

Domokos László

A koronavírus-járvány közpénzügyi kihívásai és a számvevőszéki válaszok

Public Finance Challenges of the COVID-19 Epidemic and the State Audit Office's Responses



Összefoglalás

A koronavírus-járvány hatására világszerte bevezetett intézkedések magukkal hozták egy válság kialakulásának lehetőségét. A válság természete pedig, hogy kihívás elé állít mindannyiunkat. A kihívás azonban egyúttal lehetőséget is teremt. Lehetőséget a minőségi váltás megvalósítására. Jelen cikkben bemutatásra kerülnek azok a kihívások, amelyekkel az Állami Számvevőszék (ÁSZ) a koronavírus-járvány időszakában napi munkája során, illetve a járvány hatásainak elemzése révén szembesült. A személyes kapcsolatok korlátozása szervezeti szintű változtatásokat indukált, emellett az integritás kockázatok növekedtek. E kihívásokra válaszul szervezeti változtatások születtek, amelyeknek munkaszervezési és digitalizációs vetületei is voltak. Új típusú ellenőrzések bevezetésével az ÁSZ célja a lefedettség növelése volt, ezzel járulva hozzá a megemelkedett korrupciós kockázatok csökkentéséhez és ezáltal a jól irányított állam működéséhez. Az ÁSZ növelte közpénzügyi elemzéseink számát, hogy ezekre alapozott tanácsadó tevékenységével is segítse a kormányzati célok megvalósulását. A költségvetés gazdálkodásban át kellett értelmezni a reziliencia fogalmát, és a költségvetési egyensúlyra törekvést alá kellett rendelni a gazdaság egésze ellenálló-képességét erősítő intézkedések finanszírozásának. Új kihívást jelent, hogy a gazdaság újraindításával egyidejűleg a költségvetési egyensúly megszilárdítása érdekében is lépéseket kell tenni.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: H61, H70, H10, H12, O30

Kulcsszavak: kihívás, digitalizáció, tanácsadás, reziliencia

DOMOKOS LÁSZLÓ PHD, címzetes egyetem tanár, az Állami Számvevőszék elnöke
(elnok@asz.hu).

Summary

Measures taken worldwide in response to the COVID epidemic have brought with them the possibility of a crisis. The nature of the crisis is that it challenges us all. However, the challenge also creates an opportunity. Opportunity to implement quality change. This article presents the challenges faced by the State Audit Office (SAO) during its day-to-day work during the coronavirus epidemic and through the analysis of the effects of the epidemic. Restrictions on personal relationships have induced organizational-level changes and increased integrity risks. In response to these challenges, organizational changes took place, which also had aspects of work organization and digitization. By introducing new types of audits, the SAO aimed to increase coverage, thus contributing to the reduction of increased corruption risks and thus to the functioning of a well-governed state. The SAO has increased the number of its public finance analyses in order to help achieve the government's goals with its advisory activities based on them. In budgetary management, the concept of resilience had to be reinterpreted and the pursuit of fiscal balance had to be subordinated to the financing of measures to strengthen the resilience of the economy as a whole. A new challenge is that, in parallel with the relaunch of the economy, steps must be taken to consolidate the budget balance.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: H61, H70, H10, H12, O30

Keywords: challenge, digitalization, adversary role, resilient

BEVEZETÉS

A 2020. év minden tekintetben rendhagyó volt. Elmondható, hogy a vírus és annak hatása mind gazdasági, mind társadalmi átstrukturálódást hozott. Az eddig viszonylag előrejelezhető kereslet és kínálat kiszámíthatatlanná vált, más termékek iránti igények jelentek meg a keresleti piacon. A kereslet-kínálat átrendeződésében egyre nagyobb hangsúly tevődött az otthoni munkavégzés jelentőségére és a személyes kontaktusok egyre jelentősebb csökkentésére. Míg bizonyos intézmények, szervezetek, vállalatok a túlélésért küzdöttek, mások azzal vívták meg mindennapos harcaikat, hogy a hirtelen jött óriási igényeket hogyan elégítsék ki. Különösen jellemző volt ez a közszférára, ahol az intézményi feladatok ellátása felértékelődött, ott pedig, ahol eddig is jellemző volt az állampolgárokkal való találkozás, áttérődött a digitális felületre és megoldásokra.

Az Állami Számvevőszék (ÁSZ), mint független, állami alkotmányos intézmény, tevékenységével a fenntartható jó kormányzást segíti elő. A pandémia ebben az intézményben is érezte hatását számos módon, ugyanakkor egyértelműen kijelenthető, hogy közvetett módon hatása volt a járvány elleni védekezésben. De hogyan is? A kérdés megválaszolásához érdemes először a közszférával foglalkozó szakirodalmakat áttekinteni, amelyek a pandémia hatását vizsgálták.

A pandémia nagy hatással volt nem csak az állampolgárok életére, de a kereslet és kínálat megváltozásával a kormányokra is nagy teher hárult. A Világbank (2020) tanulmány szerint a kormányoknak három kihívással kellett szembenézni a pandémia idején:

- a vírusfertőzés megakadályozásával, lelassításával;
- az élelmiszerellátással, illetve egyéb infrastruktúrák bizonytalanságának visszaszorításával;
- a közbiztonság megteremtésével.

Ennek a háromnak a kezelésére különös jelentősége volt az integritás megteremtésének. Úgyanis a korrupciós kockázatok képesek a „kezelés” gyorsaságának és méretének a csökkenésére, azaz az intézkedések kevésbé lesznek sikeresek, ha ezeket a kockázatokat nem kezeljük.

A közpolitikák, amelyeknek az integritás egy alapvető fontos eleme, kiemelt figyelmet kaptak a járvány során. Milojevic (2021) tanulmányában szintén hangsúlyozza, hogy a közpolitikáknak nagy szerepe volt a pandémia idején, amelyek olyan gyorsasággal változtak, ahogyan csak tudtak, hogy megfelelő választ tudjanak megfogalmazni a kihívásokra, sokszor pedig ez azt jelentette, hogy naponta más politikai célok fogalmazódtak meg.

A kormányzat még egy igencsak nehéz kihívással találta szembe magát, hiszen a közalkalmazottak, köztisztviselők, akik a minisztériumokban, települési önkormányzatokban, egyéb döntéshozói, illetve végrehajtói helyeken dolgoznak, a pandémia idején az ő megóvásuk is fontos tényező volt. Schuster és szerzőtársai (2020) a közszférában dolgozókat vizsgálták, akik elengedhetetlen eszközei a problémák azonosításának, megoldásában, valamint a feladatellátás hatékonyságának megteremtésében. Köllő (2020) szintén a járvány idején bekövetkezett változásokat vizsgálta meg a munkaerőpiac területén. Tanulmányában bemutatja, hogy a járvány okozta foglalkoztatás-csökkenés sokkal nagyobb lett volna, ha a távoli munkavégzésre való áttérés sok ágazatban nem lett volna lehetőség. Megemlíti, hogy a távoli munkavégzés a nőknek, a budapestieknek, valamint a közszférában dolgozóknak az átlagosnál többet segített, valamint, hogy az áttérés különösen jól megfigyelhető volt a szolgáltatások területén, különösen az oktatásban.

