Ezek a szervezetek a művészi világ és kultúripar gyökerei, biztosítják a kulturális sokszínűséget a helyi közösségekben. Érdemük, hogy gyakran olyan tevékenységi területeket és célcsoportokat tudnak megközelíteni, ahol egy nagyobb szervezet csődöt mondana.¹⁹

Az Ecsetgyár tulajdonképpen e kis szervezetek tömörülése egy „ernyőszervezet” alá, ezek együttműködve, egymás erősségeit kihasználva egy piacképes komplex művészeti központot alkotnak. Egyéni potenciáljuk erre nem lett volna elegendő, hálózatba tömörülve azonban Kolozsvár kulturális életének igen jelentős színterét hozták létre. Diana Crane kultúraszociológus a következőt állítja: „A mai, posztmodern társadalom kultúráját a különböző típusú kulturális médiumok, illetve a hozzájuk kapcsolódó termelő szervezetek alkotta hálózatok határozzák meg.”²⁰ Ezt a jelenséget nevezi a szakirodalom kreatív klaszternek. Mihai Pop szépen megfogalmazza a folyamatot: „Mindegyikünk lelkesedett az ötletért, hogy egy koherens projektbe csoportosuljunk, és valahogy többletjelentést adjunk annak, amit külön-külön csinálunk. A legtöbben az Ecsetgyár tagjai közül már sok éve tevékenykednek, és mindenkinek pontosan tudja, hogy mit akar saját projektjével; ha egyedül vagy, talán jó, egy központ részeként azonban inkább van közönség. Ha többen vagyunk egy helyre tömörülve, nem számít, ha ez a hely messze van is, a közönség jön; az első nyertes a közönség, hisz több eseményt láthat egyszerre.”²¹

Külső-belső folyamatok

■ A vizsgált kulturális intézményre adaptált Threefold Balanced Scorecard modell külső-belső folyamatok dimenziójában tárgyalom nagy vonalakban a szervezeti működéshez, programszervezéshez, közönségszervezéshez és kommunikációhoz, önkéntesekhez és egyéb külső együttműködésekhez kapcsolódó menedzsment gyakorlatot.

Szervezeti működés

■ Cornwall és Perlman nyomán a kulturális vállalkozások háromfélék lehetnek: egyéni vállalkozás, „*intrapreneurial*” ernyőszervezet és egyetlen területet felölelő szervezeti vállalkozás.²² Az *intrapreneurial* kategóriába tartoznak azok a kulturális központok, ahol több apró, részben független társulás működik egyszerre. Az Ecsetgyár föderáció mint jogi személyiség fogja egybe a negyvennél is több kulturális *operator*t, és foglalkozik a kulturális központ működtetésével kapcsolatos általános menedzsmenttevékenységekkel. Szervezetpolitikája szerint nem termel kulturális programokat, csupán tagjai termelnek.

Ernyőszervezeti felépítése az igazgatótanácsból, a közgyűlésből és egy Adminisztrátorból áll. A szervezeti döntéshozatal kétszintű: kisebb kérdésekben az igazgatótanács dönt, nagyobb problémák megvitatására azonban összehívják a közgyűlést. A föderációnak természetesen általános menedzsmentköltségei vannak. A különböző projektekre az igazgatótanács tagjai önkéntes alapon írnak ki pályázatot. Továbbá a föderáció működteti az Ecsetgyár hivatalos honlapját, a www.fabricadepensule.ro-t.

Programszervezés

■ Az Ecsetgyárban minden egyesület, galéria és egyéni alkotó maga felel a saját teréért, programjaiért és rendezvényeiért. Ezeket az adminisztrátor összesíti, és ő állítja össze a hetente frissülő programkínálatot. Továbbá vele kell intézni a közös terek kibérlésének adminisztratív folyamatait.

Közönségszervezés és kommunikáció

■ A fő közönségszervezési tevékenység alsóbb szinten, a tagok szintjén történik. Mindenkinek saját felelőssége a maga csatornáin, a maga időbeosztásával gondoskodni saját programjainak kommunikálásáról az általa megszólítandó közönség felé. Ugyanígy, külön-külön oldják meg az előadásokra vonatkozó közönségi helyfoglalást és jegyárusítást. Nincs állandó frontszemélyzet, amely a közönséget fogadná.

