

Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola

dr. Kárpáti József

**Közigazgatási kontrolling:
Új típusú tervezési és értékelési megoldások
a közigazgatási szervek és az állam működésében**

Doktori értekezés tézisei

Témavezetők:

Dr. Botos Katalin DSc

Professor emerita

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

és

Prof. Dr. Kovács Árpád PhD

Egyetemi tanár

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

Szeged, 2013.

TARTALOMJEGYZÉK

1. A témaválasztás indoklása, a kutatás előzményei	3
2. A kutatás célkitűzése, hipotézisek	6
3. Az értekezés felépítése, alkalmazott módszerek	9
4. Az értekezés főbb eredményei, tézisek	17
5. A tézisfüzet hivatkozásai	21
6. A tézisek alapjául szolgáló saját publikációk	23
7. A szerző további tudományos publikációi	24

-

1. A témaválasztás indoklása, a kutatás előzményei

Az állam szervezetei, amikor szolgáltatásokat nyújtanak és feladatokat látnak el, a működtetés technikáit tekintve ugyanúgy funkcionálnak, mint egy piaci szervezet (általában véve a profitorientációs motívumok kivételével). Azonban hogyhogy nem társulnak ehhez a tevékenységhez ugyanolyan modern tervezési, irányítási, és nem utolsósorban ellenőrzési eszközök? Milyen alapokon hoznak a közigazgatási szervezetek felelős vezetői döntéseket az erőforrásaik allokálásáról? Hogyan ellenőrzik a működést? Hogyan tesznek fejlesztési lépéseket a következő időszakra nézve? Ezekkel a kérdésekkel először munkahelyemen, a Központi Statisztikai Hivatalban találkoztam: a szervezet akkori vezetői tették fel e kérdéseket, költői jelleggel. Felismerték, hogy információs deficit közepette irányítanak egy nagy méretű szervezetet és feladatul tűzték ennek orvoslását. Ez indított el az alkalmazható módszerek kutatásának útján. Amikor elkezdtem a közszféra működésével foglalkozni, túlestem számos kötelező és szabadon választott irodalom feldolgozásán. Egyre inkább csodálkozni kezdtem azon, hogy a közpénzügyek körében milyen sematikus és bizonyos szempontból korlátozott az a fajta kontrolltevékenység, ami ugyanakkor egy modern vállalat működése szempontjából ma már elengedhetetlen. Konkrét témaválasztásomra ezeken az alapokon gondolkodva nagy hatással voltak még a kezdetek kezdetén Kovács Árpáddal, mint az Állami Számvevőszék elnökével folytatott első beszélgetéseim. Ezek erősítettek meg abban, hogy a formális, elsősorban szabályszerűségi ellenőrzési réteg mögött (avagy mellett) nagyon hiányzik a gyakorlatiasabb megközelítésű kontrolltevékenység az állami szervezetek működésének megfigyelésében. Legnagyobb megdöbbenésemnek végül az adott okot, amikor kézbe vettem a 2009-ben megjelent „A közpénzügyek nagy kézikönyve” (szerk.: Zsugyel, 2009) című, rendkívül jól összerakott és terjedelmes könyvet. Ebben a komprehenzív magyar közpénzügyi tudástárban, az 1103 oldalas terjedelemben a kontrolltevékenység alkalmazása 3 oldalt kapott a könyv végén.

Mindeközben Botos Katalin professzor asszony előadásai rávilágítottak arra, hogy milyen éles hangsúlyeltolódás történt a globális gazdaságban, amely jelenleg is súlyos egyensúlytalanságokat okoz (Botos 2011). A pénzügyi krízis következményei illetve

kísérő jelenségei közül a témaválasztásom szempontjából legfontosabb az volt, hogy az állam feladatáról alkotott nézetrendszer is változáson mentek keresztül, hiszen a modern piacgazdaságok működése elképzelhetetlen az állami beavatkozás nélkül. Ha tehát a globális gazdaságban változások következnek be, azzal az államok működésében is változásoknak kell bekövetkezniük. Az állami szerepvállalás módosulása jelenleg a beavatkozó szerepe egyértelmű erősödését jelenti. Az állam egyrészt erőforrásokat koncentrálnak, von el a gazdaságból saját maga működésének biztosítása érdekében, másrészt különböző csatornákon keresztül aktív résztvevője is a gazdasági folyamatoknak. Egy kormányzati intézkedés minősítésének végső mércéje pedig a szubjektív, közvetlenül gyakran nehezen mérhető társadalmi elégedettség. Valahogyan azonban mégiscsak el kellene jutni oda, hogy pusztán vélt elégedettségen (vagy elégedetlenségen) és néhány (vagy akár rengeteg) kevésbé értelmezhető (vagy sokféleképp értelmezhető) makroszintű gazdasági mutatón túl mondani tudjunk valami kézzelfoghatóbbat és érthetőbbet az állam és szervezetei működésének „jóságáról”. A filozófiai alapkérdés mindig az állami szerepvállalás fizikai nagysága, kiterjedése, s az állami beavatkozás szükségességéről alkotott vélemények, amelyek döntően befolyásolják az erre megalkotott kormányzati elméleteket. Az utóbbi száz évben egyfajta „szinuszos hullámon” mozogtak ezek a nézetek.

Mi a közigazgatás működés-fejlesztésének legfontosabb kritériuma? Véleményem szerint a fejlődés útja az, hogy az állam a közszektor működését a hosszútávon fenntartható pályára terelje. Ehhez először is az államigazgatásban (azaz mind a közigazgatásban, mind az önkormányzatoknál) minden hierarchiaszinten előre definiáltan, a feladatfinanszírozás módszerére építkezve, az eddigénél nagyobb felelősséget kell vállalni az erőforrások elosztásáért és felhasználásáért, továbbá átláthatóvá, azaz tervezhetővé, mérhetővé és értékelhetővé is kell tenni a közigazgatás feladatait. Tehát már nem csak arról van szó, hogy pénzügyi, illetve jogi szempontból szabályosan működik-e az állam vagy egy szervezet, ez ugyanis általában, tekintettel a terület szabályozottságára, objektív eszközökkel eldönthető. Sokkal nehezebb a dolgunk, ha a törvényesség mellett azt vizsgáljuk, vajon mérhető-e – legalább megközelítőleg – objektív eszközökkel az államigazgatás teljesítménye is. Ehhez először meg kell határoznunk, hogy mit is kívánunk mérni. Ez a gondolatfelvetés a

