

## ÁLDOZÓ TAMÁS

## Tanulj, ne légy olyan, mint én, aztán sikeres leszel!

*Learn, don't be like me, then you will be successful!*

•  
SZERZŐ:

ÁLDOZÓ TAMÁS, Veszprém Vármegyei Közgyűlés alelnöke

AUTHOR:

TAMÁS ÁLDOZÓ, Vice-President of the Veszprém County Assembly

### ELŐZMÉNYEK

Minden politikai jelenségnek megvan a maga életciklusa, még a polgármesterségnek is. Van eleje és van vége; sőt amennyiben figyelemmel vagyunk az előzményeire, úgy számolhatunk azzal is, hogy az utóélete még előttem áll.

2024. június 9-én a város közönsége mást választott városvezetőnek, meggyőző volt az a különbség, amivel a második helyre szorultam. A választási eredmény nem szakítható ki a maga kontextusából: ugyanúgy előidézője a megelőző évek szakmai tevékenysége, mint a gondosan megtervezett, a közösségi média platformjain bonyolított karaktergyilkosság. Egy sikertelen választás tanulságainak megvonása több megközelítést is kínál: a magyarázkodását, a mentegetőzését, a sértődöttségét, de talán az objektivitásra törekvését is. Megpróbálom az utóbbi nézőpontot, összefoglalom azt, hogy mit és miért csináltam, aztán aki okulni kíván belőle, az tudni fogja, mit érdemes belőle elkerülni.

1994-ben 27 éves koromban választottak először önkormányzati képviselővé, én voltam a legfiatalabb, egyéni választókerületből bekerült testületi tag; ahogy az azóta ismertté vált folyamatokat látom, ezt a pozíciómat egy ideje nem fenyegeti semmi. Egészen 2014-ig nyertem a körzetemben (egy lakótelepen), aztán 2019-ben már nem indultam képviselői mandátumért.

1998-tól 2011 márciusáig alpolgármester voltam. Nálunk egy alpolgármester volt, a polgármester pedig egyben parlamenti képviselőként is dolgozott, sokat voltam egyedül. Azok voltak a felkészülés éve, a 2020-as évekből visszanezve a boldog békeidők.

Hamar eljutottam oda, hogy kimondjam: jó polgármester akarok lenni. Nemcsak az alpolgármesteri éveimet számítom a felkészülés részének, de az önkormányzati szövetségi tisztekből, a strasbourgi delegációs tagságból, a más pártállású városvezetőkkel fenn-tartott őszinte kapcsolatokból összegyűjtött tudást is, meg még azt, amit a közelmúltban szerzett közgazdász diplomám mellé az egyetemről gyűjtöttem.

## AZ ÖRÖKSÉG

Nagyon kevés olyan település van, ami képes a saját lábán megállni: az előrelépés igénye kiszolgáltatottá tesz. A legutóbbi időkben a város működési kiadásai mögötti fedezet minden 50. forintja származott a város polgárainak befizetéseiből. Másképp számolva: száz forintból kettő forint. Fejlesztési forrás leginkább kívülről jött: kezdetben cél- és címzett támogatások, regionális és megyei területfejlesztési tanácsi pénzek, rendkívüli kormánytámogatások, majd az uniós pályázatok. Közben elkopott az önkormányzati vagyон nagyobbik része, még szerencse, hogy vagyonból vagyon lett és nem a működésben égettük el a családi ezüst értékesítéséből befolyt forintokat. Nagyon mélyről indultunk, a város megyén belüli mostoha helyzete közismert volt, a tanácsrendszer forráselosztási gyakorlata partvonalra helyezett minket. A rendszerváltás a fejlődés ígérétét is hozta, sőt a 2000-es évek közepéig – úgy tűnt – töretlen lendülettel haladunk. Különösen az első Orbán-kormány lendített rajtunk nagyot: sportszernak épült, volt egy nagy kórházfejlesztés, folytatódott a csatornázás, megkezdődött az elkerülő út és a termálfürdő kialakítása is. 2010 előtt ki-ulladt az ország, vele a mi pozíciónk is megváltozott. Közlekedtek az első uniós pályázatok, a várható önrészre a város 2 milliárd forint értékű kötvényt bocsátotta ki. A pályázataink sikeresek voltak: a KDOP, a TIOP, a TÁMOP kiírásain sok forráshoz jutottunk. Készülhettünk egyebek mellett iskolarekonstrukcióra, szakképzési fejlesztésekre, belvárosi rehabilitációra és kastélyfelújításra is.

