

„Élesedj!”

Interjú dr. Molnár Gáborral a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség ügyvezető igazgatójával

Először is: hova született, merre nevelkedtél, honnan vannak a balatoni kötődéseid?

Családom Dobozról származik, de óvodába már Békéscsabára jártam, szüleim odaköltöztek, tehát Békéscsabán nevelkedtem. A gimnáziumot is ott végeztem, majd a Budapesti



Műszaki Egyetemen tanultam tovább. Itt érdekes megemlíteni, hogy még a rendszerváltás előtt kezdtem el az egyetemet és a rendszerváltás végén fejeztem be. Vízépítő mérnöki szakon végeztem.

Ez egybeesett nem csak a politikai rendszerváltással, hanem a Bős-nagymarosi vízlépcsővel kapcsolatos vitákkal, eseményekkel (ekkor voltam diák az egyetemen). Amit viszont előnyének tekintek, hogy a környezeti hatások vizsgálata, hatástanulmányok készítése, környezetvédelmi szempontok akkor nagyon erősen és markánsan meg-

jelentek és az egyetemén ez egy fontos szempont volt. Itt kapcsolódik már az első nemzetközi szál, hiszen a rendszerváltást követően vált elfogadottá, hogy a keleti és a nyugati tudományos élet szereplői közös kutatási programokon keresztül tanár, diák csereprogra-

mokat indítsanak. Szakmai gyakorlatnak így már én is egy nemzetközi diákcsoport munkájában való részvételt választottam. Ez alapozta meg a lehetőséget arra, hogy diplomamunkámat a Budapesti Műszaki Egyetem és a Delfti Műszaki Egyetem közös, integrált vízgyűjtő gazdálkodási tervezési programja keretében végezzem el. Hollandiában készítettem a diplomamunkámat felszíni (álló) vizek rehabilitációja témakörben. Hazajöttem, elkezdtem a doktoranduszi ösztöndíjat a műszaki egyetemen, majd egy pályázatot nyertem a Tokió

Egyetemre. Itt talán az az érdekes, akkor nagyon sokat tudtunk Japán technológiai fejlettségéről - én is azért választottam -, viszont keveset a kultúráról. A Japánban töltött három és fél év nem csak szakmailag jelentett nagyon nagy előrelépést, hanem egy másik kultúrának a megismerését, amiből én elsősorban a toleranciát említeném. Ha nagyon sok nemzetiségű ember együtt dolgozik egy intézetben, akkor alkalmazkodni kell. Értelemszerűen a kultúrák különbségei felszínre jönnek és arra, hogyhogya lehet ezt harmonikusan kezelni, erre egy jó iskola volt. 1997-ben jöttem haza Magyarországra. Japánban megismertem Kutics Károllyal, aki a Japán kormány támogatásával megvalósuló Balaton projektnek a résztvevője volt. Amikor hazajöttem, ő kért fel, hogy segítőként dolgozzak a projektben. Szakmailag akkor kezdtem el foglalkozni a Balatonnal.

Kérdés volt a balatoni kötődés. Még kicsi voltam, mikor szüleimmal a Balaton környékét jártuk, általában a déli parton nyaraltunk. Itt nézegették, hogy hol vegyenek hétvégi házat. Végül is nem a déli part, hanem az északi part mellett döntöttek és akkor építettek egy nyaralót. Még kicsi voltam, de így nekünk a Balaton nem csak a nyarat, de tavaszt és őszt is jelentett. Ifjú pályakezdőként viszont már szakmai kihívássá nőtt a Balaton. Amikor ennek a Balaton projektnek vége lett, utána még Szlovákiában, illetve Magyarországon dolgoztam tanácsadóként, szakértőként többségében a Japán kormány által finanszírozott projekteken, japán cégeknek. Az

Ügynökség 2000-ben való megalakulásánál ugyancsak Kutics Károly kért fel, hogy csatlakozzak a csapathoz.

A Bős-Nagymaros projekt kapcsán érzékelhető volt-e akkoriban valamiféle szakmai konszenzus? Mi volt az ami a szakma részéről vállalható volt?

Idén vagy tavaly jelent meg Sámsondi Kiss Györgynek, Bős-Nagymaros kormánybiztosának könyve, aki lassan 30 év visszatekintésével összegzi, hogy ő, mint kormánybiztos, milyen nehézségekkel küzdött annak érdekében, hogy ez a projekt Magyarország számára előnyösen záruljon le. Azért említem, mert megerősíti azt, amit akkori diákként éreztem. Én az egyetemen hallottam a szakmai érveket, hogy mire miért van szükség, minek mi a kockázata, ugyanakkor barátaimmal beszélgetve viszont hallottam, hogy ez mennyire veszélyes vállalkozás. Amikor velük beszéltem, hogy én milyen érveket hallok mellette, akkor legtöbbször az volt a véleménye, hogy ők ezeket miért nem tudják, erről beszélni kellene. Nekem akkor is azt volt a megélésem, hogy nem folyt róla érdemi vita. Politikai vita volt, nem szakmai. És még azt hozzátéve, hogy nem azok az emberek ültek az asztalnál, akiknek beszélgetniük kellett volna szakmai kérdésekről. Ennek eredményeképpen rengeteg nagyon jó szakember ment külföldre, nemzetközi szervezetekhez dolgozni a 80-as évek végén. Kis kitérőként említem, hogy azért nyugdíjasként a Balaton környékét újra-újra felfedezik ezek a szakemberek. Másrészt, akik maradtak, ők is próbálták a nemzetközi kapcsolatokkal megtartani a szakmai elismertsé-

güket. Szerintem a vízügy még mindig nem heverte ki az akkori „szégyen padba ültetést”.