magyar közigazgatásban sem új keletű. A teljesítményméréssel már hét évtizeddel ezelőtt is találkozunk *Magyary Zoltán* „Magyar Közigazgatás” [1942] című munkájában, s már ekkor az objektív mércék alkalmazásának szükségessége volt a legfontosabb, ám legnehezebben megvalósíthatónak ítélt ajánlás. A XXI. században a jogszerűség kritériumán túlmenően tehát megkerülhetetlen kérdéssé válik a közszférában a struktúra hatékony és eredményes működése. Azon felül, hogy a magánszférával folytatott interakciókban a jogszerűség betartásával illetve kikényszerítésével támogatnia kell az államigazgatásnak a hozzá forduló ügyfél – és szélesebb értelemben véve a társadalom egésze – boldogulását, vagy más megközelítésben a gazdaság és társadalom fejlődését a „közjó” érdekében, arra is figyelmet kell fordítani, hogy eközben a belső működését hogyan tudja innovatív eszközökkel még hatékonyabbá, eredményesebbé, jobb minőségűvé tenni. Ez a gondolatmenet a közelmúltban lezajlott gazdasági világválság kapcsán a legtöbb országban az állami szerepvállalás részleges vagy teljes, a neo-weberi irányokba történő újraértelmezéséhez vezetett. Az állam tehát felvette a „végső menedék” szerepkörét. Ahogyan Verebélyi Imre találóan megfogalmazta, az állami szerepvállalásról alkotott nézetek a XXI. századra megérkeztek abba az állapotba, ahol: *„A gazdaság rég nem azért szurkol, hogy az állam minél kisebb legyen a háttérben, hanem azért szurkol, hogy ha bajba kerül, az állam mentse ki!”* (Verebélyi 2010)

Mindezek hatására jutottam arra a döntésre, hogy új területre, a közigazgatásban alkalmazható kontrollig módszerekre, a szervezetek jelenleginél plasztikusabb, egzaktabb tervezési-értékelési lehetőségére fogok koncentrálni a kutatásom során. Ehhez egy folyamatalapú megközelítésen kezdtem gondolkodni, amelyben számba vehetőek a célok, az elérésük érdekében felhasznált inputok, a végrehajtási folyamat maga, majd az eredmények minősítése.

2. A kutatás célkitűzése, hipotézisek

Doktori értekezésem célja, hogy három témakör közigazgatási megjelenését körbejárja. Ez tekinthető a dolgozat új és újszerű eredményeket bemutató „magjának”. Ezek a következők:

1.) Felvázolni egy lehetséges közigazgatási modellt a modern controlling alapjain, azon belül is elsősorban az erőforrások *felhasználási* folyamatára koncentrálni. A modellhez kapcsolódva kiemelten foglalkozom a stratégiai gondolkodással, mint alapkritériummal a közigazgatásban.

2.) Egy feladatalapú tervezési-ellenőrzési mechanizmus módszertani kereteinek megalkotása a közigazgatási szervezetek számára, amely csökkentheti az információs deficitet.

3.) A szervezeti szintű controlling-modell elhelyezése tágabb összefüggéseiben egy, az egész állam működésére kiterjeszhető makroszintű stratégiai kontrollmodellben, amely ugyancsak az erőforrások felhasználásának folyamatát próbálja végig kísérni.

Ezt a központi mondanivalót öleli körül az értekezés elméleti megalapozása. Ebben elsőként a közigazgatás és a közpénzügyek alapkérdéseivel, mint elméleti kerettel foglalkozom (közigazgatás és közpénzügyek definiálása, a téma néhány közgazdaságtudományi vetülete). Ezt követi az első témához kapcsolódva a controlling és a stratégia-alkotás illetve stratégiai tervezés elmélete, kialakulásának és közigazgatási alkalmazhatóságának sarokpontjai. Második témaként következnek a feladatalapú erőforrás-tervezés elméleti-módszertani kérdései, végül pedig az állam makroszintű működésével kapcsolatos indikátor-rendszerek, közigazgatás-tudományi eredmények bemutatása mellett vállalkozom egy saját makroszintű modell megalkotására.

Munkámban jól beazonosíthatóan *Magyary Zoltán* nyomdokain kívántam haladni. Álláspontom szerint Magyary államszervezésről és igazgatásról vallott, ma is korszerű nézetei ugyanis jól illeszkednek az aktív állami szerepvállaláshoz kötődő, az állam minél racionálisabb megítélését, és működésének kevésbé filozófiai alapú

megközelítését célzó jelenlegi magyarországi korszerűsítési törekvésekhez. Ezzel az időszerű szemléletmóddal esik egybe a dolgozatom tárgyalási nézőpontja.

Sántha Györggyel (*Sántha 2010*) illetve Báger Gusztávval (*Báger 2010*) osztott álláspontom szerint az 1990-es és 2000-es években elmaradt az az átfogó „programozás”, amelynek segítségével a beosztással kezelendő forrásokat hozzárendelték volna stratégiai jelentőségű célokhoz, majd az azokból megtervezett feladatokhoz. Nincs elég információ a közszféra rendszereiben arról, hogy a működési folyamat az általában vett törvényesség és a pénzügyi jogszabályok betartása mögött vajon milyen eredményeket produkál illetve produkált a közelmúltban. Sokáig nem volt megfelelően rendszerbe szervezve azoknak a terveknek az összeállítása és monitorozása sem, amelyeknek legalább középtávon irányítaniuk kellene a folyamatok szintjén az egész államszervezet fejlődését. Az államhatalom nem önkényesen, hanem korlátok között működik, az állampolgárok közvetlenül vagy választott képviselőik (testületei) révén előzetes és utólagos kontrollt gyakorolhatnak. A végső kontroll szerepét a társadalmi nyilvánosság játssza. Bármilyen állami funkció ellátása végső soron lecsapódik az adott ország gazdaságában. A kormányzati intézkedések minőségének végső mércéje pedig a szubjektív, közvetlenül nehezen mérhető társadalmi elégedettség, amelynek egyik legfontosabb próbaköve a gazdaság állapota. Minden összefügg tehát mindennel! A vezetés „művészete” (*Kovács 2010*) az adott körülmények, lehetőségek, külső és belső feltételek között pedig éppen az, hogy a hatalom birtokosa a legnagyobb elégedettséget biztosító, optimális beavatkozást tegye meg. Értekezésem célja ezen beavatkozások mögé kézzelfogható tervszerűséget, mérhetőséget és transzparenciát kapcsolni a közpénzügyekben.

A közpénzügyek köre lényegében az állami intézkedések azon csoportja, amely forrásteremtő és újraelosztó lépésekkel létrehozza a társadalom és a gazdaság pénzügyi értelemben vett működésének alapjait. „*A közpénzügyek az állami cselekvés feltételei, eszközei és tárgyai.*” (*Földes 2003, idézi: Kovács 2010, p.29.*) A közpénzügyek kiterjedése nagyban azon múlik, hogy az állam deklarálta milyen közfeladatok ellátását, milyen szolgáltatások nyújtását vállalja fel. Az állami beavatkozás tehát sok tekintetben a különböző *közfeladatok* ellátásán keresztül valósul meg. A közigazgatásban az intézmény átpolitizáltságának szintjétől függően a szakmai külső

érdekhordozói célok mellett politikai érdekhordozóknak kell megfelelni, a működés racionalitása, a közfeladatok ellátásának „fogyasztói kosara” tehát a politikai, szolgáltatói, hatósági szubjektív célokon múlik. A politikai racionalitás adott esetben szöges ellentétben is lehet a gazdasági racionalitással.