2011 márciusában lettem polgármester. A forint árfolyam elszállt, a kötvényünkkel övig álltunk a devizaválságban; közlekedtek az első, nagy önrészt igénylő projektek, viszont a 2 milliárd forint addigra elfogyott. A kötvényből származó bevétel – bár nem arra szántuk – volt a fedezete a 2008–2010-es fejlesztéseknek.

Vannak olyan döntések, amiknek évtizedekre szóló hatásuk van. Ha a hatásuk visszatekintően konfliktusokat okoz, ha következményként kezelhetetlen frusztrációhoz vezet, akkor a döntés rossz volt. Cipelünk magunkkal ilyen: az önkormányzat a bérlakás-privatizáció idején tilalmi listára helyezte a belvárosi, műemléki környezetben található lakásokat, azokat a bérlők nem vásárolhatták meg. A döntés arra az aggodalomra épült, hogy a tulajdonossá váló bérlők majd nem lesznek képesek felújítani az ingatlanokat, így azok lepusztulnak a város közepén. Nem adtunk esélyt, viszont az önkormányzati tulajdonban maradt ingatlanokra a város sem tudott költeni: azok ma jóformán üresen állják körbe a főteret. Azt a főteret, aminek a megújulásban kialakult új formáját a pápaiak többsége amúgy sem tudja megbocsátani nekem; még akkor sem, ha a kétségkívül brutalista stí-

lusúra sikeredett beavatkozás műszaki tartalma 2010 előtt véglegesedett, maga a projekt pedig 2010-ben indult meg. A brutalista főtér a környező üres házakkal csak erősítette azt az Európa-szerte tapasztalt jelenséget, ami a belvárosok funkcióvesztéssel együtt járó elnéptelenedését eredményezte.

A következetlen és konfliktuskerülő gyakorlat miatt a '90-es évek közepétől magáneros telekalakításoknak köszönhetően tucatnyi utca épült meg a város nyugati részén hiányos közművekkel. Esetenként nincs közvilágítás, a csapadékvíz-elvezetés megoldatlan, nem készültek szilárd burkolatú utak. A fejlesztésre egyébként kötelezett tulajdonosok az önkormányzattól várták/várják a munkák elvégzését; az egyértelmű kötelezettségből a hosszú évek alatt az önkormányzattal szembeni elvárás alakult ki.

A városi intézményhálózat egyes elemeinek szervezeti kultúrája '90 előtt kialakult elemekkel volt terhelt, működésükről képtelenek voltak vezetői döntéseket előkészítő, megalapozó pontos információkat szolgáltatni. (Különösen igaz ez a Városgondnokságra és a GAESZ-re. Utóbbi keretein belül üzemeltek például az óvodai és az iskolai konyhák.)

## 2011–2014

Első polgármesteri ciklusom leginkább a válságmenedzselésről szolt: értem ezalatt a 2008–2009. évi globális gazdasági válság helyi önkormányzatra gyakorolt hatásainak (devizában nyilvántartott adósságunk megugrása, munkanélküliség növekedése) kezelését, majd a részvállalásunkat a Pápai Hús aktuális csődjének menedzselésében. (A menedzsment és a beszállítók tulajdonában lévő kft. ellehetetlenülését a kormányzat a városon keresztül juttatott tőkepótlással kívánta megelőzni: az önkormányzat a beavatkozás következtében a társaság egyszemélyes tulajdonosa lett. A tulajdonosi pozíció egyben azt is jelentette, hogy mind a munkavállalók, mind a ki nem fizetett beszállítók rajtunk kérték számon az előző menedzsment tevékenységéből hátramaradt követeléseiket.)