Katona-Petrovics (2021) az állam és az állampolgárok kooperativitását vizsgálták tanulmányukban. Megállapították, hogy kooperatív megoldásokra van szükség a humán közszolgáltatások területén is. Mint ahogy írják, növelni kell az állam, a helyi önkormányzatok és az állampolgárok együttműködése által a közszolgáltatások rugalmasságát, a felek közötti kommunikációt és a bizalmat is. Az eltérő kezelés szükségességét vetette fel Tan (2020) tanulmánya is, amely szerint ez a recesszió eltér az eddig megszokottaktól. Túróczi és szerzőtársai (2020) azt emelték ki egyik főbb különbségnek, hogy a jelenlegi válságot külső tényező okozta, nem pedig a magyar gazdaság belső problémái (amely a válságot megelőző időszakban egy stabil növekedést tudott elérni). A cikk a COVID-19 okozta válság sajátosságairól részletesen ír, a jelen tanulmány szempontjából a két legfontosabb tényező, amelyet ki kell emelnünk, hogy visszaesés néhány hét leforgása alatt történt meg és hogy a kereslet és kínálat oldal jelentős átalakuláson ment át ez idő alatt.

A bemutatott szakirodalmak alapján összegzésként elmondható, hogy a pandémia idején az integritás, valamint a bizalom megerősítése felértékelődött, többek között azért is, mert a gazdasági mutatószámok, előrejelzések gyakorlatilag értelmetlenné váltak. Dudás (2021) a

hitelminősítők módszertanának elemzésekor szintén felveti ezt a problémát, mivel a becslések kiszámíthatatlanná váltak. A munkaszervezésben változások álltak elő, a bizonytalanság egyre jobban befolyásolta a gazdasági mutatószámok kiszámíthatatlanságát és hiánygazdaság állt elő.

KIHÍVÁSOK AZ ÁSZ TEVÉKENYSÉGÉBEN

A kihívásról rendszerint inkább negatív dolgok jutnak eszünkben, miközben a kihívások lehetőségét adnak arra, hogy változtassunk, egy dolgot másik aspektusból vizsgáljunk. A koronavírus-járvány visszaszorítása érdekében az állampolgároknak számos korlátozó intézkedést kellett megtapasztalniuk. Az egyes hullámokban eltérő mértékben, de korlátozni kellett a kereskedelmi egységek, kulturális intézmények és vendéglátóhelyek látogathatóságát, időszakos kijárási tilalmat kellett bevezetni, jelentősen csökkent az egészségügyben igénybe vehető szolgáltatások köre, sőt a családi rendezvényeken résztvevők számát is korlátozni kellett.

Munkaszervezés

Ezen társadalmi viszonyok között az ÁSZ-nak is fel kellett mérnie, milyen kockázatokkal jár a belső és külső tevékenysége. Belső alatt a munkavállalók irodai jelenléte, a közösségi terek használata, az értekezletek megszokott formában történő megtartása, míg külső tevékenység alatt az ÁSZ ellenőrzési, elemzési és tanácsadó funkcióját értjük. A munka megszokott folytatása mellett reális esélye lett volna annak, hogy a kollégák a munkahelyükön fertőződnek meg, annak ellenére, hogy alapvető elvárás az egészséges munkahelyi körülmények folyamatos biztosítása. Ebben a helyzetben az ÁSZ vezetőségének gyors és határozott döntésére volt szükség és az otthoni munkavégzés bevezetése mellett döntött a szükséges digitalizációs előrelépések mellett, amely 2021 során továbbra is megmaradt, annyi különbséggel, hogy az otthoni és irodai munkavégzés 2x2 hét elven működik, így kerülve el annak esélyét, hogy a fertőzés elterjedjen.

Bár a munkaszervezés inkább az ÁSZ belső munkaszervezését elemzi, de természetesen az ÁSZ figyelembe vette azt is, hogy ellenőrzéseivel az ellenőrzött szervezetek munkaszervezésében bekövetkezett változásokra is reagáljon. Tudnivaló volt, hogy az ellenőrzött szervezetek is igyekeztek védeni munkavállalóikat, így fontos volt, hogy leterheltségüket csökkentsük, minél kevesebb munkavállalót kelljen bevonni egy-egy ÁSZ által elvégzett ellenőrzésbe. Az ÁSZ stratégiai dokumentumrendszerében deklarált cél, hogy fejlessze a szervezet külső és belső reagáló képességét, hogy a felmerülő kihívásokra érdemi válaszok születhessenek. Az Országgyűlés határozata is megerősítette az ÁSZ digitális átállását, és elismerte az ÁSZ minden olyan tevékenységét, ami a digitális ellenőrzési környezet megteremtéséhez járul hozzá. Ezt a folyamatot felgyorsította a jelenlegi járványügyi helyzet is.

Az ÁSZ évek óta folyamatosan figyelemmel kíséri és értékeli a környezetében zajló digitalizációs eredményeket, így időben felismerte, hogy a digitális átállás elől nem térhet ki. Ennek jegyében 2018. évben megalkotta az informatikai stratégiáját, valamint megkezdte szervezete működésének korszerűsítését, és az ellenőrzési tevékenysége hatékonyságnövelését is. A ve-

szélyhelyzetben az ÁSZ egyik fő prioritása az volt, hogy az alaptevékenysége körében végzett ellenőrzések, és az elemzések készítése – ezáltal az ellenőrzöttek támogatása – folyamatos és zökkenőmentes legyen. Az ÁSZ elvégzett munkája megtérült, hiszen túl van az első digitális munkanapján, melynek alapjait az előző évben már megteremtette.

Az ÁSZ-nál az elmúlt évek során minden változás digitális kritériumrendszeren keresztül történt. Ennek egyik újítása az elektronikus adatbefogadó rendszer, amely nem csak az ellenőrzöttek munkáját, de az ÁSZ munkáját is korszerűsítette, átláthatóbbá, a papírmentes-ségnek köszönhetően közpénzkímélővé tette és még hatékonyabban biztosítja az integritási szempontok érvényesülését. A digitális átállás következő – a jelenlegi helyzetre reagáló – lépéseként a digitalizáció az ÁSZ minőségbiztosítási folyamataiban és a döntési rendszereiben is érvényesül már.

A digitalizáció térnyerésével olyan módszertani fejlesztéseket, folyamatszervezési megoldásokat hajtott végre, amelyek eredményeként 30 év után minden településhez (3197 db) egyidejűleg eljut az ÁSZ az integritásuk megerősítése érdekében. A valós idejű, preventív jellegű, tanácsadó eredményű integritás ellenőrzések pedig már elkezdődtek az önkormányzati szférában. A szervezet tehát rugalmasan lekövette a külső környezeti hatás okozta átállást. Az ÁSZ alkalmas a digitális környezetben folyó munkára, amely támogatja a jól irányított állam működését.

