

AZ ÚJ KÖZGAZDASÁGI ÉS PÉNZÜGYI SZEMLELET TÉRNYERÉSE A KÖZSZOLGÁLAT TERÜLETÉN

EXPANSION OF NEW ECONOMIC AND FINANCIAL ATTITUDES IN THE FIELD OF PUBLIC MANAGEMENT

NOVOSZÁTH PÉTER egyetemi docens
Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest

ABSTRACT

My presentation aims to raise awareness of the turnaround which took place in the Hungarian public opinion in order to participate in social and financial crisis evasion and gained ground in the state institutions and social relations in recent years. First of all, I wish to take shortly stock global challenges and domestic delays which forced the current government to start a series of radical changes in the public sector. Then I present major essence of new answers (road from New Public Management to Public Value Creation, Good Governance concept, good government report, Lean governance) which is radically altering way of thinking in Public Management in Hungary. After that I will summarize success, the results achieved so far. Finally, I wish the remaining issues presented which are in need of a major overhaul in the near future (Eg.: to achieve a zero budget, the renewal of public companies' management, renewal of anti-corruption fight etc.).

Bevezetés

Magyarország elmúlt évtizedben elfoglalt globális helyzetének megismerése szükséges ahhoz, hogy érthetővé váljon az, hogy a kedvezőtlen helyzet megváltoztatásához miért volt elengedhetetlen egy új szemlélet, egy új gondolkodásmód. A gazdasági globalizáció egyre erőteljesebb kiteljesedése volt az első komoly kihívás, amellyel Magyarországnak is szembe kellett néznie. Ma már közismert tény, hogy Magyarország sokkal előbb jutott válságos helyzetbe, mint maga a világgazdaság. A komoly lassulás mellett más jelek is arra mutattak, hogy nálunk komoly bajok vannak a globalizáció folyamatához való alkalmazkodásban. Sajnos ezt csak fokozták a külső környezet negatív változásai.

Fontos azt tudnunk, hogy a gazdasági globalizáció folyamata milyen külső kényszerítést jelent egy ország számára. Alkalmazkodnunk kell, de ez nem jelenthet behódolást. Nyilván valamilyen pozitív jellegű alkalmazkodásra van szükség, ahol a helyi érdekek, a például a magyar érdekek is érvényesülni tudnak. Ugyanezekkel a kihívásokkal áll szembe a világ számos másik országa is, sok a hasonlóság, és számukra is nehéz megtalálni az optimális megoldást. Sajnos el kell fogadnunk azt a tényt, hogy a világot nem tudjuk megváltoztatni, de a magunk környezetét jelentősen át tudjuk alakítani. Rengeteg rossz dolog van, de többségük negatív következményeit orvosolni tudjuk. Mi több sikerülhet úgy igazodni a folyamatokhoz, hogy a bennük rejlő lehetőségek feltárásával előnyünkre fordíthassuk azokat.

Egyik ilyen meghatározó globalizációs alkalmazkodási kényszer a megnövekedett áru, szolgáltatás és tőkeáramlások kiszolgálását lehetővé tevő, közlekedési infrastruktúra, fej-

lett információs hálózatok és a fejlett pénzügyi rendszer kiépítettségének szükségessége (Stiglitz 2002).

Míndezeket jól nyomon tudjuk követni. A közlekedés esetében a jócskán megnövekedett forgalmat jelzi a kamionok jövés-menése, amihez jó utak kellenek. Ahol rosszak az utak, az áruforgalom nem tud olyan ütemben bővülni, így Romániában ezt kevésbé sikerült megvalósítani. Nálunk a regionális, kis üzleti célú repülőgépek (business jet-ek) fogadására alkalmas repülőterek hiányoznak. Ebben viszont Románia jóval előttünk jár.