Voltál az ügynökségnek beosztott alkalmazottja Kutics Károly ügyvezetői időszakában?

Igen. Amikor a későbbi első igazgató, Kutics Károly Japánból hazatérőben volt, én már Magyarországon éltem. Amikor az Ügynökség indult, akkor megkért, hogy már a kezdeteknél vegyek részt a munkában. Volt olyan, hogy Károly még Japánban volt, amikor én leültem Hatvani Miklóssal az Ügynökség első megbízott vezetőjével tárgyalni.

Az Ügynökség munkatársa voltál mielőtt igazgató lettél. Ebben az időszakban voltak-e Balatonnal kapcsolatos szakmai feladataid?

Igen voltak. Volt például a már említett JICA Balaton projekt, aztán én még külföldi projekteken dolgoztam, de Kutics Károly megkért, hogy csatlakozzam az Ügynökséghez nem megvárva, amíg ezek a nemzetközi projektek kifutnak. Volt egy szervezetépítési feladat, azt Károly irányításával, folyamatosan konzultálva végeztük. Károly egy hónapot itt, két hónapot külföldön tartózkodott akkoriban. Amikor Károly külföldön volt, én vittem a cégvezetést. Amikor indultunk, öten voltunk, mindent mi csináltunk. Felépíteni a szervezetet megjelenésében, működésében, adminisztrációjában. Például az arculati elemeket, a logókat is ki kellett találni.

Az ötös létszámot még nem is hallottam. Milyen szakaszokban, hányan és milyen feladatokkal csatlakoztak a munkatársak?

Nem csak Bős-Nagymaros volt fontos a rendszerváltás után, hanem megalakult a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium. Még egy apró momentum: amikor elkezdtem az egyetemet, nekem volt egy vízügyi ösztöndíjam. Amikor megkötöttem a vízügyi igazgatósággal a tanulmányi ösztöndíjat, utána vált szét a vízügyi és környezetvédelem. Döntenem kellett, hogy mely ágazatnál maradok. Én a környezetvédelmet választottam, átkerültem ösztöndíjasként a környezetvédelemhez. Aki követi a vízügyi és a környezetvédelem sorsát tudhatja, hogy eléggé hektikus volt. Amikor a Balatonnál voltak a halpusztulások 1992-ben, a helyi polgármesterek és a központi igazgatás részéről felmerült hogy az üggyel érdemben foglalkozni kell és létrehozták a Balatoni Regionális Tanácsot, Tarján Lászlóné, akkori környezetvédelmi államtitkár vezetésével. Ez egy tárcaközi egyeztető fórum volt, ahol miniszterek vettek részt, és balatoni feladatokat láttak el.. Amikor 1996-ban az uniós csatlakozásra felkészülve megalkották a területfejlesztési törvényt, ami a BFT megalakítását is már törvényileg írja elő, akkor mivel regionális fejlesztési tanácsokat kellett létrehozni, ezért a Balatonból kimaradt a regionális szó – nekem így mesélték.

Nagy erénye a területfejlesztési törvénynek, hogy kialakította a térségi tanács fogalmát és a BFT-ről ír. Az ide kapcsolódó feladatokat eleinte Nemcsók János kormánybiztos látta el, majd utána, 1998-ban döntött úgy az Orbán-kormány, hogy a Balaton Fejlesztési Tanácsot decentralizált intézményként,

köztestületi formában működteti. Jelenlegi formájában tehát akkor alakult meg a BFT. Ezt azért fontos így megemlíteni, mert azért kellett egy kis helyi aktivitás, hogy ez megvalósulhasson. Balázs Árpád ügyvezető elnök megalakította a munkaszervezetet Hatvani Miklóssal és Kovács Lászlóné Gyöngyivel. Az akkori siófoki polgármester úgy gondolta, hogy ahhoz hogy a Tanács érdemben működni tudjon, mielőbb kell egy szervezet is. Ugyancsak akkor döntött a Tanács úgy, hogy megalapítja az Ügynökséget. Az Ügynökség ügyvezetői igazgatói állásra pályázatot írt ki. Előbb volt tehát a munkaszervezet, önálló jogi személyként pedig elkezdtük felépíteni az ügynökséget 5 fővel. Voltam akkortájt igazgatóhelyettes, mérnök, térinformatikus. Volt egy környezetvédelmi munkatárs (Egerszegi Zita), egy pénzügyi (dr. Kővári Mártonné), egy közgazdasági (Fekete-Páris Judit) és egy informatikus (Szedmák Tibor). Úgy bővült a személyi állomány, hogy a feladatok nőttek. A területfejlesztési koncepció elkészítésére elindult egy tervezési folyamat. Felmerült az az igény ebből következően, hogy jó lenne minél jobban ismerni a térséget, illetve a BFT is fejlesztési forrásokat kapott, hogy a térségi fejlesztéseket elősegítse a tervek alapján. Ezért hirtelen kellett egy tervezői egységet, és egy pályázatkezelői egységet létrehozni. Ez volt a két bővülési terület, vagyis a tervezői, gazdasági-szociológiai kutatócsoport megalakítása, illetve a pályázatkezelő részt kellett kialakítani. Fel kellett venni munkatársakat. 2001 július 17-én alakult meg az Oláh Miklós vezet-