A Pápai Húsnak ezekből az évekből két, egymással párhuzamos története van. Az egyik arról szolt, hogy a kormányzattól a városon keresztül különböző közéleti szereplőkig, vállalkozókig mindenki a gyár megmentésén dolgozik, a másik, a valóságos pedig arról, hogy fontos háttérszereplők akár strómanokon keresztül – a nyilvánosságának bemutatott képmutató gesztusok árnyékában – hogyan segítik egymást a vagyon kimentésében, a nyilvánvalóan várt következmények eltusolásában.

Mindezek árnyékában a képviselő-testület jól vizsgázott: a Pápai Hús ügyében közös felelősségvállalás mellett szinte kizárólag egyhangúan hozott döntések születtek; talán ez is közrejátszott abban, hogy a szervezet, ha megtépzóttan, kivérezve, de működésben élte meg a bekövetkezett felszámolás végét, amikor is végre valóságos tulajdonosa lett a gyárnak.

2014-ig a KDOP-forrásokból fontos fejlesztések valósultak meg a városban: a Munkácsy iskola bővítése és felújítása, a Fő tér átalakítását és a régi Városháza, valamint a mozi újjászületését magában foglaló belvárosi rehabilitáció, a Várkertfürdő strandmedencékkel, csúszdatoronnyal és gyógyászati központtal való bővítése, továbbá az Esterházy-kastély rekonstrukciója.

A magyarországi folyamatokkal összhangban ezek az évek a gazdasági krízisből való kilábalás éve; gyakorlatilag megszűnik a munkanélküliség, az adóbevételek folyamatosan emelkednek, készítjük elő a TOP-os pályázatainkat. Elkezdünk a nyilvánosságban stratégiai célokról kommunikálni, az újonnan kialakult városrészekkel szemben a régiókra – Tótkert, Alsóváros, Erzsébetváros – irányítani a fókuszot, ami elsősorban folyamatos járdaépítésekben mutatkozik meg. A cél az, hogy felhívjuk a figyelmet ezeknek a városrészeknek az értékére: ellátottak intézményekkel, szolgáltatásokkal, zöld területekkel szemben azokkal az utcákkal, ahol lakóházakon túl gyakorlatilag nincs semmi. Az egyes városrészek súlyának elvesztése azt is jelenti, hogy a pápai közlekedési rendszer egyre gyakrabban mutat kritikus tüneteket: reggel a fél város autóba ül, hogy az új utcákból a régi városrészekben található bölcsődékbe, óvodákba, iskolákba vigyék a gyerekeket, majd ugyanezt délután vissza. A jelenség nem specifikusan pápai, de esetünkben a problémát felerősíti az, hogy a forgalom a történelmi Belváros érintésével zajlik, ahol az utcák kapacitását, áteresztő-képességét a 18-19. századokban szekerekre és lovaskocsikra méretezték, nem az egyidejű kerékpáros, autós és buszos közlekedésre. Egyébként is – ez is globális jelenség – a növekvő autós forgalom mellett folyamatosan veszíti utasait a helyi tömegközlekedés. A visszatérő menetrendi változások a maradék utazóközönség elégedetlenségét váltják ki, közben a szolgáltatás fenntartása egyre jobban terheli a költségvetést: a 60 év felettiak díjmentes utaztatásának biztosításával a kormányzat fenntartja azt az állapotot, hogy kompenzáció nélkül korlátlan fogyasztási igényt terhel a városra.