A világon azonban az infrastruktúra alatt nemcsak a műszaki infrastruktúrát értik, a pénzügyi infrastruktúra is ide tartozik. Fontos, hogy a pénzügyi intézményrendszer hogyan szabályozza, mi több, képes-e ellenőrizni, felügyelni a nemzetközi tőkeáramlásokat. Közismert, hogy a nagyon gyorsan fejlődő, feltörekvő ázsiai országokban (Dél-Korea, India, Indonézia, Malajzia, Thaiföld) a tőkeáramlások ellenőrzésének meglazulása a kilencvenes évek végén, a kétezres évek elején (Bhagwati 2004), napjainkban pedig Kínában hatalmas pénzügyi irányítási problémákhoz vezetett. Mindez a kétezres évek első évtizedében több európai országban és Magyarországon is az állam, a pénzügyi intézmények, a vállalkozások és a lakosság nagyfokú eladósodását idézte elő [MNB: Pénzügyi Stabilitási Jelentés (2015. november), M6. ábra és M28. ábra]

Egy másik meghatározó trend az állampolgárok és az üzleti vállalkozások elvárásainak növekedése a gazdasági integráció negatív hatásaival kapcsolatos kormányzati szerepvállalásra vonatkozóan (Freser 2007). A globalizáció bővülése és elmélyülése, valamint a következményeként kitört pénzügyi és gazdasági válság negatív következményei, és azokra nem reagáló illetve téves válaszokat adó a negatív hatásokat fölerősítő kormányzati politikavezetett döntő részben odáig 2002 és 2010 között Magyarországon, hogy a választópolgárok kétharmados egységben döntöttek arról, hogy nálunk is a globális folyamatokat is befolyásolni képes állami aktivitás erősítése és a negatív hatásokkal szemben jóval erősebb kormányzati fellépés szükséges.

Magyarország nemzetközi összehasonlításban is kirívóan kiszolgáltatottá vált az elmúlt évtizedekben a nagy multinacionális vállalkozásokkal szemben. Mindezt leginkább az támasztja alá, hogy 2008-ban, a válság kitörésekor a pénzügyi mérleg nálunk mutatta a legnagyobb többletet, vagyis a tőkekiáramlás mértéke (pénzszivattyú) nemzetközi összehasonlításban Magyarország esetében volt a legnagyobb Izland után, Görögországot megelőzve (OECD 2010, Figure B.8.4. p 55).

Ezen túlmenően a külföldi vállalkozások által realizált profit is nálunk volt az egyik legmagasabb (OECD 2010, Figure J.4.1. p 179) és az import penetráció mértéke (OECD 2010, Figure C.10.2 p 77) is kimagasló volt, valamint a pénzügyi szektorban a külföldi vállalatok befolyása (OECD 2010, Figure I.5.3 p 165) szintén kiugróan jelentős volt nemzetközi összehasonlításban.

A technológiai mérlegünk (OECD 2010, Figure F.7.4 p 129) erősen negatívvá vált és a kutatás-fejlesztési tevékenységek működtetésében is a multinacionális vállalatok meghatározó súlya vált jellemzővé. Az élelmiszerek, italok és dohánytermékek forgalmazása, valamint a nagy- és kiskereskedelem terén nemzetközi összehasonlításban a külföldi vállalkozások kiemelkedő részesedést értek el Magyarországon (OECD 2010, Figure I.4.1 p 163). A magyar eredetű hozzáadott érték alacsony maradt (OECD 2010, Figure L.1.1 p 209). Mindez jelentősen felerősítette a globalizáció és a pénzügyi és gazdasági válság számos negatív következményét, többek között ezért is volt Magyarországon a legnagyobb a gazdasági visszaesés a válság kitörésekor.

1. Új válaszok – Az Új Közzolgálati Menedzsmenttől a Közösségi Érték, Értéktöbblet teremtésig

A pénzügyi és gazdasági válság, illetve annak kezelése megerősítette azt a paradigmát, hogy a közjó absztrakt normarendszerének érvényesítése érdekében az államnak kell értékteremtő és értékvédő szerepet vállalnia a politikai, gazdasági és társadalmi szférákban. Ez nem jelenti a társadalomtól való elkülönülést, éppen ellenkezőleg: az állam autonómiája széleskörű társadalmi beágyazottság, a társadalom különféle szereplőivel, szervezett érdekcsoportjaival történő párbeszéd, valamint az ebből nyert felhatalmazás alapján és birtokában szolgálja a gazdasági-társadalmi fejlődést. A részvényesek részére létrehozott érték tőkéletes mérőszáma a vállalkozások sikerének. A közzsférában, ahol az állampolgárok testesítik meg a részvényeseket, nincs egy hasonló egyszerű sikermérő (Cole-Parston 2006). Ez annak ellenére van így, hogy már több évtizede folynak erre vonatkozó kutatások a világon (Moore 1995). Mindazonáltal egyértelmű, hogy közös teljesítménykövetelményeknek léteznie kell, ellenőrizhető teljesítménynövekedés csak így érhető el. Jó példája ennek a kanadai állami nyugdíjalap a Public Sector Investment Board teljesítménymérő és értékelő rendszere (PSP Investments 2014, p. 21). A különféle testreszabott benchmarkok alkalmazása biztosítja a kanadai nyugdíjalap esetében a folyamatos értéktöbblet teremtést. A menedzserektől megkövetelik a minimálisan előírt benchmark szintek teljesítését és kizárólag csak a benchmark szint fölötti teljesítést premizálják (Novoszáth 2015). A magyar kötelező magánnyugdíj alapok esetében egy ilyen indikátor hiánya is magyarázza, hogy több mint másfél évtizedes működésük alatt sem voltak képesek arra, hogy legalább minimálisan hozzátegyenek a járulékbefizetők forrásaihoz, nemhogy érdemben (Kormányzati Ellenőrzési Hivatal 2011, p. 45–46).