A koronavírus-járvány rávilágított arra, hogy komoly, a technológia által vezérelt változás zajlik éppen körülöttünk. A XXI. század nyersanyagává, fő erőforrásává az adat vált, amelyhez elengedhetetlenül kapcsolódik az azt kezelni tudó megfelelő digitális környezet. Élni kell a digitalizáció adta lehetőségekkel, különben a lemaradás végzetessé is válhat. Ami eddig különös és egyedi volt, az mára általánossá vált. Szemléletváltásra van szükség, különben saját magunk válunk a fejlődés gátlójává. Be kell lépünk az új technológiai korbba, ezáltal lehetővé téve a változást mind magánéleti, mind társadalmi szinten. Ez a változás hatalmas, magyarországi viszonylatban az 1990-ben lezajló rendszerváltás léptékéhez mérhető. Az ÁSZ már jó ideje a digitalizáció útján jár, amit a koronavírus-járvány megjelenése nemhogy leállított, hanem fel is gyorsított.

Új ellenőrzési megközelítések

Az Alaptörvényben lefektetett közpénzügyi elvek megvalósításának és fejlesztésének támogatása érdekében az ellenőrzési képességek modernizálása és további erősítése mellett az ÁSZ az elmúlt években egyre inkább előtérbe helyezte a tanácsadó tevékenységét. Ennek érdekében 2020-ban az ellenőrzési programok tekintetében is történtek olyan strukturális fejlesztések, amelyek a számvevőszéki ellenőrzések hatékonyságának növelése és ezáltal az ellenőrzési megállapítások hasznosulásának támogatása mellett erősítik az ÁSZ tanácsadó tevékenységét. Ebbe a fejlesztési körbe tartozik az ellenőrzött szervezeteket kevésbé terhelő adatbefogadási rendszer működtetése, valamint az ellenőrzésekhez felhasználandó lényeges dokumentumok körének meghatározása. Ezáltal – a digitális és technológiai fejlesztések eredményeit felhasználva – kevesebb dokumentum ellenőrzésén keresztül a korábbinál jóval szélesebb körben kerül sor az ellenőrzöttek lényegességi kritériumokon keresztüli értékelésére, a tapasztalatok-

ról is jelentősebb számú ellenőrzött kap rövid időn belül visszacsatolást a közpénzügyi helyzet minél gyorsabb javítása érdekében. Ezen alapulva fokozatosan előtérbe kerültek a kockázati és monitoring ellenőrzések, amelyek tehát az ellenőrzés megközelítési módjában jelentettek változást.

A módszertani és digitális fejlesztések utat nyitnak további technológiai fejlesztésekhez, hozzájárulnak az ellenőrzött szervezetek leterheltségének mérséklése mellett az ellenőrzések hatékonyságának növeléséhez és az ellenőrzések során a személyes érintkezés nélküli kapcsolattartáshoz, amely jelen helyzetben a vírus miatt különösen fontos.

A kockázatalapú ellenőrzési megközelítések lehetővé teszik a végrehajtás időtartamának jelentős csökkenését, amellyel hatékonyságának növelését, egy-egy ellenőrzötti kört teljesen lefedő, kevés számú, kijelölt dokumentum-csoport értékelésével megvalósítva az ellenőrzést. Ezáltal a felelős gazdálkodás, az elszámoltathatóság, az átláthatóság lényeges területeit egyidejűleg több ellenőrzött szervezetenél értékeli az ÁSZ. Mindez hozzájárul az ellenőrzött szervezetek számának növelésén keresztül, a közpénzügyi helyzet és az elszámoltathatóság általános javulásához.

Ezek az ellenőrzések – bár a múltira vonatkoznak, ugyanakkor – jövőbeni bekövetkezéssel fenyegető kockázatokra hívják fel a figyelmet, amelyek indokolhatják további részletes ellenőrzés lefolytatását az egyes szervezeteknél annak érdekében, hogy a gazdálkodást veszélyeztető területekre ráirányítsák a figyelmet. Két nagy területre tudott fókuszálni az ÁSZ 2020-ban és 2021-ben. Egyrészt a szervezeti szintű integritást fejlesztő vezetői felelősségű területre, másrészt az éves pénzügyi stabilitás értékelésére.

Az így feltárt kockázatos területek információi egyúttal egy részletesebb ellenőrzés fókuszainak meghatározását is előkészítik. Ez a részletes strukturálás hozzájárul a lefedettség és az ellenőrzések hozzáadott értékének növeléséhez, valamint a hasznosulási lehetőségek kiszélesítéséhez.

Az ellenőrzés monitoring típusú megközelítése a megfelelőségi ellenőrzések módszertani alapjaira támaszkodva kevés, de az ellenőrzés tárgyát érintő lényeges ellenőrzési dokumentum alapján aktuális „pillanatképet” ad az ellenőrzöttek csoportjáról, azaz „jelen idejű” ellenőrzésről van szó. A monitoring típusú ellenőrzés célja ezáltal az ellenőrzött szervezetek széles csoportja „felkészültségének” felmérése. Miközben a monitoring ellenőrzés az ellenőrzött szervezetek számára is előnyös, összhangban van az ÁSZ ellenőrzési céljaival is: hatékony erőforrás felhasználás mellett az ellenőrzések lefedettségének növelése, az eddig nem ellenőrzött szegmensek valós idejű értékelése, az ellenőrzött szervezetek támogatása, ezáltal az ÁSZ tanácsadó tevékenységének fokozása, a „jól irányított állam” működésének elősegítése. A monitoring ellenőrzések – a jelen állapot lényeges dokumentumaira fókuszálva, kiemelt kritériumok alapján – valós idejű értékeléssel, részben a jelenre, részben a jövőre vonatkozó ajánlásokkal nyújtanak támogatást az ellenőrzött közpénzügyi helyzetének javításához, az alapvető működési és gazdálkodási szabályozási környezet és a megelőzésen alapuló szervezeti integritás kereteinek megerősítése területén.

Mindkét új megközelítésben az ÁSZ képes a működés és gazdálkodás különböző területein felmerülő alapvető feltételek meglétének azonosításán keresztül a hiányosság feltárására, majd az ezekkel kapcsolatos visszacsatolásokon keresztül a közpénzekkel és a közhatalommal való gazdálkodás javításának támogatására.

Azon túlmenően, hogy az ÁSZ a közpénzt felhasználó szervezetek első számú vezetőit érintő tanácsadó tevékenysége is előtérbe került, hozzájárul a folyamatok minél hatásosabb időben való szabályossá tételéhez, és ezáltal támogatja a vezetői kontrollpontok kialakítását, a feltárt szabálytalanságok és hiányosságok legrövidebb időn belüli kijavítását. Tehát mindez a „jelen idejű” tanácsadást támogatja.