I. hipotézisem szerint az államszervezet, azon belül a közigazgatás működésében keletkező problémák alapvetően összefüggnek olyan elméleti és gyakorlati problémákkal is, amelyek a rendszerszemléletű stratégiai megközelítés hiányára, a folyamat alapú kontroll alapvető gyengeségeire és az állam szintjén rendszerbe foglalt makroszintű, tudományos igényű értékelés elmaradására vezethetők vissza. Ezek megszüntetésére/csökkentésére a költségvetés tervezésben és gazdálkodásban kifejleszthető technikák alkalmazásával a rendszerműködés egésze célirányosságának, hatékonyságának lényege változtatható meg.

Megvizsgálom, hogy milyen helyzetben van ezen a téren a magyar közigazgatás. Az elmúlt két évtizedben az ország politikai vezetése ugyanis nagyon kevés sikerrel, de több alkalommal nekilátott már a magyar államigazgatás fenti hipotézishez igazodó reformjának. A reformok igénye lényegében három fő témára terjedt ki: teremtsék meg a transzparencia, működjön az állam eredményesebben, javuljon a normativitáson alapuló fegyelem. Az elmúlt két-három évben már történtek előrelépések. Stratégiai dokumentumok, jövőképek jelentek meg egyes ágazatoknál illetve elkészült az ÁSZ Kutató Intézetének „A nemzetgazdasági tervezés megújítása” című tanulmánya (*Báger 2010*). 2012-ben létrejött a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal – ám egyelőre útkereső állapotban. A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program elismerésre méltóan új távlatokat nyitott szűkebb témám, a közigazgatás modernizációja területén a stratégiai gondolkodás és a korszerű szervezetfejlesztési módszertanok felé, valamint hatályba lépett a 38/2012 (III.12.) Korm. Rendelet a kormányzati stratégiai irányításról, ám még van tennivaló bőven. Az értekezésemben mindebből az elemzésből kibontakozik a mostani helyzet javítását célzó második hipotézis is.

II. hipotézisem szerint az I. hipotézisben foglalt lehetőség úgy válhat a gyakorlatban eredményesen bevezethető megoldássá, ha a jelenlegi kötelezően alkalmazott tervezés és monitoring kibővül egy olyan, sokkal több

funkcióval bíró, szabványosított kontrollingszerré, amely vezetői szempontból jelentős hozzáadott értékkel bír (folyamat- és feladatalapú megközelítés) és alkalmat ad a problémák korai felismerésére, a lehetőségek és adottságok számbavételére.

Ezen hipotézisem alátámasztására olyan megvalósítható, a gyakorlatban is alkalmazható kontrollingsmodellt mutatok be, amely a hiányolt stratégiai alapokra helyezkedve a controlling tudományos elméleti vívmányait és jó gyakorlatait használja fel. Különkülön kitérek a rendszer egyes funkcióira és azok egymással való kapcsolatára mind tervezési, mind ellenőrzési szinten.

A társadalom és a gazdaság, mint külső környezet fontos információkat ad a közigazgatás szervezeti és az államszervezet makroszintű megítélésével kapcsolatban. A közpolitika meghatározó célfüggvénye a harmóniateremtés kellene, hogy legyen *(Kovács 2010)*! Egy állam esetében ez rövidtávon nem kivitelezhető. A közpénzügyek menedzselésében ezért meg kell, hogy jelenjen a stratégiai gondolkodás. Közép- és hosszútávú célokat, terveket kell készíteni, majd ezek végrehajtását kell menedzselni. Ennek az államszervezetre kiterjedő makro vetületét vizsgálja a III. hipotézisem.

III. hipotézis: Amennyiben elfogadom, hogy szervezeti szinten az eddig leírtak szabványosan működ(het)nek, akkor abból többdimenziós, makroszintű kontrollingszert lehet alkotni. Ezt az állami funkciók számbavétele és a folyamat alapú megközelítés ötvözésével célszerű kialakítani.

3. Az értekezés felépítése, alkalmazott módszerek

Törekedtem arra, hogy ne pusztán részletes elméleti kérdéseket felvonultató, közpénzügyi témájú dolgozat jöjjön létre, hanem kellően konkrét, és a gyakorlati oldalon is alkalmazásra fogható eredmények és tapasztalatok is összefoglalásra kerüljenek. Az értekezésre ezért jellemző, hogy folyamatosan az elmélet és az empirikus ismeretek közt halad mindhárom fő témában. Megkísértem tehát úgy feldolgozni a három kérdést, hogy azok mind elméleti, mind gyakorlati oldalról alátámaszthassák a megfogalmazásra kerülő téziseimet.

Annak érdekében, hogy a közigazgatási kontrolling témájához megérkezhessünk, elsőként az állam által ellátott feladatokról alkotott nézetrendszer modern kori történetének néhány mozzanatával ismertetem meg az olvasót, majd a közpénzügyek néhány sajátosságát és a vállalati szférától elkülönülő racionalitásait veszem nagyító alá. Azért van minderre szükség, mert meg kell értenünk mindazt a hátteret, amelynek mélyén ott rejlenek a jelenleg kevésbé ellenőrzött folyamatok és hiányosan ellenőrzött erőforrások: az állam erőforrás-allokációs funkciója révén fenntart egy intézményrendszert, amelyen keresztül az állampolgároktól elvont forrásokból valamilyen típusú hatósági vagy igazgatási működés, közszolgáltatások stb. származnak. Az állami szerepvállalás XX. századi történeti áttekintését követően tisztázom a közpénzügyek fogalmát és azon belül az állami feladatellátás gazdálkodási vonatkozásainak alapvető összefüggési rendszerét, amely a következő egyenlettel írható körül:

Közszektor output = Közszektor input = Finanszírozás forrásai

$$\sum Q_j \times P_j = \sum Z_k \times S_k + \sum L_l \times W_l = \sum T_i + \sum R_h + \sum C_j$$

forrás: Zsugyel 2009, p57.

Ahol az indexek jelentése a következő: j a közszektor egyes szolgáltatásait, k és l a közszektor egyéb ill. élőmunka inputját, i az adófizetőket, h pedig a járulékfizetőket jelzi.

Az egyenlet értelmezése: A közszektor Q mennyiségű közszolgáltatást bocsát ki a finanszírozás által elismert implicit P áron. Ez megegyezik a közszektor különféle anyagban, eszközben, szolgáltatásban megtestesülő Z inputmennyiségével S egységáron, ehhez hozzáadva L mennyiségű közalkalmazott W nagyságú bérének szorzatát. A fejezet végén veszem sorra az állam és a piaci szférában működő szervezetek eltérő racionalitásait, amely a közigazgatásban használható kontrolling modell felállításához szükséges alapvető kérdéseket tisztázza.