A döntéshozóknak mindig tisztázniuk kell, hogy az általuk meghozandó vagy tervezett döntések, intézkedések milyen hatással lesznek nemcsak az érintett társadalom, közösség egészére, hanem gyakorlatilag minden egyes állampolgárra. Olyan döntési rendszert kell működtetniük, amely a különféle gazdasági vagy más szakmai szempontok racionalitásának vizsgálatán felül az érintett emberek sorsára is tekintettel van, ezért a döntések nem válnak személytelenné (Novoszáth 2011). A közösségi értékek koncepciója lehetőséget nyújt arra, hogy jól használható módon gondolkodjunk a közpolitika céljairól és teljesítményéről. Egyúttal mérhetővé teszi mindazoknak a tevékenységeknek a teljesítményét, eredményességét, amelyeket az állam maga végez, vagy finanszíroz a közzolgálatában (beleértve azokat a szolgáltatásokat is, amelyeket az állam finanszíroz, de valójában más szervezetek, például magánvállalatok vagy non-profit szervezetek végeznek). A közösségi értékek egy lényegesen szélesebb horizontú értékmérőt jelentenek, mint amelyet valaha a közzolgálati menedzsment teóriák eddig használtak, beleértve a legújabb közzolgálati menedzsment koncepciókban megfogalmazottakat is, mivel a teljesítmények értékelése mellett a bizalom és legitimitáció változását is értékeli (Mulgan 2008). Ráadásul olyan kérdéseket is megvizsgál, mint a méltányosság, az erkölcsiség és az átláthatóság. A jelenleg alkalmazott közzolgálati menedzsment teóriák a legtöbb esetben nem térnek ki vagy nem súlyuknak megfelelően értékelik e tényezőket és a gazdasági, társadalmi következményeket. Ha csupán hagyományos pénzügyi mutatókra támaszkodva akarjuk megítélni a közigazgatás, a közzolgáltatások egészének vagy egy-egy szeptének sikerét, hibát követhetünk el: olyan területeket fogunk támogatni, amelyek nem termelnek valódi értéket, s nem biztosítunk forrásokat olyan területek számára, amelyek értékteremtőek lehetnének.

2. Új válaszok – Karcsúsított kormányzás és rezsicsökkentés

A karcsúsított kormányzás célja, hogy a kormányzás eredményessége és hatékonysága az állampolgárok szolgálatában folyamatosan javuljon, a szolgáltatások folyamatában a felesleges és nem hatékony elemek kiszűrésre és megszüntetésre kerüljenek (Miller 2009). Egyúttal összességében folyamatosan egyre jobb és költséghatékonyabb szolgáltatások álljanak az állampolgárok rendelkezésére. Ez egyáltalán nem egyszerű feladat a gyakorlatban, hiszen például a kormányablakok számának növelése nyilvánvalóan növelni tudja az összesített ügyintézési időt, csökkenti a várakozási időt és az egy ügyintézőre jutó ügyfelek száma pedig lehetőséget ad a minőség javítására is. Mindeközben új kormányablakok létesítése akár jelentősen is megnövelheti a költségeket, ronthatja a költséghatékony-ságot. Ilyen módon a karcsúsított kormányzás technikáinak alkalmazása valójában az értéktérítés és értéknövelés egyik fő támogató eszköze a gyakorlatban. A karcsúsított kormányzási technikákat tehát összességében akkor alkalmazzák helyesen, ha végeredményben a kormány kapacitásai bővülnek és egységnyi ráfordítás felhasználásával több szolgáltatást képes nyújtani legalább ugyanolyan vagy a korábbinál jobb minőségi színvonalon. A karcsúsított kormányzás technikai alkalmazásának egy másik előnye, hogy a folyamatok egymáshoz kapcsolódásának jobb megértéséhez vezetnek, és ennek következtében megkönnyíti a fejlesztendő elemek, területek gyorsabb azonosításához és a fejlesztések végrehajtását is hatékonyabbá és gyorsabbá tehetik. Végeredményben pedig felépíthetnek egy, a folyamatos fejlesztéseket elősegítő kultúrát (Graham 2008).