Az ellenőrzés technológiáinak és egyéb szervezeti folyamatainak átalakításai során az ÁSZ már évek óta alkalmazza a változáskezelést, illetve a változásmenedzsmenetet, amely nagyban hozzájárult ahhoz, hogy hatékonyan és gyorsan helyt tudott állni a járványhelyzet jelentette új kihívások közepette is. Ennek fontosságát hangsúlyozza Domokos (2019, 2020) is, amelyben kiemeli, hogy enélkül a fenntarthatóság feltétele nem teljesülhet, a közpénzt felhasználó állami és önkormányzati önálló jogi személyiségű szervezetekben sem.

Integritás

A belső tevékenység mellett a külső is egyre több kérdést vetett fel, hiszen a védekezésben stratégiai szerepet ellátó intézmények, szervezetek ellenőrzése a vírushelyzet idején több szempontból sem lett volna célszerű. A legfontosabb cél ugyanis az emberéletek megmentése volt. Az viszont egyértelmű volt, hogy most a társadalom bizalmát meg kell erősíteni, tekintettel arra, hogy most a közigazgatási intézmények és például a helyi önkormányzatok is számos olyan feladatot látnak el, amelyek során fontos az együttműködés. Az egyik legfontosabb eszköz a bizalom megerősítése, az integritás szemlélet tudatosítása. Az Állami Számvevőszék felmérte, hogy a járványhelyzet alatt más integritás kockázatokkal kell szembesülniük az embereknek, így tapasztalatait összegezve elkészítette az „*Integritás kockázatok és kontrollok újragondolása világjárvány idején*” című elemzését, amely rámutat, hogy milyen anomáliákat tapasztalnak a szervezetek a koronavírus-járvány során a működésében és milyen, a személyes kapcsolatok korlátozásán túli kihívásokkal kellett szembenézni (Németh et al., 2020).

Az elemzés felhívta a figyelmet arra, hogy míg korrupció minden társadalomban jelen van, annak formáit befolyásolja, hogy kínálati bőség, vagy hiánygazdaság a jellemző. A koronavírus-járvány okozta helyzet keresleti piaci viszonyokhoz vezetett. Az ilyen piacon az eladók diktálnak, amely szokatlan, ugyanakkor nem példa nélküli. Az „eladók piaca” hasonló következményekkel jár, mint az államszocializmus keretei között megtapasztalt hiánygazdaság, a szűkös egészségügyi javak feletti állami kontroll pedig a hadigazdálkodáshoz hasonló logikát követ. Az elemzés megállapította, a koronavírus-járvány időszakát információs vákuum és nagyfokú bizonytalanság jellemezte. Mindeközben sok esetben hiányoztak a piac valóságáról, az árképzésről szóló információk, és a globális beszerzések lebonyolításához szükséges szakértelem is. A hirtelen keresletnövekedés extrém árvolatilitást szült, így a megrendelői oldalnak nem volt lehetősége, hogy megállapíthassa a tisztességes piaci árat és megítélhesse a nyilvánvaló nyereszkesedés, vagy túlarazás eseteit. Az, hogy az igényeket azonnal kellett kielégíteni, jelentős terheket rótt az állami intézmények gazdálkodási és jogi infrastruktúrájára (Németh et al., 2020; Kistóth et al., 2021).

Mindezek mellett több területen is az addig alkalmazott normáktól történő eltérést tette szükségessé az emberi életek védelme. Önmagában ez sem tekinthető példa nélkülinek, minden jogrend maga rendelkezik olyan felhatalmazó rendelkezésekkel, amely lehetővé teszi

azt, hogy a kivételes helyzetek kezelésére egyes szabályoktól el lehessen térni. A koronavírus-járvány versenypiacra, közbeszerzési piacra és a közbeszerzési jogi szabályozási megoldásaira gyakorolt hatásait az ÁSZ két, 2021-ben nyilvánosságra hozott elemzése részletesen vizsgálja (Kistóth et al., 2021; Nagy et al., 2021).

Nehezítő körülmény a koronavírus-járvány elleni védekezésben a bürokrácia, valamint a túlszabályozás. A túlszabályozás a folyamatok indokolatlan lassítása mellett a felelősségi viszonyok tisztázatlanságához vezethet, valamint mérsékli az átláthatóságot, a döntések kiszámíthatóságát, így olyan tényező, amelyek növelheti a szabálytalanság és a korrupció kockázatát is. Az ÁSZ Integritás Felmérésének módszertana által is vizsgált egyik kockázati terület a túlszabályozottság, a szabályozás összetettsége és annak ellentmondásai.

A szervezeti szintű döntéshozatal során a nagyfokú bizonytalanság miatt nőtt meg az igény komplex döntések meghozatalára. Mivel a közintézmények integritás-irányítási rendszerei a hagyományos környezetben felmerülő kockázatok kezelésére jöttek létre, fontossá vált az új kihívások pontos beazonosítása. Összességében tehát a hiánypiacon a korábbról ismert korrupciós sémák megfordulnak, az integritási kockázatok mintázata megváltozik.

MAKROSZINTŰ KÖZPÉNZÜGYI KIHÍVÁSOK

Makrogazdasági, költségvetési témájú elemzések

Az ÁSZ 2020-ban tizennyolc, a költségvetési folyamatokat, illetve a makrogazdaság valamely területét érintő elemzést készített és hozott nyilvánosságra honlapján (www.asz.hu). Ezek közvetlen célja az volt, hogy az ÁSZ – törvényi kötelezettségének megfelelően – elemzéseivel segítse a Költségvetési Tanács (KT) munkáját. Emellett elsődleges cél volt a koronavírus-járvány közpénzügyi hatásainak bemutatása is. A KT részére átadott elemzések az ÁSZ mandátumából eredően szükségképpen visszatekintő jellegűek, a közelmúltban, illetve az elmúlt 3-5 évben végbement változások alapján mutatnak rá kockázatokra, hívják fel a figyelmet új lehetőségekre, illetve tesznek fel releváns kérdéseket. A koronavírus-járvány – legalábbis átmenetileg – megtörte a korábbi évek alapvetően kedvező gazdasági trendjeit, ezért a 2020. márciusát követő elemzések nagy hangsúlyt helyeztek a 2020. évi kihívások, illetve a járvány utáni talpra állás szempontjából fontos összefüggések bemutatására is. Ezek közül az elemzések közül emelünk ki néhányat.

A témakörrel a legátfogóbban foglalkozó „*A költségvetés fenntarthatósági célú elemzése*” című elemzés feltárta, hogy a GDP-arányos hiány-mutatók és államadósság-mutatók értékének folyamatos csökkenését az elemzett években (2011. és 2019. között) a kedvező gazdasági környezet mellett számos tényező támogatta (Simon et al., 2020). Bár a nominális adósság évről évre növekedett, a GDP gyorsabb ütemű bővülésének köszönhetően az államadósság-mutatók folyamatosan javultak. Az elemzés több, a járvány következtében fokozódó kockázatot is azonosított, külön nevesítve az államadósság növekedésére, illetve a GDP alakulására ható kockázati tényezőket.