te Társadalomtudományi Kutatócsoport füredi telephellyel. Az akkor hat fő csoportból máig az Ügynökségen dolgozik Dombi Gábor, Csákváriné Joó Zsuzsanna és Kulics Beatrix. Siófokon volt a székhely, Balatonfüreden a kutatócsoport. Fontos volt egy területi keszthelyi képviselő, ott is létrehoztunk egy irodát. Így a Balaton három meghatározó pontján lehettünk és lehetünk jelen.

2002-re összeállt a szakmai szervezet, intenzív időszak volt. 2000. januárjában elindult a működése, formailag, adminisztratíván, szervezetileg, aztán szakmailag felépítve. 2002-re elérte azt a létszámot, és nagyon fontos, hogy a szakmai kompetenciát is, ami fontos a működéshez. Ebben benne volt a tervezéshez szükséges tudás, szakemberek, és a végrehajtáshoz, pályázatkezeléshez, programmenedzseléshez kapcsolódó kapacitás. Mindamellet a Balaton számára fontos területeken, víz és környezetvédelem, valamint gazdaság és turizmus megfelelő szakértelemmel rendelkezünk. Három olyan munkatárs van, aki a kezdetekkor, 2000. elején csatlakozott az ügynökséghez és ma is itt dolgozik. Jövőre már nagyon sokan lesznek ebben a körben.

Volt rálátásod az ügyvezetői igazgatói kinevezésed előtt arra, hogy ez a folyamat milyen szakmai és politikai kapcsolódásokkal, és milyen szakmai fogadtatásban részesült?

Bizalmat élveztünk. Az volt a feladat, hogy szakmailag építsük fel a szervezetet és stabil háttérrel adjunk.

Voltak ellenségei, ellenfelei ennek a folyamatnak az elején?

Nem ellenségnek mondanám, hanem inkább megfigyelő, tartózkodó attitűd volt tapasztalható, de végeredményben együttműködő volt a vízügy, és a turisztika és a megyék is. A Balatonnál nagyon fontos a környezetvédelem, vízgazdálkodás, a turizmus. Mindre már meglévő szervezetek működtek a térségben, amelyek mind erőforrásaikban, mind tapasztalatukban, múltjukban meghatározóak voltak. Volt például a regionális idegenforgalmi bizottság, a megyék területfejlesztési szereplőkként is működtek. Tehát egy beágyazott rendszerben, új szereplőként kellett megvetni a lábunkat. De volt irányunkban bizalom, megvolt a kormányzati politika részéről és a térségi szervezetek, önkormányzatok oldaláról egyaránt. Az önkormányzatok fontos szerepet játszottak a BFT létrehozatalában. A balatoni polgármesterek részéről e tekintetben nagyon erős támogatás volt. Máig úgy tekintjük, hogy a BFT egy politikai egyeztető fórum és ügynökségként annak a végrehajtó, döntéselőkészítő szervezete.

2002-ben a kormányváltás idején még Kutics Károly volt az ügyvezető igazgató. Hogy alakult a cég további sorsa, és a Te személyes pályád?

Károly Japánból pályázta meg az ügyvezető igazgatói állást, és haza akart települni. Amikor elkezdtünk működni, akkor megvolt ez a kettősség, hogy azokat a kötelezettségeket, amik Japánban voltak, azokat le kellett zárni, és hazajönni. Sajnos Károlynak volt közben egy súlyos balesete (épp az elnöktől hazafelé jövet késő este). Átadta nekem a feladatokat másnap, utána sokáig tar-

tották altatásban. A balesettől függetlenül is tudható utólag, hogy az új elnök, Kolber István nem tolerálta azt a kettősséget, ami a japán és a hazai feladatokkal járt, neki egy teljes időben dolgozó ügyvezetőre volt szüksége. Tehát az új elnök ezt a helyzetet meg akarta szüntetni. Az egész szervezetnek hirtelen jött a váltás, BFT ülésen tudtuk meg, hogy Károly lemondott, hiszen ez nem egy tervezett történet volt. Ezen a bizonyos BFT ülésen neveztek ki megbízott ügyvezető igazgatónak. Később hivatalosan pályáztam is az ügyvezető igazgatói állásra.

Kolber István nagyon aktív elnök volt emlékeim szerint.

Országgyűlési képviselő volt, hétfőn Kaposvárról jött, megállt az ügynökségen Siófokon, leültünk ketten, áttekintettük a feladatokat, készítettem egy jegyzetet, mik a heti teendők, aztán ment tovább a Parlamentbe. Szerdán, amikor jött vissza, akkor is bejött, ellenőrizte a kiadott feladatok ellátását. Ő egy bürokratikus ember volt, de jó értelemben véve.