Ezekben az években szembesülünk először a közösségi média hatásaival. Ezek közül talán kettőt látok fontosnak kiemelni: visszatérő motívummá válik a „mindenszarizmus” és az ezt alátámasztó virtuális valóság. Ez még inkább az ösztönös időszak ebben a dimenzióban, de egyre inkább érződik, hogy oldszkúl mentalitással csak az értelmetlen iszapbirkózásig tudunk eljutni. Kezd megrendülni a hitem az értelmes beszéd és az érvek erejében, a közösségi média népének egy jelentős része az észérveket arroganciaként azonosítja.

Elkezdjük kutatási adatokkal, statisztikákkal (GfK vásárlóerő-index alakulása, önkormányzati adatbázisokból nyerhető információk, munkaerőpiaci trendek stb.) leírni a várost, makacsul hiszünk a tényekben, de egyre erősebb az a felismerés, hogy a megelőző évtizedekhez képest a világ racionális értelmezésétől egyre inkább az indulatok dominanciájáig jutunk el. A helyi ellenzék 2019. évi önkormányzati választási kampánya ezt felismerve egy önkormányzati hatáskörön túli esetre építette a velünk szemben folytatott kampányát: hónapokig napirenden tartva a kérdést a várost tette felelőssé a tapolcafői szennyvíziszap-lelakás ügyében. A hergelésre épített kampány sikeres volt, talán emiatt is csak minimális különbséggel nyertem meg azt a választást.

(A választások másnapja óta nincs a városban a szennyvíziszappal probléma...)

Ennek a ciklusnak a végén két, a pápai identitás szempontjából fontos esemény történt: elkészült és átadtuk az Esterházy-kastély II. világháborúban eltűnt kapuját, valamint a '60-as években a bauxit kitermelése miatt elapadt Tapolca folyó visszatérő vizét a Bakonyér medrébe vezetve újra élő vízfolyása lett a településnek.

A mögöttünk hagyott ciklus a magyarországi önkormányzati rendszer vitalitásának a bizonyítéka volt. A Covid, majd az energetikai válság kezelésében a települések túlnyomó része az elvárhatónál lényegesebben számottevőbb teljesítményt volt képes felmutatni, ráadásul a működőképesség fenntartására tett folyamatos erőfeszítések mellett az uniós költségvetési ciklus fejlesztési forrásainak zömét is ezekben a viharos esztendőkből kellett elkölteni.

Fentebb említettem azt, hogy elkezdtünk a nyilvánosságban stratégiai célokról kommunikálni. A kommunikáció mellett azonban a városfejlesztési döntéseket, a tervezett pályázatokat is egy rendezőelv figyelembevételével hoztuk meg: ez alatt pedig a város térségbeli pozíciójának átrendeződését értjük. A megépülő/megépült 2x2 sávós 83-as út a győri agglomeráció részévé tette a várost, az elérési idő a kislalföldi megyeszékhelyre 20 perc körüli időre csökkent. A győri várostérség lakosság száma növekszik, ezért mi azt a célt tűztük ki, hogy a betelepülőkért folytatott versenyben mi tudjuk a legjobb ajánlatot adni: ehhez – egyebek mellett – jó minőségű közszolgáltatásokra, sok zöld területre, rekreációs lehetőségekre, közbiztonságra van szükség. Ugyanakkor veszélyekkel is szembe kellett néznünk: a Magyar Falu Program és a falusi CSOK fiatal családok tucatjait szólította meg és csábította valamelyik környező, könnyen elérhető kistelepülésre; a központi forráselvonás (gépjárműadó, szolidaritási hozzájárulás, alulfinanszírozott gyermekétkeztetés stb.) 2022 és 2024 között kb. 2,5 milliárd forintot vitt el a várostól, amivel szemben mindösszesen egy 40 milliárd forint, útépitésre felhasználható minisztériumi támogatás áll ebben az időszakban; az energetikai válság kezelése (részben a számlák fizetése, részben az előrehozott, saját forrással fedezett beruházások) pedig a korábbi években felhalmozott tartalékainkat emésztette fel.