„*Az uniós támogatások államadósságra és hiányra gyakorolt hatása*” című elemzés (Simon et al., 2020) kiinduló pontja az volt, hogy az európai uniós támogatások nemcsak a gazdasági nö-

vekedésre, hanem a központi költségvetés likviditási helyzetére is hatást gyakorolnak. Az uniós támogatások Európai Bizottsággal történő utólagos elszámolása, és annak időigénye a központi költségvetés számára jelentős finanszírozási kihívást jelentett. A költségvetés által megelőlegezett, de az Európai Bizottság által még meg nem térített uniós támogatás elszámolásának elhúzódása éveken keresztül növelte a magyar államadósságot. Az elemzés e hatások számszerű bemutatása mellett azt emelte ki, hogy a megelőlegezés többletterhét a magyar költségvetés úgy tudta vállalni, hogy közben teljesítette a kormányzati szektor hiányra és az államadósság csökkentésére vonatkozó szabályokat. Ugyanakkor a járványhelyzetben szükséges többletkiadásokra tekintettel az elemzés azt is aláhúzta, hogy az uniós bevételek éveken keresztül történő megelőlegezése egyfajta tartalékképzést is jelentett, mivel az Európai Bizottságnak a következő két-három évben kell majd visszafizetnie a megelőlegezett összeget, ezzel jelentősen csökkentve a magyar államadósságot.

A lakosság pénzügyi sérülékenységének 2007-2019. közötti változását bemutató elemzés (Kádár et al., 2020) feltárta, hogy 2010. óta a lakossági megtakarítások jelentősen meghaladták a lakossági hitelfelvételt. Ez tette lehetővé, hogy a lakosság egyre nagyobb szerepet kapjon az államadósság finanszírozásában. Az elemzés kiemelte, hogy ennek nagy jelentősége van a járvány idején is, mivel a lakosság nagyobb megtakarítási hajlandósága kedvező feltételt teremt ahhoz, hogy a megnövekedett államadósság meghatározó részét hazai szereplők finanszírozzák. Az elemzés arra a következtetésre jutott, hogy az elemzett időszakban, a lakosság túlzott eladósodottságának elkerülése végett bevezetett intézkedések alkalmasak voltak a lakosság pénzügyi sérülékenységének mérséklésére. Az elemzés aláhúzta, hogy a nagymértékű eladósodás kockázatait szem előtt kell tartani, mert – amint azt a koronavírus-járvány kirobanása is mutatja – mindig adódhatnak olyan helyzetek, amelyek a felvett hitelek törlesztését nagyon megnehezítik. Ezt a koronavírus járvány kegyetlenül megmutatta, hiszen ismét kormányzati intézkedésre volt szükség ahhoz, hogy sok tízezer háztartás fizetéképtelenné válását el lehessen kerülni. Az elemzés azt hangsúlyozta, hogy a túlzott kockázatvállalás elkerülése érdekében tovább kell erősíteni a lakosság pénzügyi tudatosságát.

„A járványhelyzettel összefüggő gazdaságvédelmi akcióterv munkaerőpiacra gyakorolt hatásai” című elemzés (Lajó et al., 2020) a veszélyhelyzet kihirdetésétől augusztus végéig tartó első és második hullámának időszakára vonatkozóan értékelt a munkaerő-piaci folyamatokat. Az elemzés bemutatta, hogy a koronavírus megjelenésével a foglalkoztatottsági mutatók elmúlt években tapasztalt trendszerű javulása megtört. Ugyanakkor a 2020. évi leállások okozta munkaerőpiaci változások differenciáltan zajlottak le. Egyes területeken/szektorokban azonnal látható volt a foglalkoztatási adatokban a visszaesés. A vállalatok jelentős része csupán átmeneti termelés-csökkenésre, és a gazdaság gyors újraindulására számított, ezért a munkaadók jellemzően igyekeztek átmeneti intézkedéseket hozni a munkavállalók tekintetében (pl. átmeneti leépítés, fizetés nélküli szabadság, a munkaidő csökkentése, bérek újratárgyalása, képzés). E munkáltatói hozzáállást támogatták a munkahelyek megvédését célzó kormányzati intézkedések.

A bértámogatási programokkal közel 230 ezer munkahelyet sikerült megvédeni. A munkahelyvédelmi bértámogatásban országosan mintegy 185 ezer munkavállaló részesült, a munkahelyteremtő bértámogatás pedig 25 ezer ember elhelyezkedését tette lehetővé. Emel-

lett a kutatás-fejlesztési munkakörben dolgozók után járó kedvezményre is több mint 16 ezer munkavállalóra érkezett be kérelem. A foglalkoztatottsági helyzet kezdeti drasztikus romlását követően, július végétől kezdve a foglalkoztatottságban javulás következett be. Az elemzés kockázatként azonosította azt, hogy a járvány a különböző ágazatokat eltérő mértékben érintette, ezért várhatóan a felépülés is különböző mértékű lesz. Ennek alapján az elemzés megfogalmazta, hogy célszerű lehet a munkavállalók átáramlásának intenzívebb támogatása a tartósan érintett ágazatokból a gyorsabban magukra találó vállalkozások felé (pl. digitalizációban élenjáró gazdasági szektorokra).

A gazdaság ellenálló-képességének (rezilienciájának) megerősítése

A koronavírus-járvánnyal szembeni ellenálló-képesség egyik legfontosabb pillére a szilárd közpénzügyi rendszer. Az ÁSZ már évek óta foglalkozik a költségvetés rezilienciájának a kérdéskörével, vagyis azzal, hogy miként lehet a költségvetés végrehajtása során rugalmasan alkalmazkodni az évközi változásokhoz, de egyúttal megvédve a költségvetés alapvető céljait, betartva az államadósság-szabályt (Pulay–Simon–Kisapáti (2020) és Domokos (2020)). Az elmúlt években az ÁSZ elsősorban egy többszintű és többelemű tartalékolási rendszer kialakítását, az év végi maradványképződés mérséklését, illetve a maradványok felhasználása átlátható rendszerének kialakítását szorgalmazta.

A koronavírus járvány idején azonban a költségvetési rezilienciájának új értelmet kellett adni, mivel a költségvetési egyensúly megőrzése helyett a járvány elleni védekezéshez szükséges pénzügyi fedezet megteremtése vált a költségvetési politika fő feladatává, ideértve mind az emberek egészségének, mind pedig a munkahelyeknek a megvédését. Másképpen fogalmazva a társadalom és a gazdaság egésze ellenálló-képességét kellett megteremteni a járvány pusztítósaival szemben. Ehhez stabil költségvetési háttérre és megfelelő jogszabályi felhatalmazásokra volt szükség. Ezek megteremtéséhez Magyarország Alaptörvénye biztosította a törvényi háttérrel.