Az állam bevételeinek tervezése a költségvetés finanszírozási terveiben többé-kevésbé biztosított. Vállalati kontrolleri értelemben véve nem megoldott ugyanakkor az, hogy górcső alá lehessen venni, vajon milyen eredményekkel jár mindaz a tevékenység, amit

az állam szervezetei elvégeznek. A versenyszférában alkalmazott bevált gyakorlatok, megoldások viszont átültethetők a közigazgatási környezetbe is és általuk ezek a célkitűzések elérhetőek. Az értekezés második nagy gondolati egysége ezért a kontrolling-fogalom definiálása, részletes bemutatása és közigazgatásra adaptálása köré épül. Először általánosságban a Deming és Shewhart munkáin (*Deming 1986, Shewhart 1980*) alapuló PDCA-ciklust mutatom be, mint a modern kontrolling alapjait. Ebből bontom ki a kontrolling fogalmát és az európai, valamint az amerikai megközelítésben rejlő különbségeket, elsősorban *Horváth&Partners* [2008] és *Anthony-Govindarajan* [2009] alapján.

A kontrolling a ma bevett fogalmak szerint *tágan értelmezve* tervezés és ellenőrzés teljes körfolyamata (ez tehát analóg a PDCA-ciklussal), másrészt egy információellátási rendszer (*Horváth&Partners 2008*) gyűjtőfogalma, amely támogatja a vezetői döntéshozatalt. A hazai gyakorlat definíciói szerint a kontrolling, mint vezetéstudományi alrendszer elemei a vezető egyik támaszát adják. Lehetővé teszik a vezető számára, hogy célorientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítson (*Francsovcics 2012, 2009, Körmendi-Tóth 2003, Horváth&Partners 2008*). **Kontrolling-rendszeréről** akkor beszélhetünk, ha egységes szemléletmód szerint működtetjük a *tervezést, az eltéréselemzést és az információszolgáltatást*. E három tevékenységet nevezzük **a kontrolling három alapfunkciójának**. Tervezéskor egy adott pillanatban rendelkezésre álló információk állapotból építkezünk, ehhez képest készítjük el a jövőre vonatkozó tervet. A kontrolling szabályozóköre abból indul ki, hogy a szervezetet a külső környezet hatásai folyamatosan eltérítik attól az állapottól, amelyet a tervezéskori időszakban rendelkezésre álló információk alapján elképzelt. Ezek az eltérések szükségszerűen lépnek fel és ezért a további intézkedéseket ezek vizsgálatával kell meghozni, javítva a következő periódusban a végrehajtás színvonalát. Fontos tudatosítani, hogy az eltérések terv/tény típusú elemzése – még ha abban van is része emberi mulasztásnak – nem elsősorban a számonkérés, hanem a javító fejlesztés alapjául kell, hogy szolgáljon. Az információellátási rendszer pedig kiemelendő, hogy az magára az információk helyzet javítására is koncentrálnak. A modern kontrolling *tágan értelmezve* valójában olyan, funkciókat átfogó stratégiai szemléletű irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása a kitűzött eredmények elérése érdekében. Márpedig ezt a funkciót a közszférában is

ugyanúgy gyakorolni kell. Doktori értekezésemben erre a pontra érkezve megvizsgálom, hogy milyen helyzetben van ezen a téren a magyar közigazgatás az Állami Számvevőszék (ÁSZ) közpénzügyi tézisei [2007] illetve a vonatkozó jogszabályok, különösen a *költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről* szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet alapján. Itt definiálom a korábban rögzítettek alapján a közigazgatási kontrollmodell premisszáit, valamint a közszféra kontrollingjának 4 alapelvét, amelyek a következők: Átláthatóság (1) és elszámoltathatóság (2), továbbá Stratégiai gondolkodásmód (3) és teljesítményorientáció - illetve hatásértékelés (4).

A helyzetértékelés szempontjából kulcsfontosságú az ÁSZ 2012-es friss jelentése (*ÁSZ 2012*). A jelenlegi alapprobléma az, hogy a magyar költségvetési szervezeteknél, az igen széles vizsgálati merítés során a szervezetek illetve fejezeti kezelésű előirányzatok 53 százalékában csak részben vagy egyáltalán nem volt megfelelő a belső kontrollrendszer. És itt csak a jogszabályi előírásokban foglalt közpénzügyi szabályok betartásáról és az ellenőrzési rendszer szabályszerű működéséről van szó, nem az értekezésemben taglalt korszerű kontrolling módszerek létezéséről!

E gondolati egység egyfajta összegzéseként és az értekezés központi elemeként a „3E” kontrollingmodell (*Becker-Weise 2002*) bemutatását és saját kutatásom alapján történt bővítését járja körül, amelyben az „E”-k jelentése: effectiveness (eredményesség), efficiency (hatékonyság) és economy (gazdaságosság) (*Kárpáti 2010*). A három fogalom alatt az alábbiakat értjük:

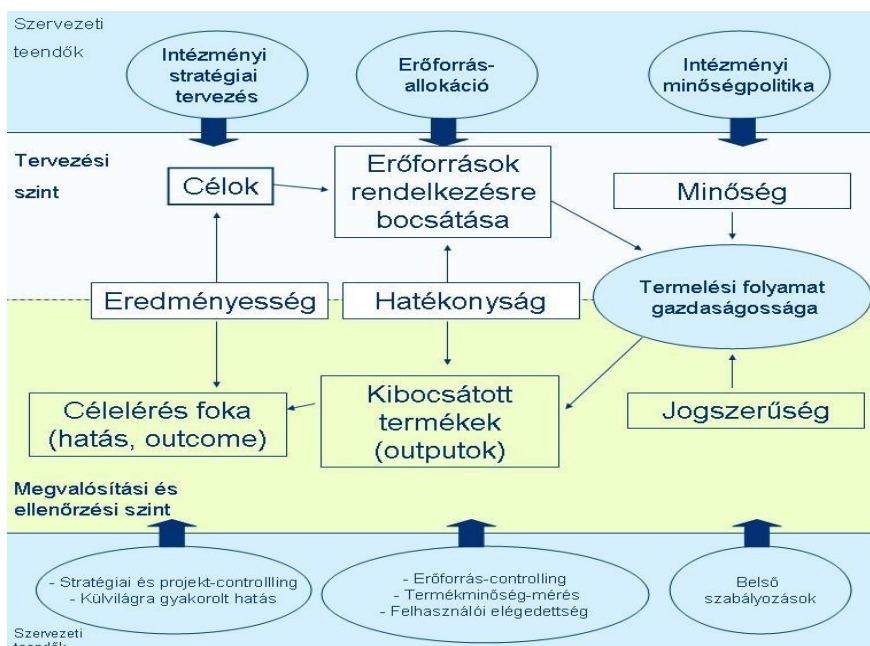
1. Eredményesség: a kitűzött célok megvalósultak-e, pontosabban az valósult-e meg, amit célként kitűztünk magunk elé? Elértük-e a kívánt hatást a külvilágban? Az eredményesség elsősorban stratégiai jellegű, középtávú kérdéseket vet fel.

2. Hatékonyság: az elvárt eredmények a lehető legkevesebb, illetve az elérésükhöz szükséges legoptimálisabb mennyiségű erőforrás allokációjával valósuljanak meg. Mérendő, ellenőrizendő a haladás nyomvonala. A hatékonyság operatívabb fogalom, a konkrét tevékenységhez köthető kérdéseket vet fel.

