

X. fejezet

Az állammenedzsment megvalósulása a többségi állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működésében

Bevezetés

A jól irányított állam fokmérője az állammenedzsment, amely magában foglalja mindazokat a tervezési, szervezési, vezetési és ellenőrzési tevékenységeket, amelyek az állami funkciók ellátását biztosító intézményrendszer kialakításához és működtetéséhez szükségesek.¹ Az elmúlt évtizedekben egyre jelentősebb annak szerepe, hogy az állami funkciókat hogyan látják el, tekintettel arra, hogy egyes esetekben közfeladat-ellátásról, közszolgáltatás nyújtásáról beszélünk. A definíciót alapul véve egyértelmű, hogy az állammenedzsment az államot alkotó szereplők és feladatok koordinálását jelenti, amelyet minden esetben gondos tervezés előz meg. A feladatok és azok felelőseinek meghatározása, ezen tevékenységek ellátása és folyamatos értékelése, monitorozása segít abban, hogy a társadalom szükségleteit kielégítsék, a fenntartható jó kormányzás építőkövei stabilan támaszkodjanak egymásra. Az állam jelentős foglalkoztatóként is jelen van, így a fenntarthatóság és a versenyképesség biztosítása mellett gazdasági és társadalmi szerepe kiemelkedő, valamint a közéletre is befolyással van. Ahhoz, hogy mind gazdasági, mind társadalmi szinten eredményesen el tudja látni feladatait, hatékony állammenedzsmenttel kell rendelkeznie, amelynek kiemelkedő szereplői például az állami és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok, amelyek több esetben stratégiai jelentőségűek. Mivel az állammenedzsment a tervezési, szervezési feladatokon túl a vezetési feladatokat is magában foglalja, így a gazdasági társaságok vezetőinek feladata – a tulajdonosok és a felügyelőbizottság mellett – meghatározó jelentőségű. Az ellenőrzési tevékenységet három védelmi vonal is támogatja a szervezetek/társaságok esetében.² A számvevőszék is több ízben értékelte ezt a területet, továbbá elemzéseket is

¹ Domokos László – Várpalotai Viktor – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Makkai Mária – Horváth Margit: *Szemponctok az állammenedzsment megújításához. Fókuszban az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok irányítása. Pénzügyi Szemle*, 61. (2016), 2. 185–204.; Domokos László: *Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019.

² Az államháztartás három védelmi vonala: az államháztartás belső kontrollrendszere és az azt magába foglaló belső ellenőrzés, a második a kormányzati, önkormányzati felügyelet és ellenőrzés, a harmadik védelmi vonal a független külső ellenőrzés, mint például az Állami Számvevőszék által végzett ellenőrzés.

megjelentetett a gazdasági társaságokról. A fenntarthatóság megteremtése érdekében, és annak érdekében, hogy az államcél megvalósuljon, olyan kritériumok kialakítása vált indokolttá, amelyek alapján egy-egy intézkedésről meg lehet állapítani, hogy a befektetések, a nemzeti vagyon részét képező társasági üzletrészek, részesedések a maximális szinergiát képesek-e kihozni, tudják-e támogatni a közjót.

Az államcél érdekében kialakított állammenedzsment

Az elmúlt közel két évben, amely a járványhoz kapcsolódik, egy olyan tendencia volt érzékelhető, amely mind a gazdasági, mind a társadalmi folyamatok újragondolását szükségessé tette. Az újragondolás pedig nemcsak a piaci/üzleti folyamatokat érintette, hanem az államiakat is. A reziliencia fogalma egyre többször és több témában jelent meg, a digitális átállás szinte kötelező lett, és a keresleti piacok is átalakultak. Az elmúlt tíz évben az állam folyamatosan új kihívásokkal szembesült, amelyeket az állammenedzsment eszközével kezelt, de nyilvánvalóan felmerül a kérdés, hogy milyen cél érdekében.

Az államcél megjelenését vizsgálták Báger Gusztáv és Parragh Bianka tanulmányukban, amelyben arra is választ adtak, hogy az ösztönző állam modellben tulajdonképpen az államcél hogyan is jelenik meg.³ Két célt azonosítottak, amelyek a védelem és a közösségi jóllét biztosítása. Ezekben a célokban megjelenik a folyamatos fennmaradás és a fejlődés kritériuma is. A közösségi jóllétnek szükségesek az emberi lét biztosítása érdekében hozott intézkedések, a kibontakozás lehetőségének biztosítása, az együttélésből fakadó feladatok, amelyek így együttesen adják a közjót. Ebből az államcélból levezetve viszont egyértelműen következik, hogy az állammenedzsmentre is kiemelkedő feladat hárul, ha a közjóhoz kapcsolódó (például oktatás, igazságszolgáltatás stb.) feladatokat folyamatosan és egy kiegyensúlyozott fejlődési pályán akarja ellátni. Ahhoz, hogy ezt az államcél eléréjük, szükséges az állammenedzsment rendszerének kialakítása, amelynek fő szereplői az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok. A társaságok viszont csak akkor tudják szolgálni a köz érdekét, ha jól és eredményesen irányított gazdasági társaságként működnek.

A bevezetőben bemutatott definícióból is látható, hogy számos szereplője van az állammenedzsmentnek, mivel itt akár a köztisztviselők, a közszféra intézményei és egyebek is jelen vannak, de jelentős szerepet tölt be az állammenedzsment a társaságok működési eredményében is, ahol a vezetői felelősség különösen nagy, hiszen a társadalomra és a gazdaságra is egyaránt kiemelkedő hatással van. Éppen ezért, sajátos közjavak elosztásáról lévén szó a vezetőknek figyelemmel kell lenniük az eredményesség és hatékonyság

³ Báger Gusztáv – Parragh Bianka: *A koronavírus-válság, a fenntartható fejlődés és az ösztönző állam modellje. Pénzügyi Szemle*, 65. (2020), 2. különszám. 86–113.

elvárásán túl néhány korrigáló szempontra is, mint például a társadalmi szempontok figyelembevétele (például gyakornoki programban való részvétel).⁴ Bár 2010 óta Magyarországon mind az állami, mind az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok száma emelkedett,⁵ ugyanakkor – eltekintve a GDP-számítás jellegzetességeitől – elmondható, hogy a nem piaci kibocsátás – amely a társaságok részét is magában foglalja – a nemzetgazdaság összes kibocsátásának 13,2 százalékát tette ki.⁶

Mager Andrea, a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter a 2021. májusi miniszteri meghallgatásán elmondta, hogy az állami vállalatok több mint 160 ezer embert foglalkoztatnak, és a vállalatok portfóliójának menedzselésében is számos előrelépés történt. Vannak az állami vállalatok között olyan nagy társaságok, mint például az MVM, ahol az integrációnak köszönhetően a vállalat Magyarország harmadik legnagyobb árbevétellel rendelkező vállalatává vált, a magyar GDP 2 százalékát teszi ki, és 15 ezer főt foglalkoztat. A társaságok portfólióját két részre lehet osztani. Meg kell különböztetni a stratégiai vagyont a nem stratégiai vagyontól. A stratégiai vagyon tulajdonképpen az, amit az állam szándékoltan tart magánál, vagy szerzi meg, ez az állami vagyon értékének 95 százalékát teszi ki, darabszám szerinti megoszlásban pedig 15 százalékot képvisel. Ebből következik, hogy a nem stratégiai vagyon az állami vagyon értékének jóval kisebb részét teszi ki.⁷ A többségi, nemzeti tulajdonú gazdasági társaságok adatainak áttekintését adja az 1. táblázat.