Az Alaptörvénye 36. cikk (5) bekezdése előírja, hogy „mindaddig, amíg az államadósság a teljes hazai össztermék felét meghaladja, az Országgyűlés csak olyan központi költségvetésről szóló törvényt fogadhat el, amely az államadósság a teljes hazai össztermékhez viszonyított arányának csökkentését tartalmazza”. Felidézhető a 2008-ban kirobbant globális pénzügyi válság legfontosabb tapasztalata, miszerint azok az országok tudtak gyorsabban és kevesebb veszteséggel kikerülni a válságból, amelyek azt megelőzően egyensúlyhoz közeli költségvetési politikát folytattak és államadósságuk finanszírozása stabil lábakon állt. Az Alaptörvényébe foglalt fent idézett ún. államadósság-szabálynak is köszönhető, hogy Magyarország kilenc éven keresztül évről-évre mérsékelte a GDP arányos államadósságát. Többek között ezért állíthatjuk azt, hogy Magyarországot sokkal jobb állapotban érte a járvány okozta gazdasági sokk, mint a 2008-ban kirobbant globális pénzügyi válság.

Az Alaptörvény megfogalmazói azonban arra is gondoltak, hogy a gazdasági növekedés időszakait rendre megszakítják visszaesést hozó fejlemények. Ezért az Alaptörvény erre a helyzetre is állapít meg szabályt, kimondva, hogy „különleges jogrend idején, az azt kiváltó körülmények okozta következmények enyhítéséhez szükséges mértékben, vagy a nemzetgazdaság tartós és jelentős visszaesése esetén, a nemzetgazdasági egyensúly helyreállításához szükséges mértékben el lehet térni az álla-

madósság-mutató csökkentésének követelményétől” (Alaptörvény 36. cikk (6) bekezdés.)

A jogászok a most idézett szabályt mentesítési záradéknak nevezik. Közgazdászként azonban inkább felhatalmazó rendelkezésnek célszerű azt tekinteni. A felhatalmazó rendelkezés alatt azt szokták érteni, amikor egy magasabb szintű jogszabály felhatalmazást ad egy alacsonyabb szintű jogszabály megalkotására, például egy törvény felhatalmazza a Kormányt arra, hogy adott tárgykörben kormányrendeletet alkosson. Általános jogi álláspont szerint a felhatalmazás egyúttal kötelezettséget is jelent az adott jogszabály megalkotására.

Miért alkalmazom ezt az analógiát? Azért, mert a mentesítési záradék kifejezés azt a látzatot kelti, mintha valaki helytelenül cselekedett volna, de az adott körülményekre tekintettel eltekintünk ennek a negatív következményeitől. Jelen esetben azonban egyáltalán nem arról van szó, hogy szemet kell hunyni az államadósság-mutató kényszerű növekedése felett. A hangsúlyt egészen máshová kell tennünk. Az Alaptörvény idézett rendelkezését egy felhatalmazásnak kell tekintenünk, arra, hogy a Kormány a kiváltó körülmények okozta következmények enyhítéséhez szükséges mértékben, illetve az egyensúly helyreállításához szükséges mértékben eltérjen az államadósság-mutató csökkentésének követelményétől. A felhatalmazást kötelezettségként értelmezve azt állíthatom, hogy a Kormány akkor járt volna el célszerűtlenül, ha nem él ezzel a felhatalmazással, és a költségvetési egyensúly szempontjait előtérbe helyezi a rendkívüli helyzet orvoslásához szükséges intézkedésekkel szemben. Tudatosan használtam az orvoslást kifejezést, hiszen emberek sokaságának az élete múlt azon, hogy a Kormány biztosítja-e a járvány megfékezéséhez szükséges intézkedések fedezetét. Nem kisebb feladat volt a munkahelyek megőrzése a járvány által okozott gazdasági körülmények közepette.

Miért beszélünk mégis mentesítési záradékról? Azért, mert az Európai Unióban és a világ számos országában valóban a járvány kitörését követően, utólag kellett megadni a felmentést a szabályok betartása alól. Ezzel szemben Alaptörvényünk már elfogadásának pillanatától kezdve tartalmazta azokat az előírásokat, amelyek felhatalmazták a Kormányt a cselekvésre. Itt nemcsak a már említett felhatalmazásra gondolok, hanem arra, hogy a veszélyhelyzetben a törvények felhatalmazták a Kormányt arra is, hogy az Államháztartási törvény előírásaitól eltérve átrendezze az Országgyűlés által egészen más körülmények között elfogadott költségvetés szerkezetét, és a költségvetés erőforrásait két új alap létrehozásával a járvány elleni védekezésre és a gazdaság védelmére csoportosítsa át.

A COVID-19 járvány hazai megjelenése előtt Magyarországon a makrogazdasági és költségvetési folyamatok kedvezően alakultak, hiszen a reál GDP 2013-2019 között minden évben növekedett, a GDP arányos költségvetési hiány 2012-től a *maastrichti* hiánycél (3%) alá süllyedt, míg a GDP arányos államadósság a 2011. évi 80,4%-ról 2019-re 64,2%-ra csökkent. A koronavírus-járvány 2020. márciusi berobbanása így egy évek óta bővülő, erős fundamentumokkal rendelkező nemzetgazdaságra gyakorolt sokszerű negatív hatást. A járvány első és második hulláma év közben erőteljes gazdasági visszaesést okozott, amelynek következményeként hazánkban a 2020. évi GDP az előző évhez képest reálértékben 4,7%-kal visszaesett. Ez a mérték a stabil fundamentumoknak, valamint az év közben meghozott kormányzati intézkedéseknek köszönhetően az uniós átlagnál (-5,9%) több mint 1 százalékponttal kedvezőbb.

A koronavírus-járvány okozta gazdasági sokkhatás enyhítése érdekében a Kormány kí-

nálatöztönző válságkezelési gazdaságpolitikát alkalmazott, amellyel a gazdasági visszaesést kívánta fékezni, illetve a gazdaság talpra állását minél előbb elérni. A kínálatorientációs gazdaságpolitika eredményeképpen hazánkban a beruházási ráta még a kedvezőtlen makrogazdasági környezet ellenére is – mérsékelten ugyan, de – növekedni tudott. A beruházási ráta javuló tendenciájához leginkább a költségvetési szektor beruházásainak 2020. IV. negyedévi növekedése, valamint a lakásberuházások dinamikus emelkedése járult hozzá.

Kiemelendő továbbá a munkahelymegtartó és munkahelyteremtő állami szerepvállalás, amely többek között adókönyvitések és adóelengedések, valamint a tudást és technológiát fejlesztő célzott támogatásokon keresztül valósult meg. A válságkezelés következtében a 2020. II. negyedévi mélypontot követően év végére javultak a foglalkoztatási és munkanélküliségi adatok. Az intézkedések eredményessége nemzetközi összehasonlításban is figyelemre méltó, hiszen hazánkban 2020-ban a 15-64 éves korosztály foglalkoztatási rátája 2019-hez képest 0,3 százalékponttal kisebb mértékben mérséklődött, mint az EU27 átlaga.