Az agglomerációs versenyben elfoglalt pozíciónk erősítésére a TOP-os forrásokból jelentős zöldterületi beavatkozásokat hajtottunk végre (Várkert és Külső-Várkert rekonstrukció, Erzsébet-liget megújítása, Schwenczel-rét megnyitása), minisztériumi forrásból 60 ezer tőlygfát telepítettünk az Öreghegy előterébe (már csak 50-60 év és egy kisebb erdő lesz ott...), játszótereket, erdei futókört, pumptrack-pályát, tekecsarnokot, futófolyosót és rekortán borítású futókört tartalmazó sportcentrumot építettünk, bölcsődét újítottunk meg. Az orosz-ukrán háború előtt két héttel – saját forrásból – megkezdtük a város promenádjának, a Kossuth utcának évtizedekig halogatott rekonstrukcióját.

Időközben a 83-as út elkészült, ha közigazgatási értelemben nem is változott a helyzetünk, de térségi kapcsolataink (oktatás, kereskedelem, közlekedés, szolgáltatások stb.) szempontjából kicsekkoltunk Veszprém megyéből és véglegesen a győri centrumhoz érkeztünk meg. Az évtizedes előkészítő munka, a beruházások gyümölcse a következő években érhet be, de az elővonuló lehetőségekkel élni már nem az én felelősségem lesz.

Az elmúlt évek hozták meg a nagy szervezeti átalakulásokat is. Közgazdászként meggyőződésem, hogy a szervezeti működés hatékonyságát folyamatosan figyelemmel kell kísérni, a vállalati szemléletet alkalmazni kell mindenütt, ahol erre esély mutatkozik. A városüzemeltetés pazarló intézményi rendszerét megszüntettük, a feladatokat gazdasági társaságokba szerveztük át; a gyermekétkeztetést kiszerveztük, a közművelődési-közügyintézményi feladatokat egy nonprofit gazdasági társaságba telepítettük, ahol az ügyvezető felel a

szervezet működéséért, az egyes területek (könyvtár, múzeum, közművelődés, média, kasztélyüzemeltetés) vezetői pedig a szakmai feladatokért. Szociális intézményünk fenntartását a református egyház vette át. A szervezeti átalakítások rengeteg egyéni érdeket sértettek, de a közjő képviselőben nem köthettem kompromisszumot. Ezek a folyamatok néhány szeget egész biztosan belekalapáltak a „koporsómba”.

## KONKLÚZIÓ

A polgármesterség hivatás, amire az iskolarendszer nem készít fel. Könyvtáros vagyok, magyartanár, jogász és közgazdász: hasznát vettem mindannak a tudásnak, amit a főiskolán és az egyetemeken elsajátítottam, de legalább ennyit számított az az ismeretanyag, amit a közéletben – gyakorlatilag 1988 óta – szereztem meg. Paradigmaváltás időszakát éljük, tagadhatatlan, hogy ösztöneimben, indulataimban, mentalitásomban egy meghaladottnak tűnő mintát követek. Ahhoz szoktam hozzá, hogy a választási kampányban ajánlatot teszünk a választónak, dolgozunk annak az ajánlatnak a megvalósításán, a következő választási kampányban pedig elismerik az elvégzett munka mennyiségét és minőségét: nos ennek a világnak vége. Az influenszer politikusok ideje jött el, azoké, akik maguk vagy környezetük által nagyobb befolyást tudnak maguk mögé sorakoztatni a virtuális térben; egy olyan térben, aminek az objektivitáshoz nincs köze, de képes manipulálni a felhasználók szubjektív világát. Politikusból influenszer lett, választóból pedig felhasználó. Én influenszernek alkalmatlan vagyok.