Akkor még csak 2002 volt és nagy lendület, dinamizmus volt a szervezet életében. Nagyon fontos megemlíteni, hogy a mi teljes nevünkben: a Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség Közhasznú Nonprofit Társaság(ban) az integráció az Európai Unióhoz való integrálást jelentette. 2002-ben egy lépésre voltunk 2004-től. Az alapítók egyik fő célja volt, hogy az Európai Unióhoz csatlakozva a térség rendelkezzen azokkal a szükséges kapacitásokkal, amivel többletforrást lehet a térségbe

bevonni. Ez a többletforrás részben a hazai pályázati rendszereket jelenti, akkor még jelentős számú pályázati forrás állt rendelkezésre a szaktárcáknál. Részt vettünk az uniós forrásfelhasználást előkészítő Előzetes Regionális Fejlesztési Terv tervezési és végrehajtási folyamatában, mint nyolcadik „kvázi” régió. Ez a program, mai szóhasználattal élve „multi-fund” rendszer volt, a gazdasági minisztérium, a környezetvédelmi minisztérium és a vidékfejlesztési minisztérium összeadott saját forrásaiból pénzt egy közös keretbe. Ebből épültek az első borászati fejlesztések.

Mik voltak ekkoriban a fejlesztési prioritások?

Voltak a turisztikai célú (szőlészeti, borászati) fejlesztések, a környezetvédelmi téma, és a szennyvízcsatornázás. Volt még egy informatikai fejlesztés, ami sajnos nem vált be. Azt akartuk, hogy kiépüljön az internethálózat a térségben, de ez kevésbé volt sikeres. Akkor még az internet technológia nem volt annyira fejlett, és költséghatékony. De fontos, hogy már akkor megjelent ez az informatikai szál. Most úgy mondjuk hogy home office, távmunka, de ez a gondolat nem mostani.

Amikor átvette az ügyvezető igazgatói feladatkört, akkor az Ügynökség már teljesen készen volt, vagy hoztál új szakembert?

Teljesen kész volt. Minden felvett kolléga Kutics Károly döntése volt. Azért pályáztam, mert a szervezet kész volt, az uniós csatlakozás kopogtatott az ajtón, nagyon jó tapasztalatunk volt az előző területfejlesztési tervben. A

szervezet iránt megvolt a támogatottság a kormányváltást követően is, mind a térségben, mind központilag.

A külföldi szakmai kapcsolatok a te időszakodban hogyan alakultak, szélesedtek, mélyültek? Ezek gazdasági kényszer hatására történtek? Vagy mindig sikerült olyan nemzetközi kapcsolatokra szert tenni, amik teljes mértékben a Balatonra nézve 100 %-osan voltak képesek hasznosulni?

Én most sem kívánom értékelni, hogy előny, vagy hátrány volt, hogy a Károly is és én is egy nemzetközi munkakörnyezetből csatlakoztam az ügynökséghez. Hátrányként lehet mondani, hogy ennek megfelelően a meglévő hazai szakmai körbe nem voltunk beágyazódva. Nekem ez lehetett volna hátrány is, de amint említettem, ez a terület, ahol mozogtunk a fejlesztéspolitikának egy új területe volt. A bankrendszer átalakításához tudnám hasonlítani. A rendszerváltást követően nagyon sok fiatal közgazdász került a bankszférába, hiszen egy új működési mód volt a kereskedelmi bankok megjelenése. Zsigerileg bennem volt - és Károlyban is - hogy a nemzetközi szálak maradjanak meg, hiszen nagyon értékes tudás ez, mikor egy nemzetközi struktúrához (EU) akarunk csatlakozni. Létkérdés, hogy otthonosan tudjunk mozogni ezen a területen. Mivel a BKÜ és a BFT a magyarországi rendszerben is egy kicsit kakukktojás volt. Volt a 7+1 régió, de a +1 funkcionális régiót, az itthoni bizalmat élvezve, a nemzetközi porondon kellett definiálni tudni. Hiszen az uniós csatlakozást követően nagyon strukturált, bürokrati-

kus rendje van a fejlesztésnek a NUTS rendszer alapján. Volt benne persze egy személyes ambíció is. Ennek megfelelően eleinte csak a környezetvédelemmel, vízzel kapcsolatos programjaink voltak. Fontos kiemelni, – még mindig csak 2004-et írunk – hogy az alacsony vízből adódóan az ENSZ fejlesztési programjának első nemzetközi klímaadaptációs projektje az a Balatonnál volt, a GEF projekt. Ezt sokan elfelejtik.

2002 után az uniós csatlakozásra készülődve, elkezdtek elfogyni a hazai források. Ez a BFT működését is érintette, hiszen 2001-2002-ben évi 1 milliárd forintos fejlesztési forrással gazdálkodott a Tanács. 2005-2006-ra ez nulla lett. 2004-re abba a döntési helyzetbe kerültünk, hogy vagy leépítjük a szervezetet, mert a feladataink csökkentek, vagy új feladatokat keresünk. A források és a feladatok csökkenésének az első jelei a kutatócsoport működésénél keletkeztek, hiszen a támogatásuk lefeleződött. Aztán a fejlesztési forrás elmaradásával a pályázatkezelő résznek a feladatai csökkentek, de mindkét esetben az a döntés született, hogy a kapacitásokat megtartjuk és új feladatok után nézünk.