A versenyképességük és a versenypozíciójuk megőrzése érdekében egyes globális cégek annak tudatában alakítják költségeik színvonalát, hogy tudják, a termékeik, szolgáltatásaik árát nem növelhetik, csak csökkenthetik. Ennek megfelelően számos, a gyártási folyamatok hatékonyságának és eredményességének javítására alkalmazott módszer (például a VSM, Kaizen, 5S, hat Sigma stb. a közigazgatásban is sikerrel alkalmazható (Venegas 2007).

A karcsúsított kormányzás szempontjából Magyarországon kiemelkedő jelentőségű az úgynevezett rezsicsökkentés folyamata, amely révén számos közszolgáltatás költségét sikerült csökkenteni, és markánsan csökkentek a közműtartozások is a rezsicsökkentés hatására. A minél nagyobb eredmény elérése érdekében a magánkézbe adott közszolgáltatások irányítói a lehető legkisebb eszköz és erőforrás befektetésére törekcszenek (pl. alkalmazottak számának, a fejlesztési kiadások minimalizálása) és a lehető legmagasabb áron adják szolgáltatásukat, amelyet általában a szolgáltatások díjának növelése, más esetekben a szolgáltatások terjedelmének, minőségének és az igénybevevők körének csökkentésével vagy mindezen módszerek együttes alkalmazásával érnek el. Az állampolgárok életminőségének javulása, ami a szolgáltatások igazi értéke az adott közösség számára ettől kezdve teljesen érdektelenné vált. Mégis a közszolgáltatások fejlesztésének eszközeiként az Európai Unió ma is csupán a privatizáció és a piacosság lehetőségét támogatja. Ezért volt itt az ideje, hogy nemzetközi téren és itthon is egyébként jól ismert és sok helyen sikerrel alkalmazott más típusú megoldások, így mindenekelőtt a non-profit szolgáltatások kapjanak teret és lehetőséget. Szükséges, annak érdekében, hogy ne a közszolgáltatók profitja, hanem a lakosságnál maradó jövedelem növekedjen. A kormány hosszú távú változásokat tervez, amelyek célja, hogy a szennyvíz-, ivóvíz-, gáz-, áramszolgáltatás, a távfűtés, hulladékkezelés és a közétkeztetés területén a szolgáltatásokat non-profit jelleggel biztosítsa az állam.

Magyarországon a rezsicsökkentés első üteme 2013. január elsejével indult. Ekkor 10 százalékkal csökkent a gáz, az áram és a távfűtés díja, és ezt az intézkedést további javasla-

tok, intézkedések követték a háztartási pb-gáz palackok, a hulladékszállítás, a víz- és csatornadíjak, valamint a kéményseprés vonatkozásában. A rezsicsökkentést a parlament április 29-én törvényben (2013. évi LIV törvény) rögzítette. Az Európai Unió az üzletágban érdekelt magáncégek támogatására 2015 decemberében támadást indított a magyar rezsicsökkentés folyamata ellen, amelynek előkészítése gyanánt több uniós államot is hasonló vizsgálat alá vontak (Somogyi 2015). Az ítélet már gyakorlatilag megszületett: a vizsgált államok erőfölényükkel visszaélve úgy léptek föl, hogy veszélybe sodorták a magán közszolgáltató cégek fennmaradását. Ugyanakkor az EU mindeddig még egyetlen kötelezettségszegési eljárást sem indított olyan magán energia-, avagy közszolgáltató ellen, amelyik visszaélt erőfölényével, sőt mi több, megkárosította például túlszámlázás révén, avagy felesleges, pazarló költségeinek áthárítása révén a fogyasztókat.