1. táblázat: A többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok és a többségi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok főbb adatai (2019, 2020)

	Többségi állami tulajdonú gazdasági társaság	Többségi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság
Időszak	2019	2020
Összes szervezet száma	360	1446
Összes árbevétel (ezer Ft)	4 204 612 108	766 144 900
Mérlegfőösszeg (ezer Ft)	22 420 807 350	2 367 720 927
Létszám (fő)	160 000	56 000

Megjegyzés: Az adatokat a MÁK, az MNV és az ÁSZ rendelkezésre álló információi alapján jelenítjük meg (a módszertani megközelítések miatt az egyes adatok változhatnak, például közvetett és közvetlen tulajdonú gazdasági társaságok beleszámítása az adatokba).

Forrás: MÁK, MNV, ÁSZ adatbázisai alapján a szerzők szerkesztése

⁴ Domokos (2019) i. m.

⁵ Domokos (2019) i. m.

⁶ Martus Bettina – Novák Mária – Jakovác Katalin – Madár Sándor: *A magyar (nem piaci) közszolgáltatások GDP-re gyakorolt hatása*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2022 (megjelenés alatt).

⁷ Mager Andrea: A Nemzeti vagyonért felelős tárca nélküli miniszter miniszteri meghallgatása, 2021. alapján.

Az állammenedzsment vezetői és ellenőrzési funkcióinak támogatása

A gazdasági társaságok szabályszerű és eredményes működése hozzájárul az állammenedzsment fenntarthatóságának elősegítéséhez, a nemzeti vagyon védelmére vonatkozó megerősítéséhez, a vezetés eredményességéhez, a makroszintű versenyképesség támogatásához és a közjó eléréséhez. Ezt a típusú működést az ÁSZ több ponton támogatta már az elmúlt években is, ugyanakkor a 2020-as évben rengeteg olyan változás történt, amelyek az állammenedzsment fontosságára még inkább felhívták a figyelmet.

Németh Erzsébet és szerzőtársai azokat a legjelentősebb tényezőket vették számba, amelyek az integritási kockázatok és kontrollok újragondolását tették szükségessé a járvány idején.⁸ A piac elveszítette egyensúlyát, a kereslet számos olyan termék esetében nagyobb lett a kínálatnál, amelyeknél eddig ez nem volt jellemző, gyakorlatilag a hiánygazdaság mintázatai látszódtak újra kirajzolódni. A reziliencia és a változásmenedzsment szerepe felértékelődött. A merev követelményekkel szemben szükség volt a rugalmasabb gondolkodásra is – erről szól *Az ösztönző állam válságkezelése I.* című könyvben megtalálható Domokos–Pulay-tanulmány, amely a reziliencia kiemelt fontosságára hívja fel a figyelmet –, és a rugalmassággal párhuzamosan a változásra való reagálás képessége is jelentősegteljesebb lett, mivel ez adja meg a védekezés hatékonyságát.⁹ A bürokráciacsökkentés és a digitalizáció a változásmenedzsmentből eredő tényezők, amelyek eredményesebb működést képesek megvalósítani, növelve a hatékonyság, hatásosság szerepét. Az állammenedzsment fogalmából kiindulva a tervezés az egyik kulcsterülete a hatékony állammenedzsmentnek, ehhez pedig a járvány idején a gazdálkodási know-how fejlesztésére, illetve az ösztönzők és szankciók kialakítására is nagyobb igény volt. Tekintettel arra, hogy az ellenőrzés szintén az egyik kulcsterülete az állammenedzsmentnek, az Állami Számvevőszék 2021. évben megújított stratégiájában is visszacseng az állammenedzsment megújításának átfogó célja, amely az ÁSZ által ellenőrzött szervezetekre és magára az ÁSZ-ra egyaránt értelmezhető. A „megőrizve meghaladni” cél magában foglalja a fenntarthatóság és versenyképesség fogalmak esszenciáját, amely arra utal, hogy az alapértékek és az eddig elért sikerek megőrzése mellett szükséges a továbbhaladási irányok meghatározása, mint például a direkt és az indirekt érintettekre való kiterjesztése az ellenőrzési, elemzési és tanácsadói tevékenységnek, az ellenőrzés szélesebb körének az értelmezése, az integritás, kapacitásfejlesztés, változásmenedzsment elősegítése, a teljesítménymérés érvényesülésének értékelése stb.

A felsorolt jelenségek kezelése érdekében az ellenőrzések még hangsúlyosabbá váltak, és mivel az ellenőrzötti kör széles spektrumon mozog, szükségessé vált az abban való döntéshozatal is, hogy a hatásosságot megnövelve, hogyan értékelhetők a szervezetek

⁸ Németh Erzsébet – Vargha Bálint – Borcsiczky Zsuzsa: *Integritás kockázatok és kontrollok újragondolása világjárvány idején*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2021.

⁹ Domokos László – Pulay Gyula: A válságkezelés értékelésének kritériumrendszere. In Parragh Bianka – Kiss Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése I. A koronavírus-válság kezelésének első eredményei*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 65–88.

gyorsan, jelen időben, választ adva a társadalom által megfogalmazott kérdésekre. Ennek érdekében született meg az a döntés, hogy a kulcsdokumentumok meghatározásán keresztül történjen az ellenőrzötti kör/szegmens kiértékelése, és az egyes kulcsdokumentumok integritási jelentőségét is határozzák meg, amely bemutatja a társadalmi relevanciáját az integritás fókuszának. Ezeknek a fókuszoknak az áttekintése látható a 2. táblázatban, amely az önkormányzatok és hivatalaik körére mutatja be a kulcsdokumentumok körét és azok jelentőségét, ugyanakkor általánosságban is értelmezhető, mert számos dokumentum megegyezik a gazdasági társaságok értékelésében is.

