

Járosi Márton:

Az MVM Tröszt átalakulása

Az előzmények

Látszat és a gazdasági valóság. A későbbiek megértése céljából röviden össze kell foglalnom a magyar villamos-energia rendszer (VER) rendszerváltozás előtti fejlesztésének, finanszírozásának néhány alapkérdését. A Magyar Villamos Művek Tröszt (MVMT), mint állami nagyvállalat — az energetika más vállalataihoz hasonlóan — gazdaságilag szorosan kötődött a költségvetéshez. A fejlesztések (erőmű és hálózatiépítések) kiemelt állami beruházásokként létesültek..

Az MVMT nyereségesen gazdálkodott, a képződött nyereséget az állami költségvetés Különbözeti Termelői és Forgalmi Adó (KÜTEFA) formájában vonta el.. Az MVMT adózás előtti eredménye 1990-ben 14,7 Mrd Ft volt. Ebben a rendszerben nem lett volna szükség a karbantartási, szinten tartási költségek fedezetére világbanki kölcsönökre. A finanszírozási kölcsönök alapvető oka az volt, hogy a tröszt vállalatok külön-külön, különböző bankok közreműködésével finanszírozták magukat, s ennek következtében a pénzforgalom lassú, alacsony hatékonyságú volt, s ezért külső forrásokra is szükség volt.

Az ország gazdaságának az 1970-es évektől bekövetkezett általános válsága az iparágban is éreztette hatását. Leálltak a tervezett nagy energetikai beruházások előkészületei, nem volt pénz a fejlesztésekre, de a szinten tartás is egyre nehezebben ment. Ennek egyik példája a szén erőművek ún. „rekonstrukciója” a nyolcvanas években, amelynek eredményeként minimális többletteljesítmény és hatásfokjavulás árán hosszabb időre konzerválták a korábban sem magas technikai színvonalat. Ebben az időben döntöttek a Paksi Atomerőmű 2x1000 MW-os bővítéséről. Ehhez hatalmas tervezői-beruházási kapacitás épült ki a Paksi Atomerőműben, ami hosszabb ideig improduktív gazdasági terhet jelentett az iparágban.

Az átalakulás gyökerei. Az 1980-as évek elején a monetáris-liberális gazdaságpolitika betört a magyar gazdaság-irányításba. 1982-ben az országot beléptették a Világbankba és a Nemzetközi Valutaalapba. Beindult a „hitelek hitelekbe törlesztünk” folyamat, amely az adósságcsapda kiépítését jelentette. A nemzetközi pénzügyi szervezetek folyamatosan ellenőrizték az ország gazdasági életét és tanácsokat adtak.. Ebben gyökerezett a nyugati kölcsönből építendő, s villannyal törleszteni tervezett alaperőmű építés eszméje is.

Az ideológiai alapot a Pénzügykutató Rt.-nél koncentrált hazai liberális gazdaságpolitikai elit szolgáltatta. A magyar gazdaságot meghatározó trösztöket és nagyvállalatokat, az ún. „dinoszauruszokat” tették felelőssé a gazdaság folyamatosan romló helyzetéért. Ezért ezeket szét kell darabolni, és privatizálni kell. Ez a koncepció később könyv alakban¹ is megjelent.

A rendszerváltozás és az energetika. Az MVMT átalakulás megértéséhez fontos összefoglalni a „rendszerváltó” eseményeket. A kapitalizmus magyarországi bevezetése a társasági (1988) és az átalakulási (1989) törvénnyel² történt, még az első szabad választások előtt, vagyis a diktatúra utolsó éveiben. Szabó Imre IKM helyettes

államtitkár 1989-ben az ETE Gázkonferenciáján ismertette az ezredfordulóig terjedő időszak energiapolitikáját³

- Hosszú távon a villamosenergia-felhasználás évi 1,5, később max. 2 százalékos növekedésével számolnak.
- 1995-ig új erőművi kapacításra nincs, 2000-ig 900-1100 MW erőműépítésre van szükség. A paksi atomerőmű 2x1000 MW-os bővítésére nincs szükség, *„létesítését el kell csúsztatni.”*
- *„A társasági és átalakulási törvénnyel kapcsolatban megérett a helyzet, hogy az energiatermelő – szolgáltató, elosztó vállalatok szervezeti-működési formáit felülvizsgáljuk.”*

Az MDF 1989 végére alakította ki az elsősorban Halzl József nevéhez köthető energetikai koncepcióját, amelyet még a választások előtt nyilvánosságra hozott. A lényegét tekintve liberális koncepció nem beszél a privatizációról. A „rendszerváltató” választások csak 1990. március-áprilisban voltak, az Antall-kormány májusban alakult meg. Az MVMT azonban már 1990 februárjában elkészítette *„Az ország hosszú távú villamos energia ellátásának koncepciója”* c. anyagot, amelyet az MVMT Igazgató Tanácsa 1990. február 22-23-i ülésén hagyott jóvá. Ennek tézisei azt mutatják, hogy a tröszt vezetése ekkor már készült a rendszerváltozásra, a piacgazdasági átalakulásra, amelyet persze változatlan vezetőkkel képzelt el. A tézisek jelentős alkalmazkodást mutatnak az MDF energetikai programjához.