A pályázatkezelésnek olyan új feladatokat kerestünk, ami a profilunkba illett. Az önkormányzatoknak elkezdtünk környezetvédelmi programokat készíteni, akkoriban a környezetvédelmi program a zöld forrás pályázatoknál a pályázat feltétele volt. Különösen a kisebb településeknek nem volt erre kapacitásuk. Tehát környezetvédelmi programokat készítettünk településeknek, és hulladékgyűjtési tervekkel.

Kialakult egy szakértői tevékenység a balatoni önkormányzatok irányába. Elsősorban nonprofit jelleggel, önköltségi áron. Akkor is voltak persze pályázatíró cégek, akik elvégezték volna ezeket a munkákat, csak ők részben nem helyiek voltak, és drágábbak, így az önkormányzatok sok esetben mellettünk döntöttek. Ami egy fontos momentum, hiszen az elvégzett munkával kapcsolatos tudás itt maradt a térségben. Az uniós csatlakozást követően pályázatoknál szintén a pályázatkezelő részleg már nem csak BFT kiírásokat kezelt, hanem pályázati és menedzselő tevékenységet végzett önkormányzatoknak.

Tehát ebben az irányban is tágult az a szolgáltatási kör, amit a cég el tudott végezni. Az uniós csatlakozásnak még egy fontos hozadéka volt, a közösségi kezdeményezési programok pl. az INTERREG képében, ami az uniós intézmények közötti együttműködésekét segítette. Ebben elkezdtünk mi is résztvenni. A füredi kutatócsoport részleges profilváltásához például éppen időben járult hozzá a LIFE program keretében nyertes három éves kutatási projekt, ami jelentős mértékben lefedte a kutatócsoport szaktudását és kapacitásait. Ez a nehéz helyzet a felhalmozott szaktudás többirányú hasznosítását tette lehetővé, de ennek eredményeként is mindezen területeken sokkal nagyobb tapasztalattal, szaktudással állunk helyt.

Kérdés volt a hazai szakmai kapcsolatrendszer. Úgy gondolom, 8. régióként részt vettünk mindazon folyamatokban, amikben a régiók, a BFT az országos területfejlesztési tanács és a TERET tagja

volt, a BFT delegálásával részt vettünk a tervezési folyamatokban, hasonlóan a regionális fejlesztési ügynökségekhez. Mi elvégeztük ezeket a feladatokat a Balatonra. A régiókkal együtt tanultuk a területfejlesztési, regionális politikát. Az első nemzeti fejlesztési tervben, a ROP 3.1.3 kiírásban, a térségi együttműködések erősítése intézkedés keretében 8. régióként tudtuk megvalósítani a Balatoni Partnerségi Programot, amit saját forrásból újra is indítottuk néhány évvel ezelőtt.

Elegendő forrással rendelkezik-e az ügynökség ahhoz, hogy érdemi területfejlesztési és térségi integrációs tevékenységet fejtsen ki? Elegendők-e az eszközök?

Térségfejlesztési tanács döntéselőkészítő szervezeteként meghatározza a tevékenységünket és a mozgásterünket, hogy mi az éppen adott fejlesztéspolitikai környezet. A 2000-es éveket, az uniós csatlakozásunk előtt időszakot egy dinamikusabb építkezési szakasz jellemezte, mondhatnánk tanulásnak is. Meghatározó szavak voltak: regionalizáció, decentralizáció, szubszidiaritás, úgy mint a rendszerváltást követően az önkormányzatiság. Ezek voltak azok a hívó szavak, amiket itthoni és uniós szervezeteknél is lehetett hallani. Ha megnézzük a területfejlesztés intézményrendszerét, akkor látjuk, hogy átalakult, a regionális tanácsok, ügynökségek megszűntek, a kiemelt térségek száma növekedett. A megyei önkormányzatoknak a területfejlesztési tanácsai megszűntek, viszont a területi önkormányzatok kaptak egy névleg

hangsúlyosabb, területfejlesztési szerepkört.

Ha ezt belehelyezzük az EU-s folyamatokba, azt látjuk, hogy Olaszországban is a regionális szereplőknek a hatása csökkent, Franciaországban történelmileg másképp alakultak a folyamatok. Anglia már nem tagja az uniónak, de ott is a regionális fejlesztési tanácsok az uniós szerkezethez kerültek kialakításra. Inkább azt érzékelem, hogy ha nézzük a kohéziós politikát, eszközöket, amik rendelkezésre állnak a következő időszakban EU-s szinten koncentráció, centralizáció zajlott. Olyan, mintha a regionális szervezeteknek a jelenléte, eszközrendszere most általánosan kisebb lenne. Ennek megfelelően mi is inkább az együttműködésekben próbáljuk meg keresni a lehetőségeket.