2. táblázat: Az integritás monitoring típusú ellenőrzéséhez kapcsolódó kulcsdokumentumok és integritási jelentőségük

Kulcsdokumentum	Mi a kulcsdokumentum integritási jelentősége?
	Számviteli politika Ha egy szervezet nem rendelkezik számviteli politikával, vagy az nem felel meg a jogszabályi rendelkezéseknek, akkor a számviteli eljárásai, nyilvántartásai, valamint számviteli beszámolójának tartalma sem értelmezhető, így a közpénzek felhasználása során sem érvényesülnek az integritás alapvető feltételei.
	Eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzata, értékelési szabályzata A leltár mutatja meg, hogy a valóságban milyen állapotban találhatók azok az eszközök és források, amelyek a kimutatásokban szerepelnek. A leltár teszi lehetővé az anyagi felelősök elszámoltatását, így támogatja a költségvetési szerv vagyonának védelmét. Leltárkészítési szabályzat hiányában nem igazolható, hogy a szervezet milyen módszert követve végezte el a leltározást, és a felelősségi körök sem határozhatók meg, ami integritási kockázatot jelent. Az eszközök és források értékelési szabályzatának célja a számviteli értékelési módok összefoglalása. Ennek hiánya akadályozza a számviteli politika keretében hozott döntések végrehajtását.
	Számlarend A számlarend megmutatja, hogy a beszámolót miként támasztják alá a bizonylatok, így támogatja a közpénzek felhasználásának integritását. Számlarend hiányában nem lehet meggyőződni arról, hogy a szervezet az adott évre megfelelően nyitotta és vezeti-e a könyveit, teljesülnek-e azok az előírások, amelyek nélkülözhetetlenek a valós pénzügyi helyzetet és jövedelmezőséget tükröző beszámoló elkészítéséhez.
	Integritást sértő események kezelésének eljárásrendje Az eljárásrend meghatározza, hogy mi a teendő, ha olyan esemény következik be, amely a szervezeti szabályoktól, célkitűzésektől és értékektől való eltérést jelenti. Az eljárásrend kulcsdokumentum abból a szempontból, hogy az ilyen események kezelése egységes rendszerben történjen, feltárásuk, a felelősség megállapítása és a szükséges intézkedések végrehajtása megtörténjen.
	A vagyonnyilatkozattal kapcsolatos szabályzat Azoknak a személyeknek, akik a közpénzek felhasználása során javaslatételre, döntésre vagy ellenőrzésre jogosultak, nyilatkozatot kell tenniük a saját és a velük egy háztartásban élő hozzátartozók jövedelmi és vagyoni helyzetéről. Ez teszi felderíthetővé a jogszerűtlen gazdagodást, amely a korrupció indikátora is lehet. Ha a szervezet az ehhez kapcsolódó szabályozást nem alakítja ki, akkor nem egyértelmű, hogy kiknek, milyen módon kell a nyilatkozatot megtenniük.
	Szervezeti és működési szabályzat Az SZMSZ-ből ismerhetjük meg a szervezet funkció- és munkamegosztási viszonyait, tevékenységét, szervezeti felépítését. Az SZMSZ azért lényeges, mert ez teremti meg transzparens módon a szervezet szabályszerű működésének alapjait, ez teszi külső szereplők számára is átláthatóvá a szervezet felelősségi viszonyait. Ha a feladat- és felelősségi körök nincsenek meghatározva, azzal az integritási kockázatok is nagymértékben nőnek.
	A beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrend A beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrendet úgy kell kialakítani, hogy a beszerzési folyamatok átláthatóságát, a hatásköröket egyértelműen rögzítse. Ennek hiányában a közbeszerzési értékhár alatti beszerzések transzparenciája nem teljesül, ami kockázatot jelent az egyenlő versenyfeltételek biztosítása tekintetében.

Forrás: Németh et al. (2021) i. m. 21–22.

Még a járványhelyzet kialakulása előtt számos ellenőrzés folyt a nemzeti tulajdonú gazdasági társaságokra fókuszálva, tekintettel arra, hogy jelentős közpénzt használnak fel, közvagyonnal gazdálkodnak, és ami még fontosabb, közfeladatokat látnak el, közszolgáltatásokat nyújtanak (ezen ellenőrzéshez kapcsolódó jelentések több fókuszra koncentrálnak, például integritás, vagyonmegőrzést veszélyeztető helyzet bekövetkezése, tulajdonosi joggyakorlás, vagyon, lásd például 20057., 20206., 20202. számú ÁSZ-jelentés). Az ÁSZ az állami és önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságoknál tapasztalt alapvető és visszatérő problémák alapján az állammenedzsment megújítására 2015-ben javaslatcsomagot állított össze, amely szerint szükséges a köztulajdonban álló társaságok vezetőinek munkáját folyamatosan értékelni.¹⁰ Fontos, ahogyan Horváth Margit és szerzőtársai *Az állami tulajdonú gazdasági társaságok működése* című elemzésükben is kitérnek arra, hogy a szabálytalanságok megszüntetésén keresztül a gazdasági társaságok hozzájárulnak az átláthatóság és elszámoltathatóság erősítéséhez.¹¹ „A közszféra minden vezetőjével szemben követelmény, hogy a szabályokat tartsa be és tartassa be, hogy a közvagyonot őrizze meg, sőt gyarapítsa, hogy a közpénzekkel szabályosan, átláthatóan, eredményesen gazdálkodjon”, mert „a közszférában nincsen eredményesség szabályszerűség nélkül”.¹²

Tekintettel arra, hogy az állami tulajdonú gazdasági társaságok főtevékenységük alapján is széles kört ölelnek fel, nehéz felsorolni, hogy mi mindennel foglalkoznak, de kiemelkedő, hogy ezen társaságok jelentős állami vagyon felett gyakorolnak vagyonkezelői, vagyonhasználati jogokat. Szerepük nemcsak az állami vagyon terén jelentős, de természetesen a közpénzfelhasználás területén is, és nem utolsósorban a foglalkoztatottsággal kapcsolatos tevékenységük is meghatározó¹³ (1. táblázat) a közfeladatok ellátása és közszolgáltatások nyújtása mellett,¹⁴ ugyanakkor arról sem szabad elfeledkezni, hogy hazánk gazdaságában, a társadalmi és politikai közhangulat formálásában is fontos szerepet töltenek be.¹⁵ Az ezekben a társaságokban viselt vezetői felelősség azért is kiemelkedő, mert egyrészt a gazdasági társaságokra alkotmányos követelmények, illetve számos követelmény vonatkozik, másrészt pedig több stratégiai jelentőségű társaság is megtalálható a nemzeti tulajdonú gazdasági társaságok között, amelyek szolgáltatásaik

¹⁰ A megújításhoz kapcsolódóan lásd Domokos (2019) i. m.