Megrögzött módon ragaszkodtam a csapatmunkához, az elének került problémákra a megoldások közös kereséséhez. Képviselem azt, hogy munkatársaim számára mindig biztosítani kell a nyugodt munkavégzés feltételeit, a felelősséget a nyilvánosságban pedig nekem kell viselnem. Működési módszerem az abszolút bizalmon alapult. Ma már azonban azt látom, hogy mindez: szamárság. Azt hittem, hogy bizalmon alapuló emberi kapcsolatokkal érvényesíthetjük a ránk bízott közösség, a város érdekeit és közösen dolgozhatunk a közjő irányába, de be kell látnom, hogy ez hiba volt: a felszín alatt továbbra is a szervezeti és a személyes érdekek cibálták a folyamatokat. Ráadásul ha a hatékonyság – mint fő rendezőelv – irányából szemlélem a folyamatokat, akkor azt látom: a fenyegetés, a bizonytalan helyzetben tartás, a zsarolás mint vezetői munkamódszer nagyobb, hatékonyabb teljesítményre ösztönöz, mint a bizalmon alapuló együttműködés. Hirtelen százmillió forintok kerülnek elő, korábban nem látott mozgástér keletkezik, dinamikussá válik a korábban szunnyadó kreativitás. Aki eddig eljutott az olvasásban, fogadja meg: amit én csináltam, abban sokan a gyengeséget látták! Csinálják másképp!

A történeteknek van még egy olvasata. Pápaiak vagyunk. A Böhöm–Táll szerzőpáros szociológiai kutatása alapján A rezisztens város. A '80-as évek végére identitásunk része lett (a hasonló sorsú városokhoz hasonlóan) a kizsírítottság, a háttérbe utaltság érzése: a megyeszékhely robusztus fejlesztése, a bányászvárosok előtérbe kerülése nagy kontrasztot mutatott a mi városunk egy helyben való topogásával (azért nyilván Pápan is voltak eredmények, ha elenyészőek is). A helyi fideszes vezetés 1990 után képes volt egy másik utat felmutatni: a 2010-es évek közepéig azok a közéleti pozíciók és súlypontok, amiket betöltöttek, legalábbis ellensúlyozták a korábbi eltéréseket. Egyértelmű volt a pápaiak számára, hogy a Fidesz

vezette város több forrást, több lehetőséget, történelmi igazságszolgáltatást jelent. Az én politikai szerepvállalásomat is meghatározta az a tudat, hogy a lakosságszámában kétszer nagyobb megyeszékhely a fejlesztési források elosztásában tízszeres előnyt élvez. Aztán az elmúlt tíz év a kijózanodás időszaka is volt. Ma nem tízszeres, hanem harmincszorosa a különbség... 2019 és 2024 között a Pápára jutó összes fejlesztési forrás együttes összege kisebb volt, mint amennyit a kormány támogatásával Veszprémben az állatkertre költöttek el. Másképp fogalmazva: fontosabb volt az állatkert, mint egy történelmi középváros; a forráselosztásnál a madagaszkári bükkös csótány megelőzte a pápai embert. Utóbbi egyébként másik megjelenésében egyben választó is.

Ha polgármester akarsz maradni, környezetedben légy kíméletlen; dolgozz keményen, de ne számíts arra, hogy ez bárkit is érdekel; áldozd fel estéidet és hétvégéidet, de ezért elismerésre ne számíts; egyszerre légy társalkodó nő és településgondnok; ne légy őszinte és úgy mondj nemet, hogy az igennek hangozzék; ne várd el a szabályok követését, mert az arrogánsnak minősít; számolj azzal, hogy a felkészültség megmutatása a közösségi médiában kioktatásként értelmeződik; alkalmanként nézz hátra, mert ott azok a rosszakaróid, ellenségeid bújnak meg az árnyékodban, akiket nem tudsz szemmel követni a harcmezőn. Ne legyenek illúzióid és csak magadban bízz! Ha így teszel, hatékony leszel és eredményes! Néhány dolgot viszont elveszítesz: a városvezetés ethoszát, a szükséges küldetésstudatot, a jó Istentől kapott találmányok közzé javára történő használatát, megtiprod az örök törvényeket és nem lesznek barátaid. Elveszítesz mindent, amiért érdemes csinálni!



*Papp György: Döbbenet*