3. Gazdaságosság: objektíve jó minőségű, hasznosítható produktumot állítottuk-e elő, az irányadó szabályozásnak megfelelően állítottuk-e elő és az megfelelt-e azoknak a célkitűzéseknek, amelyeket minőségi téren előre meghatároztunk. A gazdaságosság főként szabályozási kérdéseket vet fel.

Az ábra közepén a tervezési és a megvalósítási (ellenőrzési szint) főbb vizsgálati szempontjai találhatóak. Az ábrát kiegészítettem a felső és alsó szélén található „szervezeti teendők” sávokkal, amelyekben felvettem az adott szervezet számára a szempontok szerinti működéshez szükséges teendőket.

1. ábra: a kiegészített „3E” modell

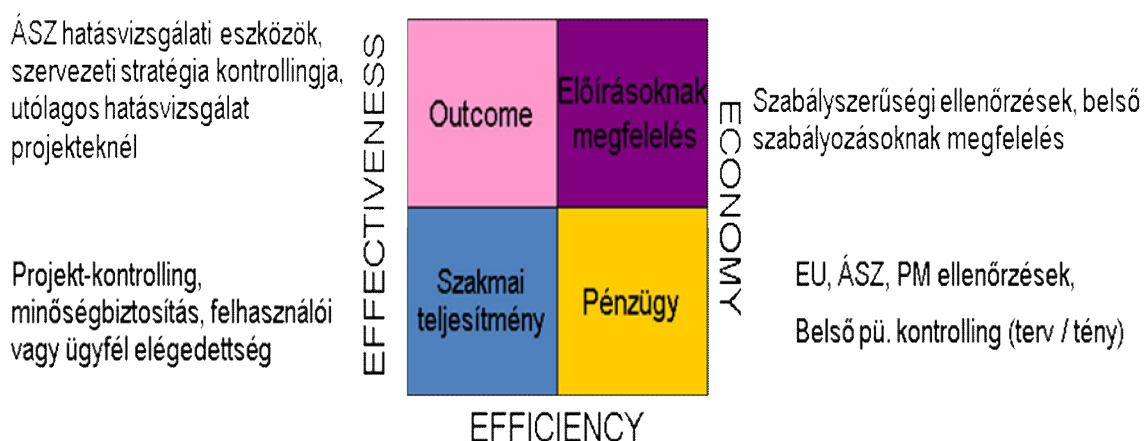


Forrás: saját szerkesztés Becker-Weise (2002) alapján, megjelent: Kárpáti 2010

A modell struktúráján végighaladva ezt követően a „3E”-hez kapcsolódó hat (3 tervezési és 3 ellenőrzési-megvalósítási) elem tartalmi kibontásával foglalkozom. Ennek során külön hangsúlyt helyezek a stratégiai alapokra és azokból rendszerszerűen levezethető intézményi céltételezésre. Kiemelten foglalkozom többek közt az országstratégia jelentőségével és a hazai *kormányzati stratégiai irányításról szóló* 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet szabályozásával is.

A kontrolling megközelítéseiben az 1990-es évek második felében újdonságként bukkant fel a kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek elmélete, Kaplan és Norton Balanced Scorecard (BSC) módszere alapján (*Kaplan-Norton 1996*). A kontrollingmodell részletes tárgyalását követően bemutatok egy olyan újszerű megoldást, amellyel álláspontom szerint a „3E” rendszer átfordítható Balanced Scorecard nézőpontokká, dimenziókká. Ezt szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra: A „3E” konvertálása BSC nézőpontokká



forrás: saját szerkesztés

Az értekezés következő fejezeteiben részletre menő elméleti és gyakorlati módszertant adnak az eddigi kutatásaim és gyakorlati tapasztalataim alapján elképzelhető feladatalapú tervezési rendszer működtetésére.

Ennek elemei: a feladatalapú erőforrás-tervezés végrehajtása, a vezetői információs rendszer, mint a létrejövő adatvagyon és információhalmaz kezelését, használatát szolgáló eszköz, valamint a feladatalapú kontrollingrendszer elemeinek rendszerkapcsolata egy szervezetben belül. Azért ezt a feladatot tekintem a közigazgatási kontrolling egyik központi kérdésének, mert ez igényli a legtöbb változást: lényegében teljesen átalakítja a szervezeti feladatellátásról eddig alkotott nézeteket. Nem mellesleg, a Magyary-Program 12.0 által megfogalmazott 9 kritikus pontban is előkelő helyet foglal el a hiánya (*Magyary-Program 2012, p.10*).

Az elméleti keretek felvázolását követően két, a közigazgatási kontrolling rendszert alkalmazó empirikus példát mutatok be saját tapasztalatok alapján: az ír közigazgatás tervezési és értékelési folyamatát, valamint Magyarországon, a KSH-ban kialakított és a gyakorlatban is működtetett, szervezeti szintű feladatalapú tervezési rendszert. Ezekben a fejezetekben megvizsgálom, hogy az általam előzőekben definiált kontrollingrendszer képes-e valóban működni a közigazgatás gyakorlatában, illetve milyen pozitív vagy negatív tapasztalatok kísérik a közigazgatási kontrollingot a hétköznapi működésben.

Értekezésem utolsó részeiben annak érdekében, hogy egy kiterjesztett képet kaphassunk az állam működéséről, megkísérlem néhány nemzetközi jó gyakorlat és már ismert elméletek alapján egy olyan modell felállítását, amely Balanced Scorecard módjára kiegyensúlyozottan tartalmazza az államberendezkedés, a pénzügyi, a gazdasági és a társadalmi nézőpont értékelési lehetőségeit. Valamint – a távlatokat tekintve, későbbi lehetőségként - vertikálisan is megpróbálhat különbséget tenni az államszervezet egyes szintjei között és külön próbálja a központi kormányzati szervek, az államigazgatás és az önkormányzati szervek működésének, szolgáltatásainak értékelési keretrendszerét megadni egy országstratégiára alapozott, összetett célrendszer fennállása esetére. A közigazgatás rendszerének makroszintű vizsgálatokor nem kerülhető meg Magyar Zoltán személye és munkássága, akinek eredményeiről és legfontosabb, a téma szempontjából fontos megállapításairól is megemlékezem.

Magyary nézőpontja igen komplex: menedzsment, közpolitikai szemlélet és jog integrációja. Alapvető álláspontja szerint a magyar közigazgatásnak az eredményesség követelményét kell előtérbe helyeznie és működését annak szolgálatába kell állítania (*Magyary 1942, p. 22, p. 75*). Ehhez felülről indított reformokat javasolt. A szerző már 1942-ben rámutatott arra, hogy objektív mérőmódszerekkel kell megállapítani a közigazgatás eredményességének mértékét és ösztönözni a versenyszféra módszereinek alkalmazását. Hangsúlyozza, hogy a szervezet legfelső vezetőjének nagy a felelőssége a célok kijelölésekor, amelyeket közép- és rövid távra egyaránt meg kell határoznia. Magyary tudatosan törekedett arra, hogy a közigazgatás működését komplex egységként kezelje a kormányzás, s hangsúlyozta, hogy előre, jól megtervezett alapcélok mentén és transzparenssal, az értékelést a folyamatba építve kell új fejlődési pályára állítani a magyar közigazgatást, a hatékonyság, eredményesség és jogszerűség elveit alkalmazva.