¹¹ Horváth Margit et al.: *Az állami tulajdonú gazdasági társaságok működése*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2018.

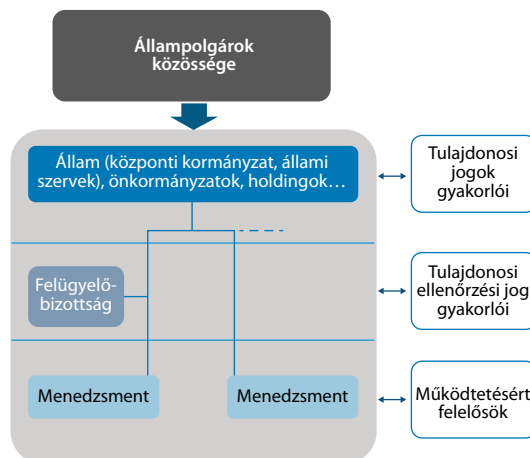
¹² Horváth Bálint: Domokos László: Ahol nincs rend, ott nincs teljesítmény. *ÁSZ Hírportál*, 2019. március 21.

¹³ Az OECD (2020) tanulmány szerint az OECD-tagállamok átlagosan a GDP 23,1 százalékát költik az összes kormányzati kiadásukra és a GDP 9,5 százalékát költik a közszféra alkalmazottainak béreire.

¹⁴ Nagy Imre – Czifra Béla – Szikszainé Király Mária – Kerekes Gábor: *Felelős vezető – az állami tulajdonban lévő gazdasági társaságoknál*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2021.

¹⁵ Kocziszkó György – Veresné Somosi Mariann: *Közszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségei. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 13. (2016), 2. 41–56.

színvonalával, árképzésükkel befolyásolják a közhangulatot.¹⁶ Ezek teljesítésében természetesen nemcsak a társaság vezetőjének van felelőssége, hanem az állami érdekeket képviselő tulajdonosi joggyakorlónak, illetve a felügyeleti és ellenőrző szerepet betöltő felügyelőbizottságoknak is (1. ábra).



1. ábra: A társaságok főbb résztvevői

Forrás: Domokos (2019) i. m. 196. alapján a szerzők szerkesztése

A változtatások szükségességének felismerése

Az ellenőrzések mellett olyan támogató tevékenységekkel is ösztönözni lehet a társaságokat, amelyek a vezetői motivációra hatnak. A 2011 óta elindított integritásfelmérés, amely az Állami Számvevőszék gondozásában az állami és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat is megcélozta az integritáskultúra elterjesztésében, 2015–2018 között volt a társaságok számára elérhető. Célja a korrupciós kockázatok feltérképezése és a korrupcióval szembeni ellenálló képességet erősítő kontrollok kiépítettségi szintjének mérése volt.¹⁷ Azon gazdasági társaságok, amelyek részt vettek a felmérésben, motiváltak voltak abban, hogy tanuljanak, hogy felmérjék, milyen kontrollok kiépítésére van még szükség.

A felmérésben részt vevőket számos tényező mentén sorolták be, például annak alapján, hogy a kitöltők közül hányan látnak el közfeladatot, nyújtanak közszolgáltatást, milyen arányban végeznek egyéb tevékenységet. Ez azért is fontos adat, mert a 2018. évi integritásfelmérésben visszaérkező adatok elemzése rámutatott arra, hogy a közfeladatot ellátó, közszolgáltatást nyújtó gazdasági társaságok átlagos integritási veszélyeztetettsége magasabb értéket mutat, mint a piaci szolgáltatást nyújtóké, ugyanakkor arra is figyelni

¹⁶ Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann: *Közösségi tulajdonú (nem pénzügyi) gazdasági társaságok fenntarthatóságának vizsgálata. Pénzügyi Szemle*, 65. (2020), 1. különszám. 44–76.

¹⁷ Állami Számvevőszék: *A megfelelőségi ellenőrzés alapelvei* (2015. július).

kell az eredmények alapján, hogy az Európai Uniótól érkező támogatások jelentősen megnövelik az integritási kockázatokat, aminek kezelése a kontrollrendszer megerősítésével történt meg. A 2018-as felmérésben megközelítőleg 1200 társaság küldte vissza a kérdőívet, amely 60 százalékos növekedést jelent a 2017. évi felmérésben részt vevők számához képest, ami azt jelezte, hogy a szervezetek fontosnak tartották az integritás-kockázataikkal szembeni ellenálló képességük megerősítését. A beérkező adatok alapján elkészített elemzés összesen 12 pontban foglalta össze következtetéseit, amelyek az alábbiak voltak:¹⁸

1. a közszolgáltató társaságoknak mind menedzsment, mind tulajdonosi szinten nagyobb figyelmet kell fordítani a kontrollrendszer megerősítésére;
2. a nagyobb vállalati szint gyakoribb integritási veszélyt jelent, de az ehhez igazodó kontrollszint megteremtése nem automatikus, ebben is szükség van a tudatosság megteremtésére;
3. a vállalatcsoportok esetében szükséges speciális kontrollok alkalmazása;
4. az EU-s programok előírásai segítenek a kontrollszint meghatározásában, de ezeken túli tudatos intézkedésekre is szükség van;
5. a közbeszerzésekkel kapcsolatos integritási kockázatokra erős kontrollrendszer kiépítése szükséges;
6. a tulajdonos önkormányzatoknak olyan kontrollrendszer kiépítését kell megkövetelniük, amely a közszolgáltatások integritási kockázatait képes kezelni;
7. a köztulajdonosok esetében is elengedhetetlen a vállalatirányítási kontrollok kiépítése;
8. a kontrollok kiépítése a menedzsment integritás iránti elkötelezettségétől függ;
9. a legfontosabb kontrollok esetében szükséges a kontrollok kiépítésének előírása a köztulajdonú gazdasági társaságok számára a tulajdonos vagy jogszabály által;
10. a független belső ellenőrzés, a kockázatelemzés, a kockázatkezelés, a kontrollring és az összeférhetetlenség szabályozása szükséges a köztulajdonú társaságok integritása érdekében;
11. a társaság hatékonysága és/vagy eredményessége tekintetében a rendszeres értékelés, valamint a panaszkezelési rendszer megfelelő működtetésének megkövetelése gyors javuláshoz vezet;
12. a felmérésben való részvétel erősíti a kontrollkiépítettséget.