Az új kormány energiapolitikai koncepciója⁴. A kormány az ipari szerkezet átalakításának hatására 2-3 éves stagnálás után, 2000-ig az igények évi 1,5 %-os növekedésére számított. Ennek kielégítésére a kombinált ciklusú gázturbinás egységek után, külföldi működő tőke bevonással, *„atomerőmű és/vagy lignit-, illetve kőszénbázisú” alaperőmű* építésével számolt; úgy, hogy *„az erőmű egy része hiteltörlesztésként a nyugati országok számára történő, tartós villamosenergia-szállítás forrása legyen.”* Vagyis az új kormány magáévá teszi elődjei, illetve az MVMT voluntarista erőmű építési koncepcióját. A koncepció helyesen veti fel az energia import források diverzifikációjának szükségességét, a nyugati villamos energia rendszer-egyesüléssel való összeköttetés feltételeinek megteremtését, amelynek előkészületeit az MVMT már korábban megkezdte. A koncepció további lényeges előirányzatai:

- Az energiarendszerek tulajdoni/szervezeti átalakításának iránya *„a centralizált trösztök helyett holdingjellegű vagyonkezelő szervezetek mielőbbi létrehozása”*.
- *Fokozatos privatizáció és tőkebevonás indokolt pl. a kőolaj-feldolgozásban, a szénbányászatban és az erőműépítésben.” „... célszerű létrehozni a ...bányá-erőmű komplexumokat.”*
- *„Egységes elv alapján kidolgozott, a tényleges bekerülési költséget tükröző energia-árrendszer mielőbbi bevezetésére van szükség az ezzel együtt járó szociálpolitikai intézkedésekkel együtt.” „Ez a jelenleginél rugalmasabb, a piaci változásokat gyorsan követő, lényegében liberalizált árrendszert igényel.”*

Itt érdemes egy megjegyzést tenni: ezeknek a téziseknek a szerkesztői még *„a bekerülési költségeket tükröző”*, tehát önköltség típusú árakat tekintik liberalizált árak, s a várható áremelkedések miatt szükségesnek tartják a szociálpolitikai intézkedéseket.

A taxisbloká. Az MDF kormány (ipari miniszter: Bod Péter Ákos, energetikáért felelős helyettes államtitkár Bakay Árpád), kellő előkészítés nélkül, 1990.október 26-án

jelentette be a kőolajtermékek drasztikus áremelését. A kirobbant taxisblokádnak megpecsételte az Antall-kormány, és a magyar energetika jövőjét, a rendszerváltozás valódi természete látványosan megmutatkozott. Erről írja könyvében⁵ Szűcs István: „Valójában nem tudom, hogy a döntések hol és mikor születtek. Én, mint az országos választmány ügyvivője, ... és mint az MDF gazdasági munkacsoportjának akkori vezetője, egyben az Országgyűlés Gazdasági Bizottságának titkára a rádióból értesültem az ... áremelés bejelentéséről.” Antall nevezetes mondásának analógiájára: forradalmat nem, de „ellenforradalmat” tetszetek csinálni. Az MDF frakcióülésén Antall az eseményeket így értékelte⁶: „Senki nem hiheti, hogy szervezetség nélkül egy ilyen akciót, országosan, ennyi idő alatt végre lehet hajtani. Ez stratégiailag átgondolt, kidolgozott dolog volt. Az elért eredmény megítélésem szerint jó, azért jó, mert nem tudtuk volna könnyen keresztül vinni a szabadáras benzin rendszert. ... Ez tehát egy nagyon nagy eredmény és ezért fogadtuk el, és ennek közvetlenül is részese voltam.” (Az aláhúzásos kiemelés tőlem.) Az első megállapítással egyetértek, erről a barikádokat járva magam is meggyőződtem. A második azonban tragikus: jónak minősíti a szociál-liberális „ellenforradalmároknak” győzelmét, mert a „mi célunkat” segítték elérni. Világossá vált, hogy az (energetikai) rendszerváltozás valóságos ideológiája az MDF tézisekben csak burkoltan megfogalmazásra került „piaci” liberalizáció.

Az MVMT rendszerváltó forgatókönyve. Ilyen előzmények után nem véletlen, hogy az energetika vezetői megerősítve, érezték magukat, hogy a rendszerváltozást az ő forgatókönyvük szerint hajtsák végre. Eredményesen alkalmazták a „szakértelmi taktikát”, azzal ijesztgetve a valójában sodródó, reális koncepció nélküli és gyakorlati gazdasági ismeretekkel nem rendelkező kormányzatot, hogy ők nélkülözhetetlenek. Az *Objektív* c. üzleti lap⁷ 1990. szeptemberi (külön)számában az MVMT vezetői 43 oldalon keresztül már magabiztosan nyilatkoztak az átalakulásról. A szocializmust is ők alakították, a piacgazdaságot is ők akarták kialakítani.