A decentralizációhoz kapcsolódóan: ehhez tapasztalat kell. Azt is fontosnak tartom, hogy a mi cégünknel a munkatársak fluktuációja nem volt nagy, jelentős tapasztalatokkal rendelkeznek a munkatársak. Egy térségi szervezetnek, mint nekünk, fontos, ha önkormányzatnak végzünk egy munkát vagy egy kutatásban veszünk részt a tudás itt marad. Nem csak a kapcsolat marad itt, de a tudás is itt marad, a munkatársak az információkat használják mindennapi munkájuk során. Ha ezt egy külső, régió kívüli szereplő végzi el, a végtermék persze itt marad, de a tudás, elmegy innen. Ezek a cégek, mint ahogy az elmúlt évek tapasztalata is mutatja, szintén változnak. Nem tudok mondani egy olyan külső tanácsadó céget, ami a Balaton térségében hosszú ideje jelen lenne. Egy térségi

szervezetnek érdeke, hogy itteni dolgokkal foglalkozzon. Egy országos vagy európai hatáskörű szervezetnek a Balaton csak egy feladat.

Nekünk van egy célunk, hogy egy magas minőségi életet szeretnénk a Balatonon elérni és ehhez keresünk eszközöket. Azt kéne a térségi szereplőknek látni, hogy bármilyen külső szereplőnek megvannak a saját céljai, amiben a térség csak egy rész lehet. Míg egy térségben működve ez a teljes cél.

„Ha nem tudunk fejleszteni, akkor integrálunk.” – van egy ilyen keserűes, ironikus belső szlogenje a cégnek. Az ügynökség nevében is benne van az „integráció” szó, ami kezdetben az EU-hoz történő integrációt jelentette elmondásod szerint. Hogy értelmezted a mai környezetben az integráció funkcióját?

Azért volt jó, amikor az ügynökség megalakulása idején mindent magunk csináltunk, mert olyan dolgokra tudtunk odafigyelni, hogy például milyen tartalommal fordítjuk le angolra a nevünket. Angolra úgy fordítottuk, hogy: Lake Balaton Development Coordination Agency. Máshogy megfogalmazva, az integráció igazából koordinációt jelent. A mi szervezetünknek az erőssége az, hogy több szakterületre rálátó munkatársaink az adott szakterületen nagy tapasztalattal rendelkeznek, igaz nem akadémiai kutatásokat végeznek, de mélyen el tudnak igazodni abban, hogy mi használható a térségben és mi nem. Kellő rálátás, logikus gondolkodás kell mindahhoz, hogy tapasztalattal ezeket az információkat egy egységes rendszerbe szervezzük, ha úgy tetszik integráljuk.

Nagyon nagy részét adja a munkánknak, hogy a meglévő tudást összerendezzük. Hogy eligazodjunk benne, hogy az érintett szereplőket egy asztalhoz ültessük, nem döntéshozókat, hanem szakembereket, hogy meghallgassuk őket. A koordináció szót használnám. Az angol nyelvben már ezt a szót használtuk, mert ez fejezte ki legjobban a nemzetközi partnerek számára, hogy mi itt a térségi szereplőkkel való együttműködést segítjük elő, a közös tudás, közös cselekvés érdekében.

A 2020-as év nem csak a 20. évfordulója az ügynökségnek, hanem a Covid járvány első éve is. Neked köszönhetően elég ügyesen élt az ügynökség ezzel az időszakkal. A helyzethez történő adaptálódás egyik fontos és eredményes eszköze volt az online kommunikáció. Ez hova vezethető vissza? A nemzetközi kapcsolataidból eredően voltak ilyen tapasztalataid vagy önmagában tetszik ez a műfaj?

Úgy gondolom, hogy ez nekünk egy plusz lehetőséget adott arra, hogy aktívan bekapcsolódjunk az országos és nemzetközi információs és kommunikációs áradatba. Nagyon sok a nemzetközi együttműködésünk, részt veszünk tanulmányokban, megbeszéléseken, konferenciákon, viszont ez nagyon időigényes, nem beszélve a költségekről. Ebben az online világban az a tapasztalat, hogy lehetőségünk van arra, hogy könnyebben információhoz jussunk, egy online meetinghez könnyebben tudunk csatlakozni, nem igényel utazást, szállást kiadásokat. Még gyorsabb és hatékonyabb. Saját tapasztalatunk, hogy

a külföldi előadókat, és hazai előadókat is könnyebben meg tudunk szólítani. Ez egy plusz lehetőség, ami szerintem pont az ilyen térségi szervezeteknek előnyt jelentett, mert hogy mi eddig (nem rossz szándékból) a földrajzi adottság miatt ezekből kiestünk. Személyesen mit jelent nekem az online forma? Nincs facebookom, twitterem, stb. De az online kommunikáció meg régóta az életem része, csak nem ez a módja. Amikor 1993-tól Japánban tanultam, akkor az e-mail, internet elérhetőség általában az egyetemi oktatói kutatóhálózatokkal volt adott, akik kialakították a saját platformjaikat, mint például a magyar kutatók által használt HIX-t.