A felmérések nyomán 2019 júniusában jelentős változás történt a gazdasági társaságok vonatkozásában, ugyanis a 9. pontban megfogalmazott következtetés hasznosult, 2019. június 4-én benyújtották a T/6361. számú, Magyarország 2020. évi költségvetésének megalapozásáról szóló törvényjavaslatot, amelyben a köztulajdonban álló gazdasági társaságokra a belső kontrollrendszer kialakítása kötelezővé válik bizonyos méret felett. Az Országgyűlés a 2019. évi LXVI. törvény keretében módosította a köztulajdonban álló

¹⁸ Pulay Gyula – Ráczevi Katalin – Lucza Anikó – Kovács Kolos: *A köztulajdonú gazdasági társaságok 2018. évi integritás helyzetéről*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2019.

gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvényt, és – a kisebb méretű társaságok kivételével – kötelezte őket belső kontrollrendszer kiépítésére. Az erre vonatkozó részletes szabályokat a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet állapítja meg, amelynek szabályait 2020. október 1-jétől kell alkalmazni. A jogszabályok célja, hogy a társaságok szabályozottsága és szabályozott működése javuljon, aminek érdekében az Állami Számvevőszék újabb szerepet vállalva ellenőrzéseket indított 356 többségi, állami tulajdonú gazdasági társaság esetében. A többségi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat 2022-ben értékeli az ÁSZ tervei szerint.

A helyénvalósági kritériumok meghatározása

Az állami tulajdonú gazdasági társaságokat számos tényező alapján lehet csoportosítani (földrajzi elhelyezkedés, létszám, főtevékenység stb.), de érdemes őket aszerint jobban megvizsgálni, hogy jogszabály szerint milyen besorolás alá tartoznak. Ennek oka az, hogy a különböző jogszabályi besorolás más-más követelményeket fogalmaz meg a szervezettel szemben. A gazdasági társaságok az alkalmazandó kritériumok szempontjából három csoportba tartozhatnak:

- a 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről (Gbkr.) hatálya alá tartozók;
- a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (Bkr.) 1–10. § hatálya alá tartozók;
- egyik jogszabály hatálya alá sem tartozók.

A Gbkr. hatálya alá tartozás feltételeinek való megfelelés kritériumai az alábbiak:

- mérlegfőösszege nagyobb, mint 600 millió Ft;
- éves nettó árbevétele nagyobb, mint 1200 millió Ft;
- a foglalkoztatottak átlagos létszáma nagyobb, mint 100 fő.

A három feltétel közül két-két feltételnek kell teljesülnie a 2018-as és 2019-es gazdasági évben.

Kizáró feltétel, ha a cég

- a biztosítási tevékenységről szóló 2014. évi LXXXVIII törvény (Bizt.) hatálya alá tartozik a 2020. évben, vagy
- a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény (Hpt.) hatálya alá tartozik a 2020. évben.

A Bkr. hatálya alá tartozás feltétele, hogy a gazdasági társaság kormányzati szektorba sorolt szervezetnek minősül-e a 2020. évben.

Az ÁSZ 2020-ban kezdte meg a többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok monitoring ellenőrzését, amely a közvetlen és közvetett társaságok értékelésére is kiterjedt.

A bemutatott kritériumok alapján az alábbi szegmenseket határozták meg és értékelték (3. táblázat).

3. táblázat: A többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok besorolása és darabszáma

Kategória	Szegmens	Darabszám
1.	Gbkr. hatálya alá tartozó gazdasági társaságok	148
2.	Bkr. hatálya alá tartozó gazdasági társaságok	44
3.	Azon gazdasági társaságok száma, amelyek nem tartoznak sem a Gbkr., sem a Bkr. hatálya alá	164
Összesen		356

Forrás: a szerzők szerkesztése

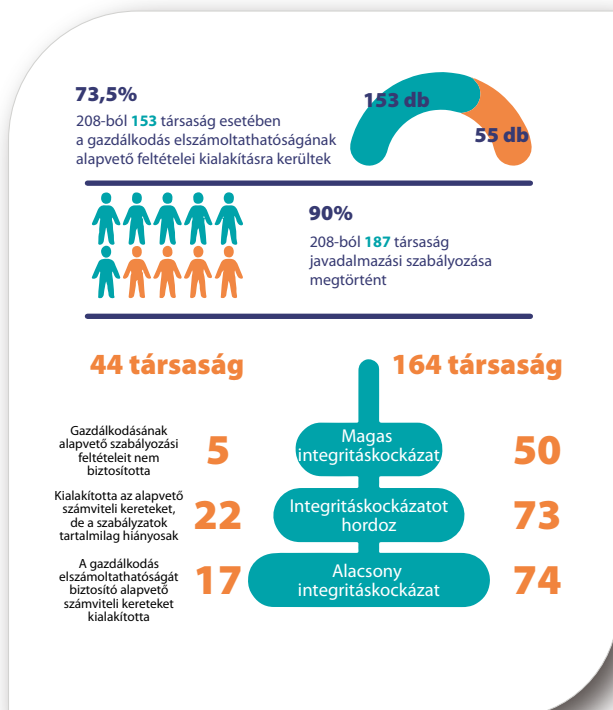
Ezen szegmensek értékelése több szempontból is kritikus. Egyrészt növelni kell a gazdasági társaságok vezető tisztségviselőinek integritását, mivel ezzel a szemlélettel hozzájárulnak a nemzeti vagyonnal való átlátható gazdálkodáshoz, amely főleg most, a Covid-19-járvány idején egyre több kockázatnak van kitéve. A felelős vezetői magatartás maga után vonja a gazdasági társaság alapvető szabályzatainak és szabályainak kialakítását, amely szabályzatok, szabályok képesek az átláthatóság és a tiszta közélet megertermését segíteni azzal, hogy meghatározzák a közpénzzel gazdálkodó, közvagyonnal rendelkező szervezetek működésének és gazdálkodásának egyértelmű kereteit, folyamatait. Mint ahogy azt bemutattuk, az integritáskultúra elterjesztésében és megerősítésében már történtek előrelépések az integritásfelmérések segítségével, ugyanakkor azok tapasztalatai alapján jelentős különbségek voltak az egyes gazdasági társaságok között az integritást illetően, így a felmérést követően elérhetővé vált számukra egy integritásönteszt is. A megtett lépések mellett a többségi tulajdonú gazdasági társaságok értékelése szükséges volt, így a 2020. évben ezen szervezeti kör ellenőrzésére is sort kerített az Állami Számvevőszék.