Az Ecsetgyár általános szervezeti közönségszervezése és kommunikációja kimerül az összeállított heti program saját felületeken és néhány külső csatornán történő kommunikálásában. Annak ellenére, hogy az alkalmazott kommunikációs csatornák száma csekély, ezek célcsoport elérési hatékonysága megfelelő.

Önkéntesek

■ Az ilyen kulturális központok esetében nagyon hatékony vállalkozás önkéntesek foglalkoztatása. A kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés hozzájárul az intézmények hatékonyabb működéséhez és hosszú távon a fejlődéséhez.

Megfelelő hozzáértés hiányában az Ecsetgyárnak egyelőre szakszerűen kidolgozott önkéntes programja nincs. „Jelen pillanatban nincs egy olyan ember, aki eléggé jól tudná érezni az önkéntesekkel való foglalkozás pulzusát” – állítja Szakáts. Ugyanis az önkéntesek foglalkoztatásának is megvan a maga pszichológiája, a maga *knowhow*-ja. Ha kerülne hozzáértő személy, az intézmény maximálisan nyitott lenne a kezdeményezésre.²³

Együttműködés más kulturális szervezetekkel, rendezvényekkel

■ A szakmai berkek kontextusába tartozó külső folyamatokat illetően kiemelt fontosságú a kulturális központ életében a különböző rendezvényekkel és kulturális szervezetekkel történő együttműködés. Ilyen fontos együttműködés például a Trans Europe Halles hálózat vagy akár a TIFF (Transilvania International Film Festival).

Financiális kérdések

Szervezeti költségvetés

■ A pénzügyi kérdések tárgyalása is kétszintű. A tagok felelősek önmaguk fenntartásáért és az általuk elfoglalt tér bérleti díjának kifizetéséért, maguknak termelik elő a működésükhöz szükséges anyagi keretet. A föderációnak is vannak állandó jellegű kiadásai: a működési költségek (víz, fűtés, villany, szemét, telefon) és a különböző menedzsmentköltségek, ezek egy részét tagjaik hozzájárulásából fedezik. Bevételeknek számít az esetlegesen külsősöknek bérbe adott terekért járó fizetség.

A föderáció projektorientáltan pályázik különböző fejlesztésekre, intézményi menedzsmentre, nagyrészt így finanszírozza teljesen a kiadásait.

Árszínvonal

■ A kulturális kínálatból az előadásokért kell fizetni, a galériák kiállításai ingyen is megtekinthetők. A rendezvény szervezőjének feladata megszabni a részvételi árat. Általában a jegyek ára egy szinten mozog, de esetenként változhat is, a rendezvény színvonalának függvényében.

A műhelytevékenységek egy részéért havi fix összeget kell fizetni, a többi ingyen látogatható. Említést érdemel a dob- és perkúciós műhelytevékenység részvételi díjjal kapcsolatos feltétele: „Ingyenes. Hozzájárulásokat szívesen fogadunk” („Nu se percep taxe fixe. Contribuția e liberă”).

Finanszírozási források és fundraising

■ Az Ecsetgyár projektorientáltan, konkrétan meghatározott programjaira közhatósági és magánforrásokból egyaránt kapott támogatásokat. A lényegesebb projektek támogatását illetően a honlapon megjelenik az EEA Grants, a román AFCN és az European Cultural Foundation mint finanszírozók. A gazdasági szférából is tüntetnek fel szponzort, ám egy szakszerű fundraising program lefuttatása a föderáció jövőbeli tervei között szerepel.²⁴

Következtetések

■ Az Ecsetgyár-jelenség, vagyis az ipariális terek kultúrahelyszínekként való újrahasznosítása olyan aktuális téma, melyről igazán nem olvashatunk tudományos munkákban. Ahogyan bebizonyosodott, mind az Ecsetgyár, mind európai rokonai a magas presztízsértékű kultúra új színtereinek tekintendők, a jelenség gyökerei pedig még az avantgárdig visszanyúlnak. Az ipariális örökség újra hasznossá válik a társadalom számára, és kulturális központtá alakítva azonos ízléskultúrák találkozási teréül szolgálhat. Továbbá anyagi hozzáférhetőségét illetően otthont ad egy olyan kreatív klaszternek, mely nagymértékben gazdagítja a város kulturális sokszínűségét. Mindezt, ahogyan Mihai Pop fogalmaz, „kolozsvári módra” („de un tip clujean”).