Egy magyar kutató Amerikában csinált egy levelezőlistát, szerveret. Volt ezen a nagy információ sztrádán egy magyar információs csatorna, amelyet kutatók, fejlesztők használtak. Ez azt jelentette, ha nekem volt egy problémám, egy megoldandó feladat, beírtam ebbe japán idő szerint délelőtt 10-kor a kérésemet, hogy ki tud megoldani egy programozási feladatot, valaki felébredt Amerikában és elolvasta, válaszolt rá. Másnap nekem már ott volt egy kód, hogy hogyan tudok továbblépni. Ez az online kommunikáció egy kis közösséget jelentett, de pont azt jelentette, hogy elektronikus úton, együttműködő felek között, egy ingyenes hálózat, kezelhető tudásmegosztás tud zajlani. Aztán egy kicsit átalakult a világ a social médiával, ahol nem ilyen jellegű tudásmegosztás, hanem inkább élménymegosztás működik. Az 1990-es évek elején az internet kezdetleges formája szakmai

kapcsolattartásra volt egy nagyon jó eszköz. Aztán átalakult egy élményalapú társadalmi történeté. Jelenleg, épp a pandémiás helyzetből adódóan úgy érzem, hogy visszataláltunk egy kicsit arra az útra, hogy ezeknek az eszközöknek egy szakmai közösség működésében fontos szerepe lehet. Örülök neki, hogy ebben a munkatársak is partnerek voltak. Gyorsan megtanultuk a cégnél. Kétségtelen, eleinte rengeteg időt rá kellett szánunk a gyakorlásra, de a térségben a partnerekkel való együttműködésre egy új teret tudtunk adni.

Úgy látjuk helye van az ügynökségnek itt a térségben. Van egy figyelemreméltó szakmai számon tartottsága. Visszont egy szervezetenél innovációra van szükség. A fejedben van, hogy ennek az innovációnak miről kellene szólni a jövőben, a következő 8-10 évben? Vannak ilyen elképzeléseid?

Amikor Gábor Dénes írásaiból szemeztettem, meglepő volt, hogy természettudósként leírja azt a '60-as években, hogy a technológiai innovációt nem követi a társadalmi innováció. Akkor többé-kevésbé még azt értették, hogy a modernizációval egyre több munkahely, gépek alkalmazásával (nem robotok), gépesítésével egyre kevesebb szükség lesz a kétkezi munkára. Már akkor megfogalmazódott a probléma, hogy ezt a műszaki-technológiai innovációt nem követi a társadalmi innováció. Ugyanezt megfogalmazták később, a környezetvédelem kapcsán, az éghajlatváltozásnál. Ezt a technológiai iparosodást nem követi a társadalom. Kérdés hogy ezt a kihívást, hogy lehet kezelni egy térség, a

térségi együttműködések, a térségi identitás terén. Az intézményi-társadalmi-gazdasági innovációt különböző módokon lehet megjeleníteni. Ezeket egy csoportba sorolva, koordinálva vagy integrálva, az intézményi-társadalmi-gazdasági innováció hogyan tud partiképes lenni a technológiai innovációval. Ez sokat foglalkoztat.

Ezt hogyan gondolod lebontani a következő fél évben az ügynökség szintjén? Milyen lépésekre van szükség?

Ez a legegyszerűbb, a naprakész tudás. A józan ítélőképességnek, naprakész tudásnak minél magasabb szinten tartása.

Új tevékenységek? Nyelvismeret szélesítése? Új fókuszok?

Jöhetnek, de ez adja magát. Minden, ami ahhoz szükséges, hogy jelen legyünk ebben a változó világban, az kell. Nem tudom pontosan megmondani. Példaként előbb elhangzott az online megbeszélések tartása. Erre előre nem lehetett készülni. Szükség volt olyan munkatársakra, akik rendezvényeket tudnak szervezni, össze tudnak állítani egy programot, fel tudnak kérni egy előadót, résztvevőket tájékoztatni, regisztrálni. Ebben nem volt újdonság, ehhez kellett egy tapasztalat, előzetes tudás. Ami új dolog kellett hozzá, hogy két hét alatt meg kellett tanulnunk egy számítógépes programot használni. Ez is egy készség, hogy meg tudjunk tanulni egy programot közösen, hiszen több résztvevőt igényel. Ezekre előre nem lehet úgy készülni, hogy majd tudom, hogy mit fogok tenni, mert lehet, hogy meg kell tanulni hirtelen kínaiul egy év alatt. Tehát

egyrészt van egy korábbi sikerélmény, tapasztalat, hogy nekünk ez megy.

Amikor beszélünk klímaváltozásról, előbb beszéltük az integrációról, egy ilyen tavas térség, mint a Balaton a legjobb példa arra, hogy itt jelen van nagyon sok ágazat, közlekedés, gazdaság, mezőgazdasági termelés. Tehát nagyon sok természetes érdek van benne. Egyrészt ez egy nagyon jó mintaterülete lehet annak, hogy egy térséget hogyan lehet hosszabb távon fejleszteni. És ha nekünk ebben már tapasztalatunk van, tudásunk, akkor ezt próbáljuk elvinni olyan helyekre is, ahol talán ebből kevesebb van. Azon az úton járunk, hogy hogyan lehetne ezt európai szintűvé, globálissá tenni.