Az ÁSZ 21092. és 21089. sorszámú jelentésében összesen 356 többségi állami tulajdonú gazdasági társaságot értékelt az ellenőrzés keretében, amelynek során három területhez kapcsolódóan kértek be dokumentumokat:

- I. az ellenőrzéshez kapcsolódó, hatályban lévő alapvető szabályzatok, dokumentumok (például számviteli politika, számlarend);
- II. az ellenőrzéshez kapcsolódó, hatályban lévő integritáskontrollokhoz kapcsolódó dokumentumok és egyéb lényeges szabályzatok (például integrált kockázatkezelési eljárásrend) (sem a Bkr., sem a Gbkr. hatálya alá nem tartozó gazdasági társaságok esetében ez a kategória nem érvényesült);
- III. az ellenőrzéshez kapcsolódó, hatályban lévő, jogszabály által elő nem írt, de az ÁSZ által meghirdetett helyénvalósági kritériumok, szabályzatok (például az ajándékok elfogadására vonatkozó szabályozás, külső panaszokat kezelő eljárásrend).

A már előzőekben bemutatott, 2015-ben kialakított javaslatcsomag hasznosulásának jelei egyértelműen érezhetők. Bár még továbbra is vannak hiányosságok, ugyanakkor az utóbbi ellenőrzések megállapításai alapján jelentős javulás tapasztalható. A 21092. számú jelen-

tés alapján 2020-ban 208 többségi állami tulajdonú gazdasági társaság (Bkr. hatálya alá tartozók, valamint sem Bkr., sem Gbkr. hatálya alá nem tartozók) közül 153 alakította ki a gazdálkodás elszámoltathatóságának alapvető feltételeit jelentő számviteli szabályozást, valamint 187 a javadalmazással összefüggő szabályzatokat is kialakította. A főbb eredményeket a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: A Bkr. hatálya alá tartozó 44 és a Bkr. és a Gbkr. hatálya alá nem tartozó 164, összesen 208 állami, többségi tulajdonú gazdasági társaság értékelése

Forrás: ÁSZ 21092. sz. jelentése, 2021, 6.

A Gbkr. hatálya alá tartozó 148 többségi állami tulajdonú gazdasági társaság közül 128 alakította ki a számviteli szabályzatait, míg 70 százalékuk a 2021. évtől kötelező integritási szempontból lényeges szabályzatokat is kialakította, valamint ugyanezen csoport már az elvárt integritási szabályzatokat is elkészítette.¹⁹

A csoportok, illetve az ellenőrzések értékeléseinek áttekintése után egyértelműen látható, hogy az ellenőrzésnek voltak szabályszerűségi és helyénvalósági elemei. A helyén-

¹⁹ A 2021. évi 21089. sz. ÁSZ jelentés alapján.

valósági kritériumok²⁰ szerepe kiemelkedő. Egyrészt ezek kapcsolódnak azokhoz a következtetésekhez is, amelyeket az integritásfelmérés során megfogalmaztak Pulay Gyula és szerzőtársai,²¹ azaz hogy a kontrollok tudatos kiépítése további segítséget ad abban, hogy az integritás még jobban erősödjön a társaságok esetében is. A 2020 óta jelen levő Covid-19-világjárvány során felértékelődött az integritás szerepe, ugyanakkor az integritás mellett fontos elem a magyar állami és üzleti szféra versenyképessége és fenntarthatósága, amely hozzájárul a gazdaság fellendüléséhez. Ezért szükség van olyan intézkedések megtételére, amelyek hatásai kedvezők, ezzel egy időben pedig egymást is erősítik, azaz a szinergiájuk maximális kihasználtságára kell törekedni. Ezt a szinergiát olyan módon lehet megvalósítani, hogy a kormányzat az egyes javaslatok kidolgozásának eldöntésekor csak azokat rendeli el, amelyek egy olyan kritériumrendszernek képesek megfelelni, amely a kritériumok teljesítését és a nyomonkövethetőségét alátámasztja.²² Az Állami Számvevőszék egy olyan kritériumrendszer felállítására tett javaslatot, melyből öt az intézkedések (befektetések, amelyek itt a törekvések célszerűségét jelentik) támogatandó céljait, öt pedig az intézkedések (befektetések) szinergiáját ítéli meg a javaslatok vonatkozásában. Ezen kritériumok gyakorlatba való implementálását tűzték ki célul Salamon Ildikó és szerzőtársai²³ elemzésükben, amelyben a kritériumokat a költségvetési fenntarthatóság és a reziliencia szempontjából értékelték. Értékelésükben többek között a 2020-as gazdaságvédelmi intézkedések ÁSZ-kritériumokhoz való illeszkedését mutatták be (4. táblázat).

A táblázat második oszlopában az ÁSZ által felállított kritériumrendszer látható, amely alapján a szerzők részletesen kifejtették, hogy mely kritériumnak mely intézkedések feleltethetők meg. Az első kritérium esetében (képzettségi hiányosságok megszüntetése, foglalkoztatás rugalmassága) több intézkedés megtalálható volt, például a Diákhitel Plusz konstrukció megalkotása, vagy a *Struktúraváltó digitális képzetek* című program. A szinergiára vonatkozó kritériumok közül az állam igazgatási hatékonyságának javítására (7. kritérium) kiváló példa a gyorsított áfa-visszatérítés a kkv-k körében vagy az eÁfa elkészítése.

²⁰ „A helyénvalósági ellenőrzés a megfelelőségi ellenőrzés azon altípusa, amelyet azokban az esetekben kell alkalmazni, amelyekre jogszabályi előírások nem alkalmazhatóak, illetve amennyiben egyes kérdések megítélésénél nyilvánvaló jogszabályi hiányosságok vannak. Helyénvalósági ellenőrzés során az ellenőrzést végző személynek a közzféra intézményeinek helyes gazdálkodására, a közpénzek eredményes és megfelelő felhasználására és a közzféra tisztviselőinek magatartására vonatkozó általános elvek mentén kell az ellenőrzést lefolytatnia. A helyénvalósági ellenőrzés kritériumait az ellenőrzés tárgyában általánosan elfogadott, illetve nemzetközi vagy hazai »jó gyakorlatok« is meghatározhatják.” Állami Számvevőszék (2015) i. m. 5.

²¹ Pulay et al. (2019) i. m.

²² Domokos László: *Úszóleckék a közzgazdaság mély vízében*. Domokoslaszlo.com, 2020. november 2.

²³ Salamon Ildikó – Janik József – Böröcz Imre – Kiss Eszter: *A költségvetési politika COVID-19 járvány alatti alakulása különös tekintettel az ÁFA és az SZJA politikára*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2021.