MVMT-ös karrierem kezdete. Az átalakulási törvény kötelezővé tette az államigazgatási felügyelet alatt álló vállalatoknál a felügyelő bizottságok létrehozását. Az MVMT Felügyelő Bizottságának elnöke Büki Gergely lett; engem 1990. október 9-én nevezett ki az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (IKM) közigazgatási államtitkára az FB tagjává. Az FB hatásköre ugyan minimális volt, de a bizottsági munka során a korábbinál mélyebb betekintést szereztem az MVMT életébe. 1991. május elején hívott be az IKM-be László Jenő az 1990 decemberében kinevezett új közigazgatási államtitkár és felkért, hogy vállaljam el az MVMT általános vezérigazgató-helyettesi pozícióját. A felkérésre nem adtam azonnal választ, tisztán láttam a nehézségeket, végül mégis tudatosan vállaltam; tudtam, hogy meg kell tennem; reméltem, hogy még korlátozott hatalmi pozícióban is többet tudok tenni a magyar energetikáért, mint a szakmai egyesületben. Halzl József 1991. május 20-án nevezett ki általános és fejlesztési vezérigazgató-helyettesnek. Bakay Árpád helyettes államtitkár az MVMT VII. emeleti tanácstermében mutatott be a menedzsmentnek, amit akkor még nem így hívtak. A tröszt dolgozóinak június 13-án mutatkoztunk be.

Az átalakulás

A korábbiakban bemutattam, hogy az átalakulást már a rendszerváltást megelőzően elhatározták. Az MVMT hozzáértő középvezetői a cég és a nemzet érdekeit figyelembe véve olyan átalakítást kezdeményeztek, amelyik alkalmazkodik a kialakuló új (piaci) viszonyokhoz, de megőrzi a céget a nemzeti közösség számára. Ezért dolgoz-

tatták ki azt az átalakítási tanulmányt⁸, amely az iparág átalakulásának alapja lett. Néhány alapvető megállapítás ebből a tanulmányból:

- „... cél a villamosenergia-ipar szervezetének olyan megújítása, amely a piacgazdaságba történő integrálódás segítségével, a speciális kötöttségek figyelembevételével, a jelenlegi szervezet pozitívumainak megtartása mellett lehetővé teszi új módszerek és új szervezet kialakítását.”
- „Alapelvként rögzíthető, hogy hosszabb távon is cél az állami (nemzeti) tulajdon többségének garantálása. Ezért a privatizáció és az ezen keresztül külső tőke bevonás belátható ideig csak kiegészítő szerepet kaphat az MVM területén.”
- „...a folyó, likviditás-finanszírozás esetében ... célszerű önálló, belső pénzügyet keretében gondolkodni.”

Felmerülhet a kérdés, hogy helyes volt-e ezen az úton tovább menni, vagy más utat kellett/lehetett volna választani? Ezért röviden összefoglalom erről a véleményemet:

- Az átalakulás előkészítése olyan előrehaladott állapotban volt, hogy koncepcióváltás szóba sem jöhetett volna.
- A privatizáció politikai döntés kérdése, szervezeti formákkal nem lehet megakadályozni. Ékes bizonyítéka ennek a MOL, amely nem alakult át holdinggá, mégis teljesen privatizálták.
- A fent ismertetett átalakítási célkitűzésekkel egyetértettem, ezért a folyamat élére állva igyekeztem a lehető legtöbb kedvező irányú változást kihozni az átalakulásból.
- Fő célom volt a piaci viszonyok között is erős nemzeti tulajdonú villamos társaság kialakítása.
- Különösen fontosnak tartottam az átalakulással szükségszerűen együtt járó személyi változtatásokat, vezetőcseréket, a korábban mellőzött, nemzeti elkötelezettségű szakemberek helyzetbe hozását.

Az MVMT kétszintű társasággá történő átalakításáról a Kormány 1991 májusában döntött. Ezt követően megfogalmazták azokat a feladatokat, amelyek az MVMT 1992. január 1-jei átalakulásához szükségesek:

- társasági rendszer kialakítása,
- egyedi vállalatok átalakítása,
- konszern központ funkciója, szervezete,
- vagyonértékelés,
- vagyon meghatározás,
- a társasági rendszer működési mechanizmusa,
- a gazdasági társaság alapszabály tervezetének kialakítása,
- átalakítási terv összeállítása.

Az MVMT vezérigazgatója megbízásával tizenöt munkacsoport alakult (mintegy száz tröszt és vállalati szakember bevonásával) a fenti feladatok kidolgozására, az átalakuláshoz szükséges dokumentumok előkészítésére. Én a „Konszern funkciója és szervezete” nevű bizottság vezetéséhez ragaszkodtam, ami kulcspozíciót biztosított számomra. A séma kialakításáról többször tárgyaltunk Bakay Árpáddal és Halzl Józseffel. Én először — Halzl személyiségének ismeretében — a vezérigazgatói pozícióhoz ragaszkodtam, s ebben az esetben Halzlnak a kényelmes „politikai” helyettesi funkció jutott volna. Ezt presztízs okokból elutasították. Ezért állapodtunk meg egy

olyan sémában, és szabályzatban, amelyik nekem, az általános helyettesnek szinte teljes körű felhatalmazást adott, az MVM Rt. érdemi vezetésére, miközben „formálisan” Halzl József a vezérigazgató.

Az MVMT felső vezetőiből és az illetékes állami szervek képviselőiből alakult Átalakulási Tanács feladata volt a tanácsadás és ellenőrzés, az MVMT által kidolgozott és előterjesztett javaslatok véleményezése. Az Átalakulási Tanács 1991. szeptember 23-i ülésen fogadta el a működési modellt⁹; a teljes átalakulási dokumentációt az MVMT 1991. november 15-én nyújtotta be jóváhagyásra az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumnak (IKM). Az Állami Vagyonügynökség 1992. január 31-i ülésén hozta meg döntését az MVMT átalakítására, visszamenőleges, 1991. december 31-i határidővel. Az ülésen egyedül képviseltem az MVMT-öt, a várható gazdasági természetű kérdésekre Boczor István készített fel.