Gondolatai azért különösen érvényesek ma is, mivel a rendszerváltás elmúlt húszegynéhány éve bebizonyította, hogy a magyar közigazgatást a mindenkori kormányzat ciklikusan át- meg átszervezi, néha „másol” a nagyvilágból vett modern menedzsment gyakorlatokból ezt vagy azt, ám legtöbbször határozottan tagadja az előző kormányzat módszereit és a mindenféle politikai célzat nélkül megvalósított szakmai modernizációs törekvéseket is. A szükséges tudásközösségek is folytonosan cserélődnek (Pálné 2011). Ez az instabilitás, a tudásbázis folytonosságának újra és újra történő megszakadása megnehezíti a reformokat.

Időről időre felvetődik itthon és külföldön – különösen az elmúlt évek világgazdaságot megrázó eseményei kapcsán – az az igény, hogy jobban értelmezhető, ám továbbra is komplex módon értékeljük az élet egyre több területére beavatkozó állam teljesítményét. Idehaza a Magyary-Program 12.0 változata is ambiciózus törekvéseket tartalmaz annak kapcsán, hogy készüljön el egy „Jó Állam Index”, mely nem csupán a közigazgatást, hanem tágabb értelemben az állam működését képes minősíteni. A dokumentum maga is elismeri, hogy sem pusztán gazdasági alapindikátorok, sem pusztán alternatív, társadalmi haladási mutatószámok használatával nem lehet a kitűzött célt elérni. A világban az elmúlt tíz évben számos politikai megrendelés érkezett egy ilyen indikátor(rendszer) kidolgozására, azonban ma már abban sincs egyetértés, hogy egyáltalán egy ilyen, lehetőleg nemzetközileg is összemérhető, egyszerűsítő megközelítésű mérést el lehet-e végezni a témában. Jelenleg tehát megközelítőleg sem rendelkezünk olyan eszközzel, amellyel meg lehetne valósítani a „Jó Állam” elfogadható indexét. Az értekezésnek ezen a pontján megkíséreltem tisztázni, hogy milyen paramétereknek és várakozásoknak kell egy ilyen indikátor rendszernek megfelelnie. Ezt követően a World Governance Index illetve a Calvert-Henderson Quality of Life Indicators bemutatásán keresztül szemléltetem a kompozit indikátorok illetve a komplex indikátor-rendszerek lehetőségeit, illetve a good governance és good government megközelítés közötti különbségeket (Kaufmann-Kraay-Mastruzzi, 2007, Stumpf et al., 2008, Calvert-Henderson).

Ugyancsak ebben a szakaszban veszem számításba a statisztikai hivatalok növekvő szerepét az ilyen típusú makroszintű kontrollig-rendszerek kialakításában, az Eurostat aktuális törekvéseinek bemutatásával (Bohatá et al. 2012).

Végül bemutatom az eddigi kutatásaim, tapasztalataim alapján összeállított makroszintű mutatórendszer elméleti alapjait, melyek folyamatalapú megközelítésben, az állam COFOG nómenklatúrára alappozott funkciói szerint illetve az állam kontrollingjának általam kidolgozott „*hagymahéj*”-modelljének tematikus bontásában is adnak lehetőséget az állam működésének elemzésére.

4. Az értekezés főbb eredményei, tézisek

Kiinduló pontom az, hogy a versenyszférában alkalmazott bevált gyakorlatok, megoldások átültethetők a közigazgatási környezetbe is. A felhasználás egy az egyben azonban szükségképpen nem lehetséges, bizonyos sajátosságokat figyelembe kell venni. Értekezésem első tézise ehhez a megállapításhoz kapcsolódik, mely szerint:

1. Tézis: A magyar közsféra működtetésében fellelhető hiányosságokat a távlatos, stratégiai szemléletű gondolkodásmód rendszerszintű bevezetésével és a korszerű kontrolling módszereinek alkalmazásával lehetséges kezelni és ennek kifejlesztése - elkötelezettség esetén - rövid időtávlatban megoldható.

Ezen tézisem alátámasztását szolgálják az értekezés azon fejezetei, melyekben megkísérlem a szükséges alapossággal meghúzni a közsféra illetve a közpénzügyek határait, keretbe foglalom a versenyszférától való eltéréseket, definiálom a kontrollingot a közigazgatásban és a „3E” modell kiterjesztésével bemutatom annak funkcióit is a közigazgatásra értelmezhető, megvalósítható módon.

A kidolgozott közigazgatási kontrollingmodell olyan átfogó tervezési és értékelési rendszert ad a szervezetek számára, amely segítségével jóval magasabb minőségi szintre emelhető az intézményi működés. A dolgozatban bemutatott elmélet és a gyakorlatból merített példák bizonyosságát adják, hogy a vázolt rendszer működtethető, kivitelezhető.

Ebből megfogalmazódik értekezésem 2. tézise:

A közigazgatási kontrolling-modell az 1. tézisben hangsúlyozott stratégiai szemléletre alapozva képet ad a szervezetben zajló folyamatokról. Ez a modell lehetővé teszi a jelenleg előírt ellenőrzési módszerek beépülését, ám azokat az

eredményesség, hatékonyság és gazdaságosság javítási szempontjaiból tényekre alapozott, a szervezet működési folyamatát konzekvensen végig kísérő, haladó eszközökkel gazdagítja.

Ezen tézis további igazolását hivatottak szolgálni az értekezés 3E modellt részletező részei, a BSC nézőpontok alkalmazása valamint a feladatalapú tervezési módszertanra és az abból keletkező információ használatára vonatkozó fejezete. Ezekből kiemelésre érdemesnek tartom, hogy kontrolling-szempontról az emberi erőforrások felhasználásának tervezési és mérési módszertanát ez az értekezés bontja ki elsőként oly alaposan a közigazgatás számára, amelyből kézzel fogható, gyakorlatias és egyúttal újszerűként értékelhető megoldásokkal lehet a területen mutatkozó információs deficitet kiküszöbölni. Jelentősége akkor válik érthetővé, ha a közigazgatási intézmények költségvetését megvizsgálva ráébredünk, hogy ezek a szervezetek jellemzően éves büdzséjük 60-70 százalékát a személyi kiadásokra (illetményekre, bérekre, járulékokra, külön juttatásokra stb.) fordítják.