3. Új válaszok – Jó kormányzás és Jó Állam jelentés

3.1. A Jó kormányzás a gazdasági sikerek alapja

A kormányzás egy olyan tág fogalom, amelyik lefedi egy ország irányításának minden elemét, beleértve a gazdaságpolitikát, a szabályozási környezetet és a jogállamiság intézményrendszerét (IMF 2015). A korrupció a hatóságok visszaélései vagy a személyes haszon megszerzése érdekében végzett befolyásszerzés szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A rossz kormányzás ösztönzi és sokkal több lehetőséget kínál a korrupciónak. A korrupció aláássa a lakosság bizalmát a kormányban. Veszélyezteti a piac integritását, torzítja a versenyt, és veszélyezteti a gazdasági fejlődést. Mivel a rossz kormányzás egyértelműen káros a gazdaságra és a jólétre nézve is, az IMF már 1997-ben kiadott egy útmutatót „Az IMF szerepe a kormányzási kérdésekben” címmel (IMF 1997).

A kormányzás koncepciója egyáltalán nem új, hanem egyidős az emberiséggel. Egyszerűen fogalmazva a kormányzás a döntéshozás folyamata és az a folyamat, amelyben a döntéseket végrehajtják, vagy nem hajtják végre. A kormányzás fogalma több kontextusban is használható, beszélhetünk vállalatkormányzásról, nemzetközi, nemzeti és helyi kormányzásról.

A kormány csak az egyik szereplője a kormányzásnak. A többi szereplő az éppen vita tárgyát képező döntés függvénye. Vidéken ilyen szereplők lehetnek a befolyásos nagybirtokosok, a kisbirtokosok, farmerek társulásai, a szövetkezetek, a civil szervezetek, a kutató intézetek, az egyházi vezetők, a pénzügyi intézmények, a politikai pártok, a hadsereg stb. A városokban ez ennél sokkal összetettebb. A kormányzás szereplőjéhez tartozik a városi elit, amelyik formálisan és informálisan is jól szervezett, a nemzeti és területi kormányzatok döntéshozói, a választott helyi tisztségviselők, a média képviselői, a kis- és középvállalkozók, a szakszervezetek, a maffiák. De idetartoznak még a köztisztviselők, a felső- és alacsonyabb szintű tanárok, szakértők, a magán szektor alkalmazottai, a civil társadalmi szerveződések, önkéntes szervezetek, non-profit szervezetek, a különféle közösségek, az alkalmi munkások, a városi középosztály és a városi szegénység.

A jó kormányzásnak az idevonatkozó szakirodalom szerint 8 fő jellemzője van (United Nations 2009). A részvétel, a jogállamiság, az átláthatóság, a fogékonyság, a konszenzus törekvés, a méltányosság és a társadalmi integráció, a hatékonyság és eredményesség, a felelősségre vonhatóság. Az elmondottakból kiderül, hogy a jó kormányzás tulajdonképpen egy eszménykép, amelyet nagyon nehéz, majdnem lehetetlen a maga teljességében megvalósítani. Csupán nagyon kevés ország található a világban, amelyik képes a maga

teljes valójában eljutni egy jó kormányzás közeli állapotig is. A fenntartható emberi fejlődés biztosításához azonban mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy a valóság minél jobban közelítsen ehhez az ideális állapothoz.

3.2. A Jó Állam jelentés a Jó kormányzás megvalósításának alapja

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem a Jó Állam működése, fejlesztése és folyamatos reformja érdekében egy autonóm, tudományosan megalapozott mérési, értékelési módszertant és adatbázist hozott létre, ami sajátos, a magyar állam viszonyaira alkalmazható, ám nemzetközi téren is megismertethető és elfogadtatható (Kaiser 2016). Konkrét célja, hogy a Jó Állam értékeit valóra váltó kormányzati hatékonyság változásait, fejlődését vizsgálja, ennek érdekében pedig módszertanilag és statisztikailag megalapozott indikátorok alapján mérhetővé tegye a kormányzati képességek meghatározott időintervallumban történő változásait.

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem kutatóműhelye egy hierarchikusan felépített, komplex indikátorrendszert alakított ki, amelyet négy egymásra épült szint alkot. A négy szintből az első a jó állam komplex jelenségét írja le, míg a legfelsőbb szint alatt kerültek meghatározásra a hatásterületek, amelyek egyrészt külön-külön is megragadhatók, másrészt együttesen átfogó, és egyben mérhető képet adnak a Jó Állam működését alapvetően meghatározó kormányzati képességekről. *A kialakított indikátorok a kormányzati képességek erősségeit vagy gyengeségeit az alábbi 6 hatás-területen mérik:*

1. Biztonság és bizalom a kormányzatban;
2. Közösségi jóllét;
3. Pénzügyi stabilitás és gazdasági versenyképesség;
4. Fenntarthatóság;
5. Demokrácia;
6. Hatékony közigazgatás.