4. táblázat: A 2020-as gazdaságvédelmi intézkedések ÁSZ-kritériumokhoz való illeszkedése

Az intézkedés preferált céljainak kritériumai		Költségvetési politika
1.	A humán erőforrás képzettségi hiányosságainak megszüntetése, a foglalkoztatás rugalmasságának javítása.	✓
2.	Környezetkímélő technológia bevezetése, illetve az energia- és anyagfelhasználás csökkentése.	✓
3.	A digitalizáció vívmányainak széles körű elterjesztése, bevezetése állami és/vagy üzleti területen. Ideértve az azt elősegítő képzést, továbbképzést, szabályozási és jogalkotási kezdeményezést is.	✓
4.	A gazdasági és az állami szereplők tevékenységeinek hatékonyságát, termelékenységét jelentősen javító fejlesztések (munkafolyamat-felülvizsgálat, gépesítés és technológiafejlesztés a nagy hozzáadott értékű területeken és különösen a nagy létszámot foglalkoztató, betanított munkát igénylő, rutinszerű műveletekből felépülő tevékenységek területén).	✓
5.	A kritikus infrastruktúra fejlesztése, nemzeti irányításának erősítése.	✓
Az intézkedés szinergiájára vonatkozó kritériumok		
6.	Az intézkedés fenntartható módon hozzájárul az adóegyszerűsítéshez, a gazdaság kifehéritéséhez, az állami működés integritásának erősítéséhez.	✓
7.	Az intézkedés javítja az állam igazgatási hatékonyságát.	✓
8.	Az intézkedés felgyorsítja a közszolgáltatások célszerű, hatékony és gazdaságos működését célzó változásokat (például a méretgazdaságosság térnyerése).	✓
9.	Az intézkedés visszaszorítja az állam kevésbé indokolt, esetenként pazarló kapacitását (vagyon és létszám, esetleg támogatás felszabadítása).	✓
10.	Az intézkedés ösztönzi és/vagy elismeri az állampolgárok kockázatkezelő, megelőzésorientált és tervezésalapú gondolkodását, öngondoskodását.	✓

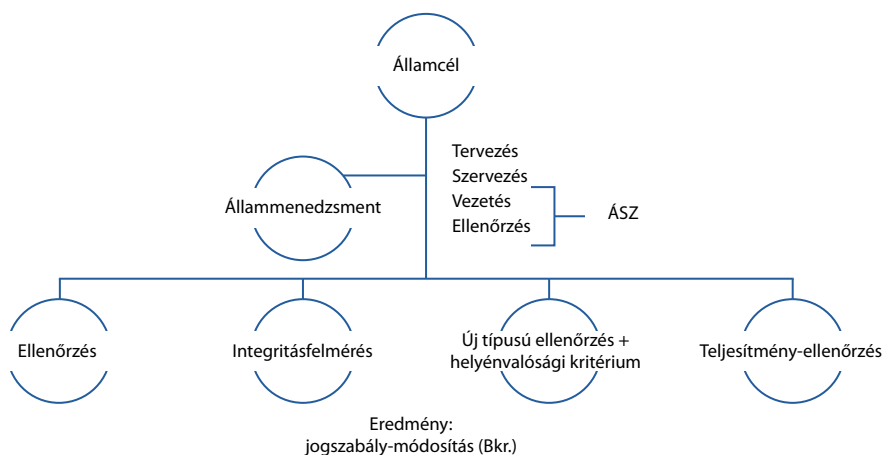
Megjegyzés: ✓ = az intézkedések között található olyan, amely illeszkedik a kritériumhoz

Forrás: Salamon et al. (2021) i. m. 17.

A kritériumokat jobban szemügyre véve elvi, menedzselési szempontból fontos megjegyezni, hogy ezeket egy közös cél érdekében határozták meg. A legfőbb cél, amelynek megvalósulását segíti a kritériumrendszer, az az eredményes pénzfelhasználás, amely az állammenedzsment szempontjából is minden szereplőnek elsődleges célja. Például egy gazdasági társaság esetében fontos, hogy egy adott közfeladatot eredményesen működtessen a társaság, míg a lakosság számára szintén prioritás, hogy egy adott közszolgáltatáshoz – amely közvetve az ő befizetéséből valósul meg – eredményesen hozzáférjen. A kritériumok más-más szempontból közelítik meg ezt a célt, több részről támogatva ezzel az egyes gazdasági szereplőket. Példaként kiemelve, a negyedik kritérium a szervezetfejlesztéshez szorosan kapcsolódó megközelítést mutat be, amely természetesen nemcsak a szervezetnek, hanem annak is jó, aki igénybe veszi az adott szolgáltatást, tekintettel arra, hogy magasabb minőséget várhat el. A hetedik kritérium segítheti a bürokrácia csökkentése szempontját beépíteni, míg a nyolcadik a méretgazdaságosság, a közszolgáltatások célszerű működtetésének spektrumát helyezi előtérbe. Az egyes intézkedések ilyen szempontú megközelítései segítenek abban, hogy a kritériumokat átgondolva, azokat értékelve eldönthető legyen, hogy az adott intézkedés az eredményes pénzfelhasználás célját segíti-e, érdemes-e megvalósítani.

Az ellenőrzések hatására, valamint a helyénvalósági kritériumok alkalmazására való felhívás következtében a szabályszerű működés szemlélete megerősödött, és így megteremtődtek a feltételei annak, hogy a köztulajdonban lévő gazdasági társaságok irányítása és működése során az Alaptörvényben is megfogalmazott kötelezettségek teljesüljenek, amelyből egyre nagyobb hangsúly helyeződhet az eredményesség feltételeinek ellenőrzésére. Az Alaptörvény mellett szaktörvények fogalmazzák meg a közpénzügyek teljesítményelvűségére, az eredményességre, hatékonyságra vonatkozó irányelveket. A teljesítmény mérésének követelményét fogalmazza meg Henry Mintzberg²⁴ is, aki azt mondja, mindent mérnünk kell, amit tudunk.

A teljesítménymérést tudatosan alkalmazó szervezetek számának növekedése hozzájárul a közpénz minőségi elköltéséhez.²⁵ A teljesítménykritériumokat nem mellőző minőségi pénzköltés a köztulajdonú gazdasági szervezetek esetén – különösen amennyiben ezen szervezetek nem nonprofit halmazát tekintjük –, közgazdasági értelemben vett eredménytermelő működésük révén hozzájárul a költségvetési ökoszisztéma tehermentesítéséhez, amennyiben az integritás- és teljesítményszemléletű, takarékos működésük révén a gazdasági szervezetek feladataik ellátásának központi költségvetés terhére történő finanszírozási igényei a fenntarthatóság és versenyképesség elveinek megfelelnek. Ennek a célnak, illetve az államcélnek való megfeleltetést szemlélteti a 3. ábra.