A következőket tartottam az átalakulás stratégiai alapelveinek, s ezek megvalósítására törekedtem:

- Ellátásbiztonság: technikai működőképesség, stabilitás.
- Gazdasági működőképesség: utánpótlási vagyonértékelés, pénzügyi és kereskedelmi tevékenység, tőkekivonás (selejtezés), tőkekoncentráció (takarékoság, amortizáció).
- Környezeti stabilitás: állam érdekképviselők, lakossági (fogyasztói) kommunikáció.
- Nemzetközi kapcsolatok fejlesztése.

Az Igazgatóság és a Felügyelő Bizottság 1992. február 6-án alakult meg, Az MVM Rt. Igazgatóság tagjai: Büki Gergely elnök, Balsai József, Cinkotai János, Fáy Gyula, Halzl József vezérigazgató, Hoffmann Miklós, Járosi Márton általános vezérigazgató-helyettes, Knizner István, Künszler Béla, Szűcs István¹⁰ lettek. A Felügyelő Bizottság tagjai: Dobozi György elnök, Erdősi Pál, Farkas József, Holló Vilmos, Nagy Zoltán, Simig Péter. A konszern vezető tisztségviselőinek¹¹ a kinevezési okmányokat február 7-én ünnepélyesen adtuk át. Az átalakulásról részletes beszámoló jelent meg.¹² A megalakulás előzményeit, a felkészülési folyamatot és a megalakult társasági rendszer legfontosabb jellemzőit külön cikk¹³ tartalmazza.

Szervezet átalakítás. Káderpolitika. A konszern megalakulásakor a társaságok vezető testületeibe 98 személyt neveztünk ki, akik közül csak mintegy hatan voltak korábban magasabb beosztású vezetők. Szinte minden poszton változtatást hajtottunk végre, összesen mintegy 130 vezetőcserére került sor. A Tröszt (MVM Rt.) központban az átalakulás lehetőséget nyújtott nemcsak a vízfejlesztési szervezet lebontására, de a nagyfokú személyi változtatásokra is. 1992 végére a legtöbb társaság központjában megtörtént a szervezeti átalakulás, a személyi változásokkal együtt. A szervezeti egységek száma 26 %-al csökkent, az MVM Rt. központban 66 %-kal. A vezetőknek mintegy harmada cserélődött ki az átalakulás során. A szervezeteken belül a hierarchia szintek száma átlagosan eggyel csökkent, az MVM Rt. központban ezt a korábbi hétről négyre csökkentettük.

Belső működési rend. Az MVM Rt. új vezetősége (menedzsment) a következő lett: Halzl József vezérigazgató, Járosi Márton általános vezérigazgató-helyettes, Boczor

István gazdasági igazgató, Holló Vilmos gazdasági igazgató-helyettes, Bakács István fejlesztési igazgató, Kacsó András üzemviteli igazgató, Tombor Antal OVT-vezető, Szörényi Gábor PR-irodavezető, Vikmon András, jogi és igazgatási főosztály-vezető. Ez a Vezetői Értekezlet minden hétfőn délelőtt ülésezett; ezt követően, leginkább már a közös ebéd után, az én szobámban volt az általam vezetett Igazgatói Értekezlet, amelyen az igazgatók, Holló Vilmos gazdasági-igazgatóhelyettes és az OVT-vezető, (később Popovics László a Jogi Osztály vezetője is) vettek részt. Ez volt az igazi döntéshozó központ, amint azt később, a rendkívüli felmondásomban szememre is vetették. Itt alakítottuk ki az igazgatósági előterjesztéseket is. Ezt a működési rendet a Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) tette lehetővé, amelynek kialakításáról már korábban szóltam.

Gazdasági stabilitás. Az átalakulás után azonnal stabilizációs üzleti tervet dolgoztunk ki, s ezen a bázison alkottuk meg hároméves középtávú üzleti tervünket. Tízmilliárd forintos nettó hitelállománnyal vette át az új vezetés az MVM Rt. működtetését, s 1992 végére hitel nélküli, nullszaldós állapotba kerültünk, annak ellenére, hogy az áremelési előterjesztéseinket az IKM sorra elvetette. Az új kollektív szerződésben bevezettük a 13. havi fizetést. Ezt azért emelem ki, mert amikor 1992 elején az érdekképviselők az átalakítás és az új vezetés ellen léptek fel, akkor azzal riogattak, hogy a dolgozók rosszabb helyzetbe fognak kerülni. Az érdekképviselőkkel való kapcsolat 1993 elejére konszolidálódott; a február 26-i igazgatósági ülésen Büki Gergely elnök úr arról számolhatott be, hogy *„felkereste Gál Rezső úr, a Villamosenergia-ipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetségének elnöke, aki kifejtette a VDSZSZ-nek az MVM átalakulásával kapcsolatos, pozitív irányban megváltozott véleményét.”* Aiktól megváltunk, azok törvényes végkielégítést kaptak.