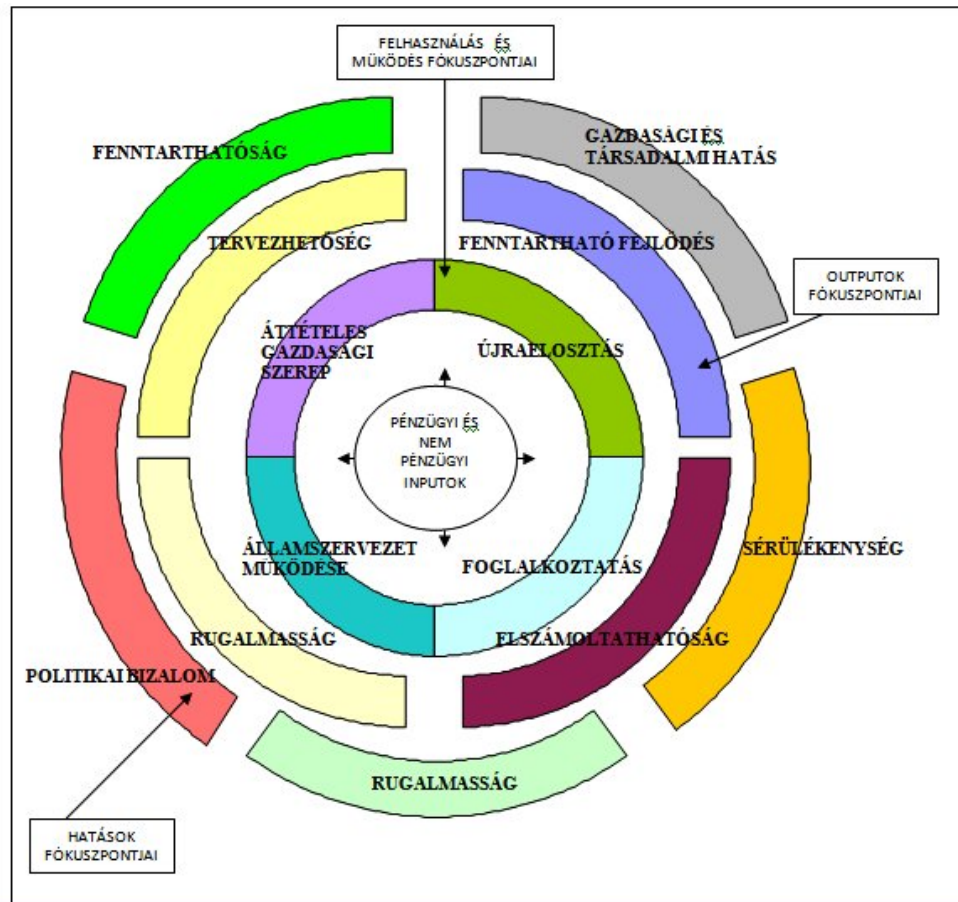
Bár a költségvetés tervezése megszabja a jogi kereteket, s a kiadások ellenőrzése is megtörténik, az emberi erőforrások mögött erős információs deficit érhető tetten: a legtöbb közigazgatási szervezetben nincs sem tervek, sem tényadatok szintjén rendszerbe foglalva ennek a nagy erőforráshalmaznak a felhasználása. Kontrollingmodellem és a bemutatott módszerek ezt az információs deficitet jelentősen csökkenteni tudják.

Értekezésem harmadik témaköre az eddigiek feletti szintről, a makroszintű rendszerbe illesztésről szól. Az értekezésben bemutatott különböző országindikátor-rendszerek és az általam kidolgozott állami funkció- és folyamat-alapú makroszintű értékelési modell lehetőséget teremtenek az állam működésének komplex megítélésére. Ebből vezethető le értekezésem **harmadik tézise:**

Az állam makroszintű kontrollingja a szervezeti szinthez hasonlóan lehetséges. Kiegészülve, tudományos alapokra támaszkodó, objektív mutatószámrendszerrel kell alkotni, amely a felvállalt állami funkciók COFOG szerinti osztályozása alapján a neo-weberi államfelfogást tükrözi, valamint az

egy feladat folyamatlépésekre bontásából származó lépések zárt mátrixában kíséri végig az állam teljesítményét, az erőforrások felhasználásától a külvilágban elért hatás értékeléséig. Mindezt sajátos nézőpontok szerint egyetlen egységbe foglalja az általam megalkotott „hagymahéj-modell”.

3. ábra: Az állam kontrollingja – „hagymahéj” modell az indikátorok csoportosításához



forrás: saját szerkesztés

Összefoglalva: értekezésemben kibontottam a tudományos háttérét azoknak a technikáknak, amelyek segítségével hívhatóak az államszervezet működésének tervezése és megfigyelése kapcsán, a folyamatok javítása céljából. Ennek keretében dolgozatom a következő új vagy újszerű tudományos eredményeket tartalmazza:

- a tudományos alapokon megvizsgált, rendszerbe foglalt közigazgatási kontrollingmodell, amely a 3E (effectiveness, efficiency, economy) alapján készült;
- a távlatos (stratégiai) gondolkodásmód szükségességének markáns alátámasztása a modellben mind nemzeti, mind szervezeti szinten;
- a 3E kontrollingmodell átfordítása a balanced scorecard nézőpontjaivá;
- a folyamat- és feladatkontrolling módszertanának gyakorlatba ültethető alkalmazása a magyar közigazgatás szervezetei számára, példákkal;
- a COFOG nomenklatúrára alapozott állami funkciókból, valamint a feladatok folyamat-alapú felbontásából épült makroszintű indikátor-mátrixtábla szerkezete;
- a saját összeállítású, de nemzetközi példákkal alátámasztott „hagymahéj-modell” kidolgozása az állam makroszintű teljesítménykontrollingjára, a felépítés magyarázataival;
- a hagymahéj-modell feltöltése elérhető indikátorokkal

Munkámmal olyan, univerzálisan alkalmazható közigazgatási szervezeti kontrollingmodellt hoztam létre, amely a közigazgatási szervezetnek lehetővé teszi a stratégiai gondolkodásmódból levezetett tervezés és monitorozás teljes rendszerének létrehozását. Ez végső soron kiindulási alapja lehet egy teljes, az állam társadalmi hasznosságát, „jóságát” értékelő rendszer felépülésének, amelyben top-down módon levezetett célokra és azok figyelemmel kísérésére épül a kormányzás. Ezt tekintem a „Jó Kormányzás” vagy a „Jó Állam” próbakövének.

Kecskemét – Szeged, 2013.

Kárpáti József

5. A tézisfüzet hivatkozásai

ANTHONY R.N. – GOVINDARAJAN V. [2009]: Menedzsment-kontroll rendszerek, Panem Kiadó, Budapest

ÁSZ – ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK [2007]: A közpénzügyek szabályozásának tézisei.
www.asz.hu/tanulmanyok/2007/a-kozpenzugyek...tezisei/t73.pdf, letöltve:
2013.02.28.

ÁSZ – ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK [2012]: A belső kontrollrendszer és a belső ellenőrzés szabályszerűségének a zárszámadási ellenőrzésbe bevont központi költségvetési intézményeknél lefolytatott ellenőrzéséről. <http://www.asz.hu/jelentes/1298/jelentes-a-belso-kontrollrendszer-es-a-belso-ellenorzes-szabalyszerusegenek-a-zarszamadasi-ellenorzesbe-bevont-kozponti-koltsegvetesi-intezmenyeknel-lefolytatott-ellenorzeserol/1298j000.pdf> letöltve: 2013.02.28.