3. ábra: Az államcél elérése érdekében tett intézkedések az államrendszert eszközeivel

Megjegyzés: Az integritásfelmérés eredményei alapján megfogalmazott következtetések felhasználásával a Bkr.-ben is változásokat eszközöltek.

Forrás: a szerzők szerkesztése

²⁴ Henry Mintzberg: *Managing Government, Governing Management* [Blogbejegyzés]. *Mintzberg.org*, 2016. június 16.

²⁵ Az ÁSZ tudatosan készül a teljesítményellenőrzésekre. *ÁSZ Hírportál*, 2021. október 13.

Összegzés

Egyértelműen megfogalmazható, hogy a mostani válság eltér az eddig megszokottaktól, ezért eltérő kezelésre is van szükség,²⁶ amely az állammenedzsment fogalmi keretrendszerében is érvényesül. A nemzetközi trendeket és az aktív állam rendszerét figyelembe véve szükséges a piaci viszonyokhoz is alkalmazkodó gazdasági környezet megteremtése, ezért az ellenőrzések szerepe mind szabályszerűségi, mind helyénvalósági, mind teljesítmény-ellenőrzési szinten szintjén felértékelődik. Az államcél megvalósulása érdekében az állammenedzsmentet olyan szempontok szerint kell működtetni, hogy az megfeleljen az elmúlt időszak kihívásainak is, és a közjó, közérdek szem előtt tartása a minőségi pénzfelhasználás és a fenntarthatóság kritériumával érvényesülni tudjon.

Felhasznált irodalom

Állami Számvevőszék: *A megfelelőségi ellenőrzés alapelvei* (2015. július).

Az ÁSZ tudatosan készül a teljesítményellenőrzésekre. *ÁSZ Hírtájékoztató*, 2021. október 13. <https://bit.ly/3HeTONn>

Báger Gusztáv – Parragh Bianka: A koronavírus-válság, a fenntartható fejlődés és az ösztönző állam modellje. *Pénzügyi Szemle*, 65. (2020), 2. különszám. 86–113. https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_k_2_4

Domokos László: *Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019.

Domokos László: Úszólecek a közgazdaság mély vízében. *Domokoslaszlo.com*, 2020. november 2. <https://bit.ly/3sk1x8r>

Domokos László – Pulay Gyula: A válságkezelés értékelésének kritériumrendszere. In Parragh Bianka – Kiss Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése I. A koronavírus-válság kezelésének első eredményei*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 65–88.

Domokos László – Várpalotai Viktor – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Makkai Mária – Horváth Margit: Szempontok az állammenedzsment megújításához. Fókuszban az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok irányítása. *Pénzügyi Szemle*, 61. (2016), 2. 185–204. <https://bit.ly/3Kcl7d9>

Horváth Bálint: Domokos László: Ahol nincs rend, ott nincs teljesítmény. *ÁSZ Hírtájékoztató*, 2019. március 21. <https://bit.ly/3JRFmfO>

Horváth Margit – Heidinger Tibor – Marozsán Lászlóné – Deák Edit – Pongrácz Éva – Szilas István: *Az állami tulajdonú gazdasági társaságok működése*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2018. <https://bit.ly/3JT6aMB>

Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann: Közszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségei. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 13. (2016), 2. 41–56. <https://bit.ly/3hdiyLk>

Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann: Közfoglalkoztatás (nem pénzügyi) gazdasági társaságok fenntarthatóságának vizsgálata. *Pénzügyi Szemle*, 65. (2020), 1. különszám. 44–76. https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_k_1_3

²⁶ Domokos (2020) i. m.; HuilengTan: *The Coronavirus Outbreak is a 'Different Kind of Crisis,' says Nobel Laureate Joseph Stiglitz*. *CNBC*, 2020. március 17.

- Mager Andrea: A Nemzeti vagyoniért felelős tárca nélküli miniszter miniszteri meghallgatása, 2021.
- Martus Bettina – Novák Mária – Jakovác Katalin – Madár Sándor: *A magyar (nem piaci) közszolgáltatások GDP-re gyakorolt hatása*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2022 (megjelenés alatt).
- Mintzberg, Henry: Managing Government, Governing Management [Blogbejegyzés]. *Mintzberg.org*, 2016. június 16. <https://mintzberg.org/blog/govt-mgmt>
- Nagy Imre – Czifra Béla – Szikszainé Király Mária – Kerekes Gábor: *Felelős vezető – az állami tulajdonban lévő gazdasági társaságoknál*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2021. <https://bit.ly/3HiWWYr>
- Németh Erzsébet – Vargha Bálint – Borcsiczky Zsuzsa: *Integritás kockázatok és kontrollok újragondolása világjárvány idején*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2021. <https://bit.ly/3LY1QO6>
- OECD: *The Directorate for Public Governance*. Paris. OECD, 2020. <https://bit.ly/3JWmM6o>
- Pulay Gyula – Ráczkevi Katalin – Lucza Anikó – Kovács Kolos István: *A köztulajdonú gazdasági társaságok 2018. évi integritás helyzetéről*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2019. <https://bit.ly/3tc2gYq>
- Salamon Ildikó – Janik József – Böröcz Imre – Kiss Eszter: *A költségvetési politika COVID-19 járvány alatti alakulása különös tekintettel az ÁFA és az SZJA politikára*. Budapest, Állami Számvevőszék, 2021. <https://bit.ly/352i7RD>
- Tan, Huileng: The Coronavirus Outbreak is a ‘Different Kind of Crisis,’ says Nobel Laureate Joseph Stiglitz. *CNBC*, 2020. március 17. <https://cnb.cx/35rshLs>
- Hivatkozott számvevőszéki jelentések, adatbázisok
- 20057 – Jelentés – A többségi állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok integritásának ellenőrzése (2020)
- 21092 – A többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok integritásának ellenőrzése – 208 gazdasági társaságnál
- 21089 – A többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok integritásának ellenőrzése – 148 gazdasági társaságnál
- 21085 – Nemzeti tulajdonú gazdasági társaságok vagyonellenőrzése (2021)
- 20206 – Jelentés – Nemzeti tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzése – Szolnoki Szigligeti Színház Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
- 20202 – Jelentés – Nemzeti tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzése – Pécsi Horvát Színház Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
- ÁSZ-adatbázis
- MÁK-adatbázis
- MNV-adatbázis

Hivatkozott jogszabályok

2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről
- 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről (Bkr.)
- 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről (Gbkr.)
- T/6361. számú, Magyarország 2020. évi költségvetésének megalapozásáról szóló törvényjavaslat