Vannak kezdeményezéseink, amelyek azt segítik, hogy az európai szakpolitikába megjelenjenek ezek a speciális térségek, de ez egy hosszú folyamat. Szerintem az egy nagy innováció lenne, ha – ugye a víz az éghajlatváltozással kapcsolatban nagyon fontos elem lesz – a nagytavas térségeknek egy önálló fejlesztési alapja lenne az EU-n belül. Ami Európában talán nem is lenne egy nagyon nagy innováció, de ha ezt ki tudnánk terjeszteni a fejlődő országokra, ahol sokkal nagyobb nehézségekkel, forráshiánnyal, szakértői hiánnyal, nagyobb problémákkal szembesülnek és nemcsak az éghajlatváltozásból adódóan, ez lehetne egy olyan terület, amiben a Balatoni területfejlesztés nem csak példa, hanem exportképes termék. Az integrált tó-térségfejlesztés, integrált eszközök nélkül sajnos nagyon esetleges.

2035-ben vagyunk. Lesz-e ügynökség? Hol lesz a székhelye? Milyen belső struktúrával fog működni? Mekkora költségvetéssel? Kik lesznek a megbízói, partnerei?

Én akkor már a nyugdíjas éveim elején járok. A létszámot tekintve, bízom benne, hogy a feladatokkal együtt sikerül újra növekedni, ha számot is kell mondanom, akkor a mostani duplája, ahol legalább annyian elmondhatják, hogy már 15-20 éve itt dolgoznak, mint most. Tehát lesz Ügynökség, a székhelye sem változik, mert miért is változna? Struktúra, források, partnerek, nagy változásra nem látok igényt, nem várok és nem is vágyunk! Persze finom hangolni mindig van mit! Mivel létezik még az Ügynökség, ezért elismerik és megbecsülik a munkáját, örömmel dolgoznak vele együtt és a munkatársak is örömeiket lelik az ügynökségi munkában.

Kik lesznek az ügynökség fenntartói?

Szeretném, ha önfenntartó lenne. Ez alatt azt értem, hogy a helyi, térségi tudás, nemzetközi porondon is elismert tudás itt jelen van. Részben, mint ezen a területen elismertséggel rendelkező szervezetek, mint szakértőt, programlebonnyolítót, mint alapkezelőt, az ügynökségünket figyelembe vennék, megbíznák. De ugyanakkor azt is szeretném, ha a térségi önkormányzatok is felismernék, mint ahogy eddig is felismerték, hogy a segítségükre lehetünk. Olyan tevékenységeket végzünk, ami az ő érdekeiket jobban szolgálja egységesen, mintha külön-külön tennék meg. Szeretném, ha képző-oktató hely is lennének, ahol ezeket az ismereteket, tudásokat át tudnánk

adni. A források tekintetében, nem üzleti tevékenységet végeznénk, hanem szolgáltatnánk és amit szolgáltatni tudunk, az a releváns információ, tapasztalat, megbízhatóság.

Ez jó, ha egy önfenntartó állapotra tudnánk beállni, függetlenek is lehetnénk.

Térségi szervezetként ez az utunk, erős gyökereket ereszteni a térségben, ami megvéd minket a változásoktól. Azt vettem észre, hogy a 20 évünket az jellemezte, hogy két évente mindig jött valami változás. Megalakultunk 2000-ben, 2002-ben volt egy kormányváltás, 2004-ben volt egy kormányátalakítás, egyidőben az uniós csatlakozás, 2006-ban volt egy változás, kormányátalakítás, ezt azért mondom, mert ezzel az intézményrendszer is alakult, a partnereink is. Véget ért az első nemzeti fejlesztési terv, aztán elkezdjük a másodikat. 2008-ban pénzügyi válság, minket is érintett. 2010-ben kormányváltás, megint új intézményi struktúra, új szemlélet. Ez a 2, 0, 2, 0 mintázat megjelenik az életünkben. Szerencsére a nagyon szélsőséges hullámok elkerültek minket, ha azt mondanám, hogy 9, 0, 9, 0, az nagy kizozgást jelentene. A 2, 0, 2, 0 azért nem az 1 0 1 0, hanem pont jó. Kezelhető, nem túl kellemetlen, de mégis hullámozó környezetet jelenthet. Itt a Balatonnál a mélységéből adódóan nem is lehetnek 4-5 méteres hullámok. Ez a mi működésünkre is valahogy kihat. Mindig voltak hullámcsúcsok, hullámvölgyek. Szerencsére ezek a hullámvölgyek nem voltak túl mélyek. A regionális fejlesztési ügynökségek csúcsra értek, amikor

2007-2013 között önálló operatív programot kezelhettek. Irigykedtünk is rájuk, hiszen a Balatonnak nem lett önálló operatív programja. A hullámcsúcsok elmúlnak, a hullámvölgyeknek is el kell.

Mi a legkedvesebb balatoni élményed, tevékenységed?

Egy gyors vitorlás, jó széllel menni a víz, ezt szeretem a leginkább. A mindennapi munkában úgy érzem, mint ha folyamatosan ellenszélben mennék. Ugyanakkor azt is érzem, hogy megta-

nultunk vitorlázni. Én Pomucz Tamástól tanultam. Tőle halottam és szerettem meg az „Élesedj!” kifejezést is. Széllel szemben nem lehet haladni, de ha mégis arra vesszük az irányt, akkor meg lehet találni azt az utat, amiben még kellő lendület van, és előre visz minket. Versenyhelyzetben, mint ami önmagában a fejlesztéspolitika is, a vitorlázók nem azt mondják, hogy „menj a szél felé”, hanem hogy „Élesedj!” Ezt afféle mottóként is felfoghatjuk.