Belső pénzügyi tevékenység. A kétszintű részvénytársasággá alakulás után a villamosenergia-ipari társaságok a közöttük létrejött alapszerződés alapján úgy működtek, hogy a társaságok refinanszírozása és hitelezése az MVM Rt. feladata volt. Az MVM Rt. piac konform rövid lejáratú és határidős hitelek nyújtásával, valamint a társaságok szabad pénzeszközeinek betétbe fogadásával lényegében iparágon belüli pénzügyi tevékenységet folytatott.

Az erőművi társaságoknál képződő amortizációs források allokációjára a rendszererdekű beruházások finanszírozása érdekében volt szükség. Az MVM Rt. az ilyen módon felhalmozott és átmenetileg még el nem használt forrásokat a kereskedelmi forgalom finanszírozására használta fel, csökkentve ezen tevékenység külső pénzügyi hiteligényét. Ennek következtében a pénzügyi hiteligény gyakorlatilag megszűnt, sőt esetenként betétállomány növekedés következett be. A fentiekben körvonalazott rendszer csak a villamos-iparra volt jellemző, s lehetővé tette az MVM Rt. hatékony működését, a költségek csökkentését, az árak stabilitását. Ebben a fontos kérdésben az Igazgatóság már 1992 augusztusában munkánkat támogató határozatot hozott.

Fogyasztói kapcsolatok. 1991. szeptemberben létrehoztuk a PR irodát, amit azért pártoltam, mert lehetőséget láttam benne, hogy tevékenységünket, törekvéseinket megismertessük a fogyasztókkal. 1993-ban belső pályázaton kiválasztott jelmondatunk ez lett: *„Energiánk a fogyasztóké!”* 1993 áprilisában a Mester u 7.-ben Bemutatótermet hoztunk létre a hazai villamosenergia-ipar megismertetésére. Segíteni akarunk a lakosság energiatudatának és környezettudatos viselkedésének kialakítását. Kialakítottuk az MVM Rt. új arculatát, lógóját, referencia-filmet készítettünk.

Szakmai építkezés

1992-ben, az átalakulás után, kerültünk abba helyzetbe, hogy a stabilizációs feladatok után a stratégiai kérdések felé forduljunk. Közép és hosszú távú erőmű építési, hálózatfejlesztési, rendszerirányítási, személyzeti és kommunikációs stratégiák kidolgozásához fogtunk. Előbb azonban a szénbányászat leépítéséből adódó problémákat kellett rendezni.

Bánya-erőmű integráció. A szénbányászat átalakítása 1990-ban a Szénbányászati Szerkezetátalakítási Programmal kezdődött. A Bányászati Dolgozók Szakszervezeti Szövetsége (BDSZSZ), 1992-től "sztrájkfenyegetésekkel" zsarolta az Antall-kormányt, illetve az MVM Rt.-ot. A hazai szénbányászat munkahelyeinek megmentésére hivatkozva meggyőztette a szerkezetátalakítási program végrehajtását, miközben közreműködött — számára pénzügyileg kedvező — import szén behozatalában.. A minisztériumi vezetés Bakay Árpáddal az élen nagy nyomást gyakorolt az MVM Rt.-re olyan szénkontingensek átvételére, amelyek tovább növelték a villamosenergia termelési költségét, miközben áremelési előterjesztéseinket lesöpörték az asztalról. Még a leváltásunkkal való fenyegetések sem maradtak el. A helyzetet 1992 végére sikerült konszolidálnunk, 1993-ra megállapodást kötöttünk a szénbányászat-tal.

A folyamat véglegesen az erőmű-bánya integrációval rendeződött, ami 1994. közepére fejeződött be. Szétválasztásra kerültek a szénbányászat perspektivikus bányaüzemei a bezárásra ítéltektől, és a legalacsonyabb önköltségű bányák egyesültek a termelésüket felhasználó erőművekkel^{14 15}. Az integráción kívül maradt bányák tervszerű visszafejlesztését garantálta a villamosenergia-iparral kötött középtávú (3-5 éves) szénátvételi szerződés.

Megújító erőmű építési program. Az MVM Rt. új stratégiáinak legfontosabb eleme az erőmű építési program volt, hiszen az erőműpark modernizációja régóta napirenden lévő, a rendszerváltozás egészét is érintő kérdés volt. Igyekeztünk sokoldalúan feltárni a kialakult helyzetet. Fontosnak tartottuk a hazai erőműrendszer eredményeinek, adottságainak felhasználását, a fejlesztéseknél a szerves fejlődés követelményeihez tartottuk magunkat. A koncepciót 1993. január 29-én terjesztettük az Igazgatóság elé, amely azt elfogadta¹⁶.

Hálózatfejlesztési stratégia. A forrásoldali fejlesztésekhez szorosan kapcsolódó villamos alaphálózat fejlesztési stratégiáját is a szerves fejlődés követelményének figyelembevételével alakítottuk ki. A stratégiát az Igazgatóság 1993. szeptember 24-én fogadta el¹⁷.

UCPTE, CENTREL. Az MVMT már az átalakulás előtt kezdeményezte a nyugat-európai, úgynevezett UCPTE villamosenergia-rendszerhez történő csatlakozást. A nyugat-európai partner villamos társaságok részéről az a döntés született, hogy a magyar villamosenergia-rendszert a többi visegrádi ország villamosenergia-rendszerével egy időben fogják rákapcsolni a nyugat-európai rendszerre, ha mind-ezen országok az előírt műszaki követelményeket teljesítik. Ez adta a kiindulópontot arra, hogy 1992. október 11-én Prágában a visegrádi országok (a lengyel, cseh, szlovák és magyar) villamos társaságai létrehozzák a CENTREL nevű tömörülést,

amely az UCPTÉ-hez történő közös csatlakozás előkészítésén túlmenően a négy ország villamosenergetikai-együttműködésének más területein is eredményesnek mutatkozott.