A harmadik szintet a dimenziók, míg a negyediket az egyes dimenziókhoz tartozó indikátorok alkotják.

4. Összegzés – elért eredmények, megoldandó még nyitott kérdések

Az Euromoney Emerging Markets kiadványa, a pénzügyi döntéshozók egyik legfontosabb szaklapja az év pénzügyminiszterének választotta Varga Mihályt a kelet-közép-európai régióban (Emerging Markets 2015). A hatékony adóbeszedést, a gazdaság külső sérülékenységének csökkentését és az államadósság mérséklődését is díjazták a szakemberek Varga Mihály és elődje, kollégái, szakértői, tanácsadói és mindazok munkájában, akik valamilyen módon kivették belőle részüket. Varga elismerése a magyar gazdaság sikere. 2010-től egy sikeres gazdaságpolitikai fordulat, egy eredményes és fenntartható fiskális politikai fordulat következett be a magyar gazdaságban. Csökkent az ország sérülékenysége (Capital Economics, 2014 p. 2). Visszafizettük az IMF–EU-hitelt még a fiskális konszolidáció előtt. Az államháztartás és a lakosság deviza-hitelkitettséget sikerült megszüntetni. Magyarország nettó pénzügyi vagyona a pénzügyi mérlegkimutatások szerint 2009-ben negatív csúcsot ért el mínusz 31 961 milliárd forinttal. Ezt követően öt év alatt, 2014 végére mínusz 18 408 milliárd forintra, 2009-hez képest több mint 13 500 milliárd forinttal csökkent a külföld felé fennálló tartozásállományunk (OECD Dataset1). A külföld felé való tartozásaink további csökkentése az elkövetkező évek nem kis feladata.

Még fontos előttünk álló feladat a gazdaság és az ipar versenyképességének a növelése, a tartós gazdasági növekedés és felzárkózás ütemének javítása is (Palotai & Virág 2016). A magyar exportban lévő hozzáadott érték tartalmában még mindig kiemelkedő a külföldi vállalkozások részaránya. Luxemburg után a második legnagyobb az OECD országok között (OECD Dataset2). Ráadásul 2009-hez képest 44,95%-ról 48,68%-ra nőtt 2011-re. Az e téren szükséges teendőket összegzi a kormány újraparosítási stratégiája, az Irinyi terv (Nemzetgazdasági Minisztérium 2016)

Elméletben már rövidtávon adott annak a lehetősége, hogy megvalósuljon a korábban meghatározott kormányzati cél, vagyis a nullás költségvetés. Szemléletváltást kell megvalósítani az állami és önkormányzati cégek menedzselésében, az állami cégek menedzselésének megújítására feltétlenül szükség van. Lényeges, hogy a köztulajdonban lévő, közszolgáltatásokat nyújtó cégeket – amelyek nem ritkán százmilliárdos közvagyonot kezelnek, és százezreknek biztosítanak köz-szolgáltatásokat – a legfelkészültebb vezetők irányítsák. Az elvárásokat és a juttatásokat is közelíteni kell az üzleti szférában bevált gyakorlatokhoz, a cégeket és a vezetők munkáját pedig folyamatosan értékelni kell a szabályosság, eredményesség, gazdaságosság szempontjából.

Az ÁSZ eddigi tapasztalatai alapján az ellenőrzöttek többségénél nem, vagy csak részben valósult meg az intézmények tevékenységére és céljára vonatkozó eredményes, hatékony és gazdaságos működés. A legtöbb esetben a teljesítmény értékelésének legalapvetőbb lehetőségei sem voltak biztosítottak, az intézmények ugyanis sem kitűzött célokat, sem mérhető mutatókat nem határoztak meg. Világos, mérhető célok nélkül, nem várható el eredmény sem. Lényeges, hogy minden közpénzt felhasználó szervezet folyamatosan biztosítsa a szabályos, a korrupciót már szervezeti szinten megelőző integritásalapú működést (Domokos 2015).