A gazdaság újraindításának kihívásai

A magas foglalkoztatottsági és beruházási szint megőrzése jó alapot szolgáltatott a gazdaság újraindításához, amely megmutatkozott a 2021. II. negyedévi rendkívül dinamikus gazdasági növekedésben, amelynek révén már a GDP 2019-es mértékét is sikerült meghaladni. Ugyanakkor a gyors gazdasági növekedés fenntartását a járvány újabb hulláma mellett több tényező is veszélyezteti.

Mindenekelőtt a világgazdaságban kialakult hiányjelenségekre gondolok, amelyek egyfelől akadályozzák a folyamatos termelést, másfelől pedig az így kialakult hiány – amely újdonság a jóléti államok számára – hisztérikus reakciókat vált ki, az egekbe tornászva fel az energiahordozók és más alapvető cikkek árát. A költségoldali infláció elszabadulásához kedvező feltételeket teremt, hogy a koronavírus járvány idején a legtöbb állam teljesítmény nélkül pumpált pénzt a gazdaságba. Akkor – a különböző fizikai korlátozások miatt – a jövedelemtulajdonosok nem tudták a pénzeket elkölteni, így annak nem volt inflatórikus hatása. A korlátozások megszűnésével azonban a fogyasztók vásárolni kezdtek, és igényeiket a szétzilálódott globális termelési láncok csak zökkenőkkel tudják kielégíteni.

Ebben a helyzetben nehéz eldönteni, hogy a fiskális politika még a gazdaság újraindulását támogassa, vagy már a költségvetési hiány csökkentésével, az inflációt fékezze. Ezért a gazdasági folyamatok szoros monitorozása alapján lehet eldönteni, hogy a fékre vagy a gázra célszerű-e lépni. A döntésekhez ebben a helyzetben is iránytűként szolgál az államadósság-szabály, amely a gazdasági visszaesés megszűnésével ismét kötelezővé teszi az államadósság-mutató mérséklését. Következésképpen a gazdaságélénkítő politika addig a határig folytatható, ameddig ebből adódóan a GDP gyorsabban nő, mint az államadósság. Az összefüggés azonban fordítva is igaz, azaz nem szabad olyan megszorító politikát alkalmazni, amelynek következtében az államadósság alig emelkedik, viszont a gazdaság növekedése még ennél inkább lelassul.

A magyar gazdaság 2017-2019 közötti dinamikus növekedése, és az azt megalapozó magas beruházási hányad, valamint az azóta Magyarországra vonzott beruházások alapján azt állíthatjuk, hogy az 5-8 százalék közötti gazdasági növekedésének is megvannak a belső

feltételei, amit a világgazdasági feltételek nem túl kedvezőtlen alakulása esetén ki lehetne használni. Ez lehetővé tenné, hogy a magyar gazdaság belenőjön a járvány alatt megugrott államadósságba, és fokozatosan, de ütemesen csökkentse az államadósság-mutatót egészen az Alaptörvényben előírt szintre, a GDP 50 százalékának megfelelő szintig.

A kormányzati szektor hiányának a GDP 3 százaléka alá csökkentése azonban a költségvetési kiadások mérséklését is megköveteli. A járvány okozta negatív hatások kezeléséhez már a nem szükséges kiadások leépítésével ez a követelmény 2-3 éven belül teljesíthető.

Ugyanakkor látni kell, hogy a fenntartható gazdasági növekedési pályára állás alapvetően nem mennyiségi, hanem minőségi kérdés. A fenntartható növekedéshez fenntartható versenyképességre van szükség. Ennek során a különböző szinergiákat célszerű hasznosítani. Ezeket csak röviden ismertetem, mivel a közelmúltban az ÁSZ elemzői ezekben a témakörökben részletes elemzéseket készítettek, amelyeket az ÁSZ a honlapján nyilvánosságra hozott.

- Elsőként a gazdasági növekedés és a környezeti hatások összefüggésére kell rámutatni. A klímasemlegesség 2050-re történő elérésére törekvés azt jelenti, hogy az egy egyéni termelésre jutó üvegházhatású gáz-kibocsátásnak lényegesen jobban kell csökkennie a gazdasági növekedés üteménél. Ez csak úgy lehetséges, ha a klímavédelmi intézkedésekre egy teljes modernizációs folyamat részeként kerül sor.
- Másodikként említem a biztonság kérdését, amely alatt sokféle biztonságra (nemzetbiztonság, ellátás-biztonság, járványok elleni védelem) is gondolnunk kell. A járvány tapasztalatai arra intenek, hogy csak a nemzetközi együttműködésre nem lehet erős biztonságot építeni, szükség van a nemzeti keretek megerősítésére is. Témánk szempontjából az államadósság biztonságos finanszírozásának kérdése kíván részletesebb kifejtést. Nyilvánvaló, hogy az államadósság finanszírozása akkor a legbiztonságosabb, ha azt döntő arányban hazai befektetők és azon belül is lakossági állampapírok finanszírozzák. A lakosság ugyanis az a befektető, aki pénzügyi turbulenciák esetén nem kivonja a megtakarításait az államtól, hanem inkább beteszi azt. A nekik fizetett kamat pedig visszaáramlik a gazdaságba vagy tovább növeli a megtakarításokat. Az infláció visszaszorítása szempontjából is fontos, hogy a lakosság megtakarításait az állam megfelelő kamatozású, hosszú lejáratú állampapírokkal kösse le.
- A fenntartható gazdasági növekedés meghatározó komponense a fenntartható kifizetés, azaz a munkát terhelő adók mérséklése révén a szürke foglalkoztatás átláthatóvá tétele. Ezzel párhuzamosan megy végbe a digitalizáció eszközeivel a gazdálkodás átláthatóságának fokozása. Ez a törekvés nemcsak a költségvetés számára jelent többletbevételt, hanem a társadalom igazságérzetével is találkozik. A fenntartható kifizetés nélkülözhetetlen komponense az is, hogy a gazdaság kifizetéséből származó többletbevételeket az állam nem tartja meg magának, hanem a személyi jövedelemadó és a béreket terhelő járulékok mérséklése révén „visszaadja” az adófizetőknek. Ennek egyik formája lehet a munkavállalók munka melletti szakképzésbe, szaktudásba fektetett erőfeszítéseik elismerése a személyi jövedelemadó arányos csökkentése révén.
- A gazdasági és a társadalmi szempontok összehangolásának eddig is kiemelkedően sikeres eszköze volt a foglalkoztatás bővítése. Ezt a célt annak ellenére sem szabad

feladni, hogy a gazdasági aktivitás könnyen mozgósítható tartalékai már kimerültek, és az újabb csoportok (hátrányos helyzetű fiatalok, megváltozott munkaképességűek, kistelepüléseken lakók) munkába állítása fokozott erőfeszítéseket, például személyre szabott támogatást igényel. Célul lehet kitűzni a foglalkoztatási ráta 80 százalék fölé emelését Magyarországon.