Rendszerirányítás. Az infrastruktúra stratégia — amelyet az Igazgatóság 1994 júniusában fogadott el — középpontjában a VER üzemirányítási rendszerének irányítás-technikai korszerűsítési programja (ÜRIK) állt, de ahhoz több részstratégia is kapcsolódott: távközlési, belső és nemzetközi elszámolási mérések korszerűsítése, alaphálózati relé-védelmi és automatikai rendszer felújítása. A vonatkozó megvalósíthatósági tanulmányt már 1991 novemberében elfogadtuk, s meghatároztuk az 1995-ig terjedő első ütem műszaki tartalmát, finanszírozási lehetőségeit. A beruházási programot 1994. szeptember 23-án hagyta jóvá az Igazgatóság.

Az áramszolgáltató rt.-kre vonatkozó stratégiát 1994. május 27-én fogadta el az Igazgatóság.

Távhő stratégia. A hazai távhő-ellátás problémáinak megoldását az MVM-ben is fontos feladatommak tartottam¹⁸. A megújító erőmű építési program elfogadásával, a kombinált ciklusú gázturbinás erőművek építésével, megnyílt a lehetőség a kapcsolt energiatermelés jelentős növelésére, ami a hazai távhő egyik alap-problémája volt; de lehetőség nyílt az általam nagyon fontosnak tartott tulajdonosi kérdések befolyásolására is. Az Igazgatóság, az átalakulást követően 1992. június 5-én a távhő fejlődése szempontjából jelentős határozatot hozott: *„Az MVM Rt. Igazgatósága — a tevékenységek elkülönítése és a gazdálkodás hatékonyságának javítása érdekében — egyetért a városi fűtőerőművek és fűtőművek korlátozott felelősségű társaságokká alakításával, s támogatja ennek két lépcsőben történő megvalósítását.”*

Utánpótlás, egyetemi kapcsolatok. Személyügyi koncepciónk kiemelt jelentőséget tulajdonított a szakember-utánpótlásnak. Kapcsolatot tartottunk az érintett egyetemekkel és főiskolákkal. 1991. november 19-én készítettünk javaslatot a BME Gépészmérnöki Karán létesítendő tanszék célkitűzéseire, feladataira és szervezésére: *„A régi Hőenergetika és Hőerőművek tanszékek helyett ma a két volt tanszék szakmai profilját egy egységben reprezentáló Energetika Tanszék létrehozása szakmailag indokolt és megalapozott”*. A javaslatot Szabó Iván miniszter, felkért szakmai tekintélyek, többek között Száday Rezső és Gerse Károly is támogatták, s így 1992. október 15-én Büki Gergely professzor vezetésével megkezdhetette működését.

Energetikus-képzést Támogató Alapítvány (ETA). Az iparág társaságai 1993. december 15-én alapították meg a felsőfokú energetikai oktatás támogatása céljából 20 millió forintos induló vagyonnal. A Kuratórium elnöke Büki Gergely lett.

Ösztöndíj pályázat. 1993 decemberében első alkalommal doktoranduszok részére is, nagy összegű pályázatot írtunk ki. Az elnyert ösztöndíjak első ünnepélyes átadására az 1994. szeptember 9-i tanévnyitón került sor.

Szimbolikus építkezés

Az iparág tudati állapota. Az MVMT és az iparág elitje, kevés kivétellel, az éppen aktuális állapotú kommunista párt elkötelezett híve volt. A műszaki-gazdasági vezetők nagy része azonban szakmailag képzett volt. A náluk is felkészültebbek, ha nem

voltak „politikai” szempontból megfelelőek, osztályvezetői szintnél nem nagyon juthattak feljebb. A szakmailag gyenge kádereket hozzáértő háttéremberek legitimálták. A „személyzetisek” és az „igazgatók” azonban pártkatonák voltak, s „félkatonai rendet” tartottak. Szigorúan őrködtek, hogy a rendszerbe ne szivárognak be pártidegen nézetek, s személyek. A „politikai” szempontot kiterjesztően értelmezték: aki nem volt párttag, vagy minimum nem azonosult a párt aktuális napi politikájával, vagy például „vallásos” volt, az nem nagyon rúghatott labdába. A fiatal szakemberek, ha érvényesülni akartak, párt karrierre (is) törekedtek. Az iparág vezetői a szakmai egyesületekben is fenntartották befolyásukat, gondoljunk csak Kerényi A. Ödön elhíresült mondására: *„hol hivatali, hol egyesületi sapkában”* kormányozták az iparágat. Mégis, az egyesület volt az a szintér, ahol „be lehetett szivárogni” a zárt rendszerbe. Az iparági bérszínvonal messze az országos átlag felett volt, jelentős szociális juttatásokkal. Aki ide bekerült, az igyekezett itt gyökeret verni; nem volt praktikus az elvárásokkal szembe menni. Konszolidált viszonyok voltak, az iparág dolgozóinak legnagyobb része nem érezte a rendszerváltoztatás szükségességét. Az MVMT-ben nem akartak rendszerváltozást, a többség nem is értette, hogy miért kellett a vezetőket leváltani, miért kerültünk mi oda.