BÁGER G. (SZERK.) [2010] : A nemzetgazdasági tervezés megújítása – Nemzeti igények, uniós követelmények. Tanulmány. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest

BECKER, R. – WEISE, F. [2002] : Controlling für die Öffentliche Verwaltung – Innovative Steuerungskonzepte in der Praxis, *Gleich; Müller; Seidenschwarz; Stoi (szerk.): Controlling Fortschritte, Vahlen Verlag, München*

BOHATÁ M. - HAHN – BIAGORRI – MAZZI [2012]: Towards a Eurostat framework for disseminating innovative/experimental statistics. *Estadística Española*, Vol 54, nr. 178 / 2012, pp. 197-209

BOTOS K. [2011]: Pénzügypolitika – Gazdaságpolitika, Válogatott Tanulmányok, Tarsoly Kiadó, Budapest

CALVERT-HENDERSON Quality of Life Indicators, <http://www.calvert-henderson.com/>

DEMING, W. E. [1986] : Out of the crisis. The MIT Press, USA

DRECHSLER, W. [2005]: The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective. *Halduskultuur*. 2005. évf. 6. sz. 94–108. old.

FRANCSOVICS A. [2009]: Controlling elmélet és módszertan, Capitaly Kft, Budapest

- FRANCSOVICS A. [2012]: Controlling integrált elmélete és gyakorlata, Óbudai Egyetem, Budapest
- HORVÁTH&PARTNERS [2008]: Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- KAPLAN R. – NORTON D. P. [1996]: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* Vol. 74. Nr.1 (Jan-Feb), p. 76.
- KÁRPÁTI J. [2010]: Egy gyakorlati példa a „3E controlling modell” megvalósításáról a magyar közigazgatásban, *A Controller*, VI. évfolyam, 2010. 2. p.9., Ecovit Kiadó Budapest
- KOVÁCS Á. [2010]: Közpénzügyek, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- KÖRMENDI L. – TÓTH A. [2003]: A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása, Perfekt Zrt., Budapest
- MAGYARY Z. [1942]: *Magyar Közigazgatás*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda. Budapest.
- MAGYARY-PROGRAM [2012]: Magyary Zoltán Közigazgatásfejlesztési Program (MP 12.0). Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31. <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf> letöltve: 2013. 02. 10.
- PÁLNÉ K.I. [2011]: Magyary Zoltán és a magyar közigazgatás. *Tér és Társadalom*, 25. évf. 3. szám, Budapest
- SÁNTHA GY. [2010]: Tervezés és stratégiai menedzsment az elmúlt két évtizedben, In: *Láttelek közjogunk elmúlt két évtizedéről* (szerk. Schanda B. – Varga Zs. A.), Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Jog- és Államtudományi Kar, Budapest
- SHEWHART, W. A. [1980]: Economic Control of Quality of Manufactured Product/50th Anniversary Commemorative Issue. American Society for Quality. ISBN 0-87389-076-0.
- STUMPF I. ET AL. [2008]: *Jó kormányzás és az állam, 2008. A Századvég Alapítvány Politikai Barométere az ország állapotáról*. Századvég. Budapest.

VEREBÉLYI I. [2010]: A közigazgatás és a kormányzás alapkérdései Magyary Zoltán életművében. In: Gellén M. – Hosszú H. (szerk.): *Államszerep válság idején*. Complex, Wolters Kluwer csoport Kiadó, Budapest, pp. 15-38

ZSUGYEL J. (szerk.) [2009]: A közpénzügyek nagy kézikönyve, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest

6. A tézisek alapjául szolgáló saját publikációk

1. Management Information System - Decision support in public administration.

International Symposium for Young Researchers - Proceedings, BMF Keleti Károly Gazdaságtudományi Kar, Budapest 2008, ISBN: 978-963-7154-78-2, pp.81-91.

2. Sajátosságok a projektmenedzsment közigazgatási gyakorlatában.

12. "Projektmenedzsment a gazdaságban" Fórum, Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület - PMI - PMSZ - Corvinus Egyetem - Szent István Egyetem, Budapest, 2009 április, ISBN 978-963-8111-70-8, pp.111-120

3. A stratégia kialakulásától a teljesítménymérésig. (A Központi Statisztikai Hivatal modernizációs folyamata.)

Statisztikai Szemle. 87. évf. 6. sz., Budapest, 2009 június, ISSN 0039-0690, pp. 545-574.

4. Egy gyakorlati példa a „3E controllingmodell” megvalósításáról a magyar közigazgatásban.

A Controller, VI. évfolyam 2. szám, ECOVIT Kiadó Budapest, 2010. február ISSN 1787-3983

5. Magyary Zoltán nyomában – Egy átfogó közigazgatási kontrolling rendszer lehetőségei.

A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III. évfolyam 1-2. szám, Szeged, 2011, ISSN 2062-1396, pp.182-191

6. Government performance indicators in a strategic approach.

Crisis Aftermath: Economic policy changes in the EU and its Member States, Conference Proceedings, Szeged, University of Szeged , Vol. ISBN 978-963-306-159-6, (2012): pp. 219-233.

7. Vállalati kontrolling módszerek alkalmazási modellje az állam működésének értékelésében. Innovációs Rendszerek – Elmélet, politikák és mikroszereplők konferenciakötet, Szegedi Tudományegyetem, 2012. november 29-30.

8. Életminőségről népszerű köntösben – a Calvert-Henderson Quality of Life indikátorok. Statisztikai Szemle, 2013. október, Budapest (megjelenés alatt)

7. A szerző további tudományos publikációi

1. Az arab országok nyugdíjrendszerei a társadalmi-gazdasági kockázatok tükrében (magyarul és angolul is megjelent). Pénzügyi Szemle LVI. Évfolyam, 2011. 2. szám, ISSN 0031-496-X., pp.177-190.

2. Helyzetkép a magyarságtudat megőrzéséről Kárpátalján. Társszerzők: Bóka Zsolt, Kerényi Ádám, Molnár Eleonóra, Nagy Enikő In: Metszetek, ahol gondolataink összeérnek. A Szent Györgyi Albert Kollégium tudományos antológiája. Antológia Kiadó, Lakitelek, 2012, ISBN 978 963 9354 92 0, pp.185-217.

3. Feladatalapú tervezés és kontrolling modellek a közigazgatásban

Tervezés 2011 Konferencia előadásfüzete, IFUA Horváth & Partners Budapest 2010 szeptember

4. Pension Systems in the Arabic World,

Challenges for Analysis of the Economy, the Businesses, and Social Progress, International Scientific Conference, Szeged Hungary, 2009. november, Conference Proceedings

5. Feladat alapú tervezés és értékelés a Központi Statisztikai Hivatalban.

International Institute for Research (IIR) Hungary, Korszerű Közigazgatás 2008. Konferencia Budapest konferenciakötete, 2008. március

6. Regionális szervezeti reform és kompetencia alapú működési rend kialakítása a Központi Statisztikai Hivatalban. Előadás az MTA RKK Országos Konferenciáján: Régiók félúton. Helyzetkép–jövőkép Magyarországon. Pécs 2007. szeptember.