FELHASZNÁLT IRODALOM

Könyvek, kiadványok

- Bhagwati, Jagish (2004): *In Defense of Globalization*. New York: Oxford University Press, p. 308.
- Capital Economics (2014): EM Financial Risk Monitor, Capital Economics 26th September 2014, p. 3.
- Cole, Martin–Parston, Greg (2006): *Unlocking Public Value. A New Model for Achieving High Performance in Public Service Organizations*. John Wiley & Sons, Inc. Canada, 2006. p. 188.
- OECD (2010): *Economic Globalization Indicators 2010*. Paris: OECD Publishing, p. 231
- Feser, Edward J. (2007): *Globalization, regional economic policy and research*. Department of Urban and Regional Planning, University of Illinois at Urbana-Champaign. p. 26.
- IMF (2015): *The IMF and Good Governance*. International Monetary Fund, Factsheet. IMF Communications Department, Washington, September 2015. p. 2.
- IMF (1997): *Good Governance: IMF's Role*. International Monetary Fund, Publication Services. Washington, August 1997. p. 20.
- MNB (2015): Pénzügyi Stabilitási Jelentés. MNB 2015. november, p. 104.
- Moore, Mark H. (1995): *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Harvard University Press. Cambridge Massachusetts, London, England. p. 402.
- Palotai, Dániel–Virág, Barnabás (2016): Versenyképesség és növekedés. Út a fenntartható gazdasági felzárkózáshoz. Magyar Nemzeti Bank, 2016. p. 831.
- Stiglitz, Joseph E (2002): *Globalization and its Discontents*. New York: W. W. Norton.
- United Nations (2009): *What is Good Governance?* UNESCAP, Bangkok, July 2009. p. 3.

Kormányzati publikáció

- Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (2011): *Ellenőrzési jelentés. A magán nyugdíjpénztárak által a Nyugdíjreform és Adósságsökkentő Alapnak átadott portfóliókkal kapcsolatos gazdálkodás jogszerűségének és hatékonyságának ellenőrzése*. KEHI, 2011. december, 45–46. oldala.
- Mulgan, Geof (2008): *Public value, reform and innovation*. Prime Minister's Strategy Unit.
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2016): *Irinyi Terv. Az innovatív iparfejlesztés irányainak meghatározásáról*. Nemzetgazdasági Minisztérium. Budapest, 2016. február.

Újságcikk

- Somogyi Orsolya (2015): Megvédi a kormány a rezsicsökkentést. *Magyar Idők*. 2015. december 3.

Folyóiratcikk

- Emerging Markets (2015): Finance Minister of the Year, Central & Eastern Europe 2015. *Emerging Markets*, 09/10/2015
- Graham, Richard (2008): *Performance is the Best Politics: How to Create High-Performance Government Using Lean Six Sigma*, HPG Press, 2008.
- Kaiser, Tamás (2016): Jó Állam Jelentés 2015. *Államtudományi Műhelytanulmányok*. 2016. 2. szám, p. 167.
- Miller, Ken (2009): The Promise of Going Lean. *Governing*, May 21, 2009.
- Novoszáth, Péter (2011): A közszolgálati menedzsment legújabb irányzata: a közösségi értékteremtés. *Gazdasági élet és társadalom* 3: (I–II) pp. 341–357.
- Novoszáth, Péter (2015): A PSP Investments, a kanadai állami nyugdíjalap legfőbb erényei. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; a Nemzeti Közszolgálati Egyetem közigazgatástudományi szakmai folyóirata* 2015: (2. szám) pp. 83–93.
- Venegas, Carlos (2007): *Flow in the Office: Implementing and Sustaining Lean Improvements*. Productivity Press.

On-line publikációk

- Domokos László (2015): *Előadás a jó kormányzás támogatásáról*. MPGEE konferencia, 2015. november 5. <http://www.mpgehirportal.hu/hirek/mpgee-konferencia-2015-domokos-laszlo-eloadasa-a-jo-kormanyzas-tamogatasarol> Letöltve: 2016. május 24.
- OECD Dataset1: 710. Financial balance sheets – consolidated – SNA 2008 https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE710R
- OECD Dataset2: Trade in Value Added (TiVA) – October 2015 <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=66237>
- PSP Investments (2014): *2014 Annual Report*. Public Sector Pension Investment Board, p. 21 (online) url: investpsp.ca (2014. 12. 15.)

Jogszabályok

2013. évi LIV. törvény a rezsicsökkentés végrehajtásáról