Ez a helyzet indokolta, hogy erőfeszítéseket tegyünk az iparág és az MVM Rt. központ munkatársainak legalább részbeni „átszocializálására”, ma talán úgy mondhatnánk, hogy a valós történelmi helyzet bemutatására, a polgári értékrend és szemlélet megteremtésére. Ebben Halzl Józseffel teljesen egyetértettünk; több kezdeményezése volt. Ezt a munkát nagyon szívesen és tehetségesen, nagy hozzáértéssel végezte; széleskörű kulturális-politikai kapcsolatait hasznosítva sok kiválóságot bemutatott az MVM-eseknek. Olyan dolgok történtek az MVM Rt. székházában, és az iparágban, amelyek korábban elképzelhetetlenek voltak.

Rehabilitációs megemlékezés. Történelmi tett volt a nemzeti energetika történetében; nem tudok róla, hogy más iparágban ilyen megtörtént volna. A politikai okokból meghurcolt (volt) munkatársaink felkutatása 1991. októberben indult. Halzl József vezérigazgató felhívást tett közzé, kérve, hogy akiket politikai okból sérelem ért, azok kellő dokumentumokkal alátámasztva ezt, jelentkezzenek. A felhívásra 191-en jelentkeztek. Bizottság alakult abból a célból, hogy kiválassza az ünnepségre meghívandókat. A bizottság javaslata alapján nyolcvanöt sérelmet szenvedett kapott meghívást az 1992. április 22-i ünnepségre¹⁹, amelyre az MVM Rt. IV. emeleti nagytermében került sor. Halzl József vezérigazgató ünnepi beszédéből a következőket idézem: *„... Azért jöttünk össze, hogy emlékezzünk, és hogy elégtételt adjunk. Ezt azonban nem azért tesszük, hogy valamiféle haragos indulatokat tápláljunk magunkban mások ellen. Azt hiszem inkább a kiengesztelődés és a megbocsájtás, mint a bosszúállás jegyében vagyunk itt mindnyájan.”* A műsor után Halzl József vezérigazgató adta át az emléklapokat és a szimbolikus anyagi elismerést a meghívottaknak.

Szent Borbála. Szükségesnek láttuk, hogy a megújult villamos iparban is meg kell alkotni a saját szimbólumokat, ünnepségeket. Erősítette elhatározásunkat, hogy az iparágunk életében egyre nagyobb szerepet játszó bányászatban is hagyomány-felújító/teremtő változás kezdődött. Kezdeményezésünkre 1993-ban Latorcai János ipari és kereskedelmi miniszter Szent Borbála érmet alapított, amelyet a Bányásznapon adnak át a *„lelkiismeretes bányászati tevékenységért”*. A kitüntetés első átadásá-

ra az 1993. évi Bányásznapon került sor; a december 2-án a Mátrai Erőműben rendezett ünnepélyen.

Villamos Napok. Fontosnak tartottam, hogy — más szakmákhoz hasonlóan — legyen saját ünnepük a villamosenergia-iparban dolgozóknak is. Ezért javasoltam Villamos Napok néven meghatározott ünnepség-sorozatot²⁰. Valamennyi társaság maga szervezte saját ünnepi rendezvényét. A társaságcsoporthoz közös ünnepsége mindenkor a Villamosenergia-ipari Országos Természetbarát Találkozó (VOTT)-hoz kapcsolódott, amelyet a rendezvénynek otthont adó részvénytársaság szervezett. A rendezvénysorozat ünnepélyből, valamint különféle kulturális és sport programokból állt. A Villamos Napokról szóló határozatot a konszern 1994. április 14-i elnöke vezérigazgatói értekezlete hozta. Az ünnepélyek keretében kétfajta elismerést adtak át: iparági díjat és helyi kitüntetéseket. Az iparági ún. Zeus-díj, Zeuszt ábrázoló bronz kispasztika, talapzatán az MVM Rt. emblémával és a díj nevével.

A konszern napja. Az iparág átalakulásáért és szervezeti, műszaki, gazdasági megújításáért végzett kiemelkedő munka elismerésére, az 1992. február 7-i átalakulás emlékére, a konszern társaságai 1993. december 15-én megalapították a Magyar Villamosenergia-ipar Megújításáért Emlékérmét (MVM E). Az emlékérem átadására az MVM Konszern Napján, minden év február 7-én, először 1994-ben került sor..²¹

MVM Rt. Emlékérem. Igyekeztünk azon iparági szakembereknek emléket állítani, akik a pártállami időkben, nem a tudásuknak megfelelő beosztásban, de kiemelkedően szolgálták a villamos energetikát. Fontosnak tartottuk az iparág egyik szakmai kiválóságának, Ronkay Ferenc emlékének megőrzését, az iparági tudatban való rögzítését. Halzl József vezérigazgató 1994-ben MVM Rt. Emlékérem néven emlékérmét alapított, amit Ronkay Ferencről neveztünk el²². Az Emlékérmét az MVM Rt. vezérigazgatója adományozta általában ünnepeken, első ízben a társaság 1994. március 15-i ünnepségén, az arra érdemeseknek.