Az Ecsetgyár továbbá rávilágít a kreatív klaszteresedésben rejlő lehetőségekre. A kisebb, meghatározott művészeti területen tevékenykedő nonprofit kulturális szervezetek vagy kisebb kulturális vállalkozások ugyanis önmagukban nehezen tudnak helytállni a kultúrapiaci versenyben. Kölcsönös előnyökön alapuló együttműködések kezdeményezve azonban kreatív klaszterbe tömörülhetnek, és létrehozhatnak egy független kulturális központot. Így nagyobb közönséget szólíthatnak meg, mint amelyre külön-külön lehetőségük volna.

Az ipariális épületek a fizikai munka teréből a szellemi alkotás miliójává válnak, az értéktranszformáció megvalósulásában pedig a kulturális menedzsmentgyakorlat játszik jelentős szerepet. Az a kultúraszervezési tevékenység, amely az alkotókat, egyesületeket és kulturális vállalkozásokat összefogó Ecsetgyár föderációt működteti. Az Ecsetgyár független kulturális központ társadalmi hasznossága kettős. Azonkívül, hogy regenerál, újra használatba helyez egy elhagyott ipariális épületet, teret ad a művészi kifejezőmód új, kísérletező formáinak, az új kezdeményezések pedig hosszú távon kihatnak a kultúra fejlődésére. A színvonalas művészeti produktumok és kulturális rendezvények által nemcsak gazdagítja a város kulturális sokszínűségét, az etnikai függetlenség Kolozsvár multikulturális jellegét erősíti. Éppen ezért a közhatóságoknak fel kellene ismerniük társadalmi fontosságát és támogatniuk kellene a működésben és fejlődésben.

1. Proekt Fabrika (Moszkva): <http://www.proektfabrika.ru/> (2011. 05 . 15.)
2. Rote Fabrik (Zürich): <http://www.rotefabrik.ch/de/home/> (2011. 05. 15.)
3. Fabryka Trzciny (Varsó): <http://www.fabrykatrzczyn.pl/> (2011. 05. 15.)
4. The Old Tobacco Factory of Lavapiés (Madrid): <http://latabacalera.net/> (2011. 05. 15.)
5. 798 Art Zone (Beijing): http://www.798space.com/index_en.asp (2011. 05. 15.)
6. Szakáts Isvánnal 2011. május 13-án készített interjú. (A továbbiakban Szakáts 2011.)
7. G Speckbacher: *The economics of performance management in nonprofit organizations*. Nonprofit Management and Leadership 2003. 3. 267–281.
8. M Boorsma – F. Chiaravalotti: *Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation*. Journal of Arts Management, Law & Society 2010. 4. 310. (A továbbiakban Boorsma–Chiaravalotti 2010.)
9. Fordítás általam – S. N. Az eredeti, román nyelvű szöveg: „Fabrica de Pensule este un spațiu de creație și difuzare a artei contemporane, funcționând ca un centru cultural independent. Proiectul a fost inițiat în 2009 de un grup de artiști, curatori, producători și manageri culturali din Cluj, animați de ideea că arta creează un impact real asupra comunității.” Forrás: http://www.sectorulcultural.info/fabricadepensule/?page_id=2 (2011. 06. 08.)
10. Szakáts 2011.
11. Szakáts 2011.
12. Mihai Poppal 2011. június 6-án készített interjú. (A továbbiakban Pop 2011.)
13. Boorsma–Chiaravalotti 2010.
14. 2010. novemberi program: <http://www.sectorulcultural.info/fabricadepensule/?p=809> (2011. 06. 09.)
15. Boorsma–Chiaravalotti 2010.
16. Szakáts 2011.
17. Szakáts 2011.
18. Forrás: <http://www.fabricadepensule.ro/fabrica-de-pensule/prezentare-general/> (2012. 07. 14.)
19. Woong Jo Chang: *How „Small” Are Small Arts Organizations?* Journal of Arts Management, Law & Society 2010. 3.217.
20. Wessely Anna: *Előszó: A kultúra szociológiai tanulmányozása*. In: *A kultúra szociológiája*. Szerk. Wessely Anna, Osiris – Láthatatlan Kollégium, Bp., 2003. 25.
21. Pop 2011.
22. R. J. Cornwall – B. Perlman: *Organizational entrepreneurship*. 1990. Idézi Aleksandar Brkic: *Teaching Arts Management: Where Did We Lost the Core Ideas?* In: *Journal of Arts Management, Law & Society* 2009. 4. 270–280.
23. Szakáts 2011.
24. Szakáts 2011.