- A másik fontos – és eddig is sikeresnek bizonyult társadalompolitikai intézkedési irány – a gyermekevelés közös teherviselésének szélesítése, amely ennek kedvező eredményei révén a hosszútávú társadalmi fenntarthatóság (a népességsökkenés és az elöregedés ütemének mérséklése révén) záloga.
- Természetesen nem feledkezhetünk meg a politikai stabilitásról sem, amely a vele járó kiszámíthatóság révén eddig is fontos tényezője volt Magyarország tőkevonzó képességének.

ZÁRÓGONDOLATOK

Jelen cikk részletesen bemutatta, hogy az Állami Számvevőszék miként válaszolt a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. Ugyanakkor fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a járványhelyzet alkalmat teremtett arra is, hogy mind az intézmények, szervezetek, mind az állampolgárok gondolkodásmódja is változzon, és döntéseiket kockázati alapon, a megelőzésre koncentrálva, és tervezésre alapozva hozzák meg a jövőben. A tervezés sajátossága a határidőkben való gondolkodás, és a saját lehetőségeink felmérése. A kiadásainkat priorizálni kell, és a minőségi pénzköltés útjára kell lépnünk. Az állampolgárok összessége így válhat felelős és öngondoskodó magyar társadalommá. A társadalom érdeke pedig az, különösen jelen helyzetünkben, hogy megtakarítsunk, és kivegyük a részünket a fogyasztásból. Ez közös érdeket és közös teherviselést jelent egyszerre. Így lábalhatunk ki szolidaritással a közösen megélt bajból. A tervezni, félretenni és gazdálkodni tudó lakosság olyan hozzáadott értéket jelent az egész társadalom számára, amelyre válsághelyzetekben támaszkodni lehet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Állami Számvevőszék (2021): *Tájékoztató az Állami Számvevőszék 2020. évi szakmai tevékenységéről és beszámoló az intézmény működéséről az Országgyűlés részére*. ÁSZ, Budapest
- Állami Számvevőszék (2021): *Vélemény Magyarország 2022. évi központi költségvetéséről szóló törvényjavaslatról*. Állami Számvevőszék. <https://www.asz.hu/storage/files/files/jelentes/2021/21053.pdf?ctid=98>
- Domokos László (2019): *Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Domokos László (2020): *Válság- vagy változásmenedzsment?* 58. Közgazdász Vándorgyűlés <https://www.domokoslaszlo.com/hirek/valsag-vagy-valtozasmenedzsment>
- Dudás Pál (2021): Nemzetközi hitelminősítő szervezetek – Rapid elemzés. Pénzügyi Szemle Online. <https://www.penzugyiszemle.hu/hu/fokuszban/nemzetkozi-hitelminosito-szervezetek-rapid-elemzes>
- Erdélyi Attila – Pulay Gyula – Fehér Piroska – Jakovác Katalin (2021): A 2020. II. féléves költségvetési folyamatokról. Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/koltsegvetes_2020_2_felev.pdf?ctid=1307
- Kádár Kriszta – Pulay Gyula – Erdélyi Attila – Právitzné Pejko Noémi (2020): A lakosság pénzügyi sérülékenységről. Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/lakossag_penzugyi_serule

- kenysegrol_20200520.pdf?ctid=1296
- Kádár Kriszta – Pulay Gyula – Péter Ákos – Szabó Béla (2020): A költségvetés fenntarthatósági célú elemzése. Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/koltsegvetes_fenntarthatosag20201002.pdf?ctid=1296
- Katona Márton – Petrovics Nándor (2021) Válság és együttműködés. A koronavírus-járvány okozta lehetséges intézményi változások és a kooperatív közszolgáltatások. *Közgazdasági Szemle*, 68 (1). pp. 76-95. ISSN 0023-4346
- Kistóth Krisztina – Salamon Ildikó – Pencz Mária – Petrányi Gábor – Péntek László – Szakálné Tóth Zsuzsanna (2021): A piaci verseny szempontjai a COVID-19 világjárvány időszakában a védekezési eszközök tekintetében. Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/COVID_0521.pdf?ctid=1307
- Köllő János (2020): Foglalkoztatás a koronavírus-járvány első hullámának idején. http://real.mtak.hu/119784/1/mt_2019_220-232.pdf
- Lajó Adrienn – Pulay Gyula – Jakovác Katalin – Dávid Gábor (2020): A járványhelyzettel összefüggő gazdaságvédelmi akcióterv munkaerőpiacra gyakorolt hatásai. Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/jarvanyhelyzet_munkaeropiac_2020_09_30.pdf?ctid=1296
- Milojevic, I. (2021): COVID-19 and Pandemic Preparedness: Foresight Narratives and Public Sector Responses. *Journal of Futures Studies*, 2021, Vol. 26(1) 1–18
- Nagy Imre – Kiss Eeszter – Novák Márta – Melcher István (2021) A piaci versenyt érintő közbeszerzési gyakorlat https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/kozbeszerzesi_gyakorlat_piaci_versenyt_20210428.pdf?ctid=1307
- Németh Erzsébet – Kovács Diána – Beke Andrea – Halkóné Berkó Katalin (2021): A lakossági megtakarításokra és ezek államadósság finanszírozásba való bevonhatóságára ható tényezők https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/E3213_Lak_megtak_ET_vegl_ism2___sszef_z_tt_SKO.pdf?ctid=1307
- Németh Erzsébet – Vargha Bálint – Borcsiczky Zsuzsa (2021): Integritás kockázatok és kontrollok újragondolása világjárvány idején. Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/Elemz__s_integritas_kockazatok_vilagjarvany.pdf?ctid=1307
- Pulay Gyula – Simon József – Kisapáti Angéla (2020): A költségvetés rezilienciája alapesetben és külső sokk idején. *Polgári Szemle*, 16. évf. 1–3. szám, 57–77. o. DOI: 10.24307/psz.2020.0705.
- Schuster, Ch. – Weitzman, L. – Mikkelsen, K.S. – Meyer-Sahling, J. – Bersch, K. – Fukuyama, F. – Paskov, P. – Rogger, D. – Mistree, D. – Kay, K. (2020): Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. *Public Admin Review*, Volume 80, Issue 5, p. 792-796
- Simon József – Pulay Gyula – Kerekes Gábor – Dávid Gábor (2020). Az uniós támogatások államadósságra és hiányra gyakorolt hatása. Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/az_unios_tamogatások_allamadossagra_es_hianyra_gyakorolt_hatasa_20200423.pdf?ctid=1296
- Tan, H. (2020): The Coronavirus Outbreak is a 'Different Kind of Crisis,' says Nobel Laureate Joseph Stiglitz. *CNBC*, 17 March, <https://www.cnbc.com/2020/03/17/joseph-stiglitz-coronavirus-outbreak-is-a-different-kind-of-crisis.html>
- Túróczi Imre – Mester Éva – Zéman Zoltán (2020): Magyarország versus Covid-19: intézkedések, tapasztalatok, jövőkép. *Polgári Szemle*, 16. évf. 1–3. szám, 78–93., DOI: 10.24307/psz.2020.0706
- World Bank Group (2020). Ensuring Integrity in the Governance and Institutional Response to COVID-19. World Bank.