MVM Közéleti Klub. Az 1992 októberében megnyílt klub megalakítása Halzl József ötlete volt, és igen sok közéleti kiválóságot bemutatott itt az MVM-eseknek. Tartott a Klubban előadást és/vagy meglátogatta az MVM Rt.-ot Csoóri Sándor, Jeszenszky Géza, Surján László, a Püski házaspár, Duray Miklós, Szabó Iván, Lipp László atya, Tőkés László püspök. A kiváló politikai érzékű Halzl József a vezető ellenzéki politikusokat is meghívta az MVM Rt.-be. Így találkoztunk a teljes Fidesz vezérkarral (Orbán Viktor, Németh Zsolt, Kósa Lajos), Tölgyesi Péterrel, az Országgyűlés Gazdasági Bizottságának tagjaival. A miniszterelnökök, Antall József és Boross Péter is meglátogatta a Dunamenti Erőművet, illetve az MVM Rt.-ot. Fogadtuk az ipari minisztereket: Bod Péter Ákost, Szabó Ivánt pénzügyminiszterként is, Latorcai Jánost, a népjóléti miniszter Surján Lászlót és Gyurkó János környezetvédelmi minisztert. 1993. november 19-én itt köszönthettük a 80 éves Száday Rezsőt a magyar energiaipar egyik kiemelkedő egyéniségét is.

Karácsonyi ünnepély. 1992. december 18-án először tartottunk karácsonyi ünnepélyt a gyerekeknek a IV. emeleti nagyteremben, amelyen közel 200-an, köztük 120 gyerek vett részt.

Irodalomjegyzék:

¹A nagyvállalatok a (politikai) kapitalizmusban. Voszka Éva: A dinoszauruszok esélyei. *Pénzügykutató Rt. és a Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. közös kiadása, Budapest, 1997, 392. oldal.* Könyvismertetés: *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1998. június (616–618. o.)

² 1988. évi VI. tv. A gazdasági társaságokról, és az 1989. évi XIII. tv. A gazdasági szervezetek és a gazdasági társaságok átalakulásáról.

³ Energiapolitikánk az ezredfordulóig. *Gazdaság és Energia*, 1989. október, 5-8. oldal

⁴ A kormány energiapolitikai koncepciója. Az Ipari és Kereskedelmi Miniszter tájékoztatója, amelyet 1990. augusztus 30-án a Kormány elfogadott. *Elektrotechnika*, 1991.84. évf. 1. sz.

⁵ Szűcs István: Mérföldkövek az Antall-kormány bukása útján. 44. o. *Püski Kiadó, Bp. 1998.*

⁶ Szűcs István: Mérföldkövek az Antall-kormány bukása útján. 46. o. *Püski Kiadó, Bp. 1998.*

⁷ Szerkesztő Bizottság: Bihari István, Deák János, Juhász Mihály, Pulai Miklós, Dr. Szabó Ferenc, Dr. Vissí Ferenc, Dr. Wiesel Iván.

⁸ A magyar villamosenergia termelő- és elosztórendszer szervezeti, irányítási és tulajdonosi átalakulásának koncepciója. *INNOMARK Marketing Tanácsadó Fejlesztő Betéti Társulás, Bp. 1990. április.*

⁹ Boczor István dr.: A villamosenergia-ipar átalakulás utáni működési modellje. *MVMT Közleményei*, 1991/6. sz.

¹⁰ Dr. Szűcs István, aki országgyűlési képviselő, az Országgyűlés Gazdasági Bizottságának titkára, majd elnöke volt, e tisztségei kapcsán került be az Igazgatóságba.

¹¹ A tisztségviselők teljes névsorát az *MVM Rt. Közlemények 1992/3. száma* (24-25. o.) tartalmazza.

¹² *MVM Rt. Közlemények 1992/3. sz.*

¹³ Dr. Járosi Márton: A Magyar Villamos Művek Rt. megalakulása. *MVM Rt. Közlemények XXIX. évfolyam 3. szám*, 1992. június (2-7. oldal)

¹⁴ Holló Vilmos: Az erőmű-bánya integráció lezárása és értékelése. *MVM Rt. Közleményei 1993/4. sz.* 1-3. o.

¹⁵ Holló Vilmos: Az erőmű-bánya integráció II. és III. üteme. *MVM Rt. Közleményei 1994/3. sz.* 37-45. o.

¹⁶ Dr. Járosi Márton: A megújító erőmű-építés a villamosenergia-ipar korszerűsítésének része. *Magyar Energetika 1993/4.* (11-23. oldal)

¹⁷ Dr. Járosi Márton: A magyar villamos alaphálózat fejlesztése. *Magyar Energetika 1994/5.* (7-11. oldal)

¹⁸ Dr. Járosi Márton: A távhőellátás és a villamosenergia-ipar. Az MVM konszern helye és szerepe a távhőellátásban. *Magyar Villamos Művek Rt. Közleményei 1994/3. szám.* 26-36. oldal

¹⁹ *MVM Rt. Közlemények 1992/4. sz.* 1-3. o.

²⁰ *MVM Rt. Közleményei 1994/4. sz.* 1-7. o.

²¹ *MVM Rt. Közleményei 1994/1. sz.* 24-26. o.

²² *MVM Rt. Közleményei 1994/1. sz.* 39. o.