



# Válság- vagy változásmenedzsment?

58. Közgazdász-vándorgyűlés

**Domokos László**

az Állami Számvevőszék elnöke

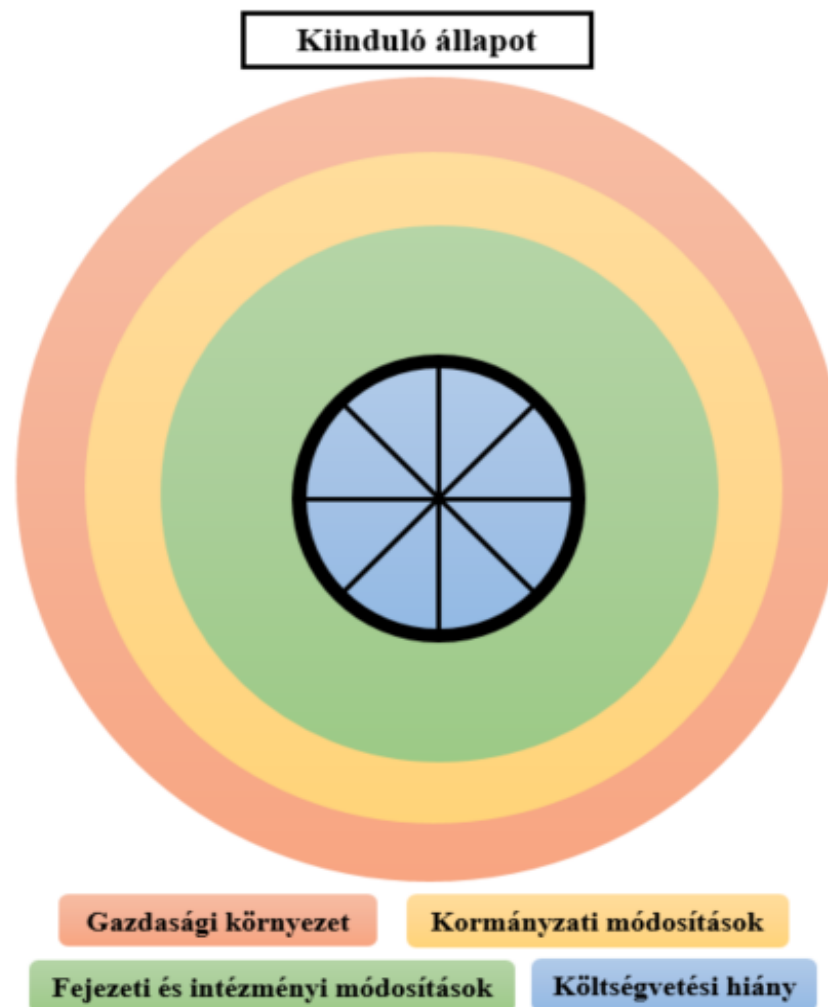
Budapest, 2020. szeptember 24.

## Az Állami Számvevőszék „150 éve a közpénzek őre”

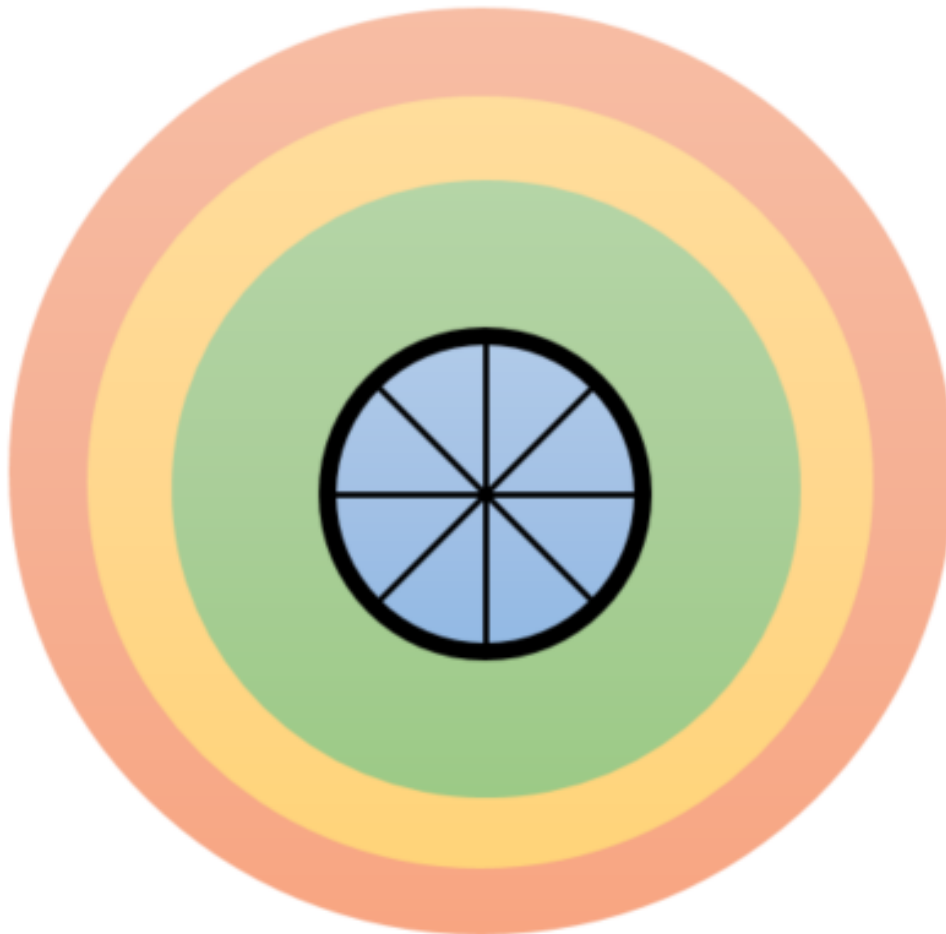
- „Nem fér ahhoz kétség, hogy a **pénzügyi globalizáció növeli a fertőzések veszélyét.**”  
(Lámfalussy Sándor)
- A globális piacgazdaságban nagy a fertőzések veszélye konkrét és átvitt értelemben is, és az ezekkel szembeni ellenálló-képesség egyik legfontosabb pillére a **szilárd közpénzügyi rendszer.**
- **Reziliencia:** rugalmas ellenálló-képesség
- Az Európai Unió által létrehozni szándékozott alap megnevezése is „**Helyreállítási és Rezilienciaépítési Eszköz**”

## A költségvetés rezilienciája

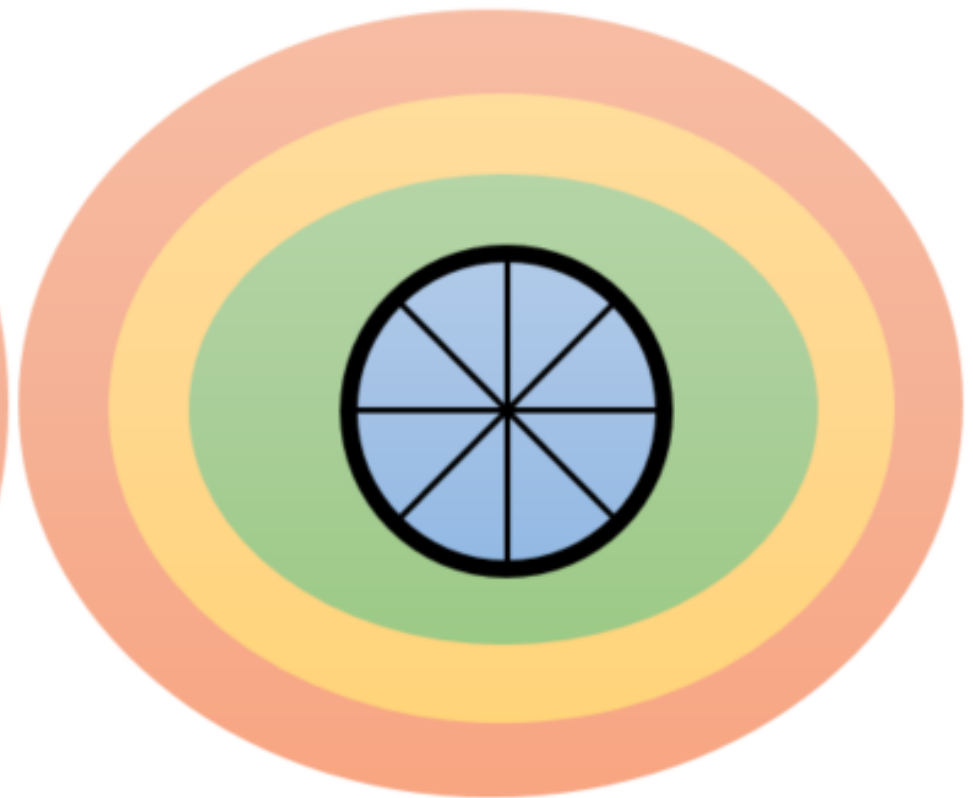
A költségvetés végrehajtása során rugalmas alkalmazkodás az évközi változásokhoz, betartva az államadósság-szabályt, és megvédve a költségvetés alapvető céljait.



**Kiinduló állapot**



**Változáshoz alkalmazkodó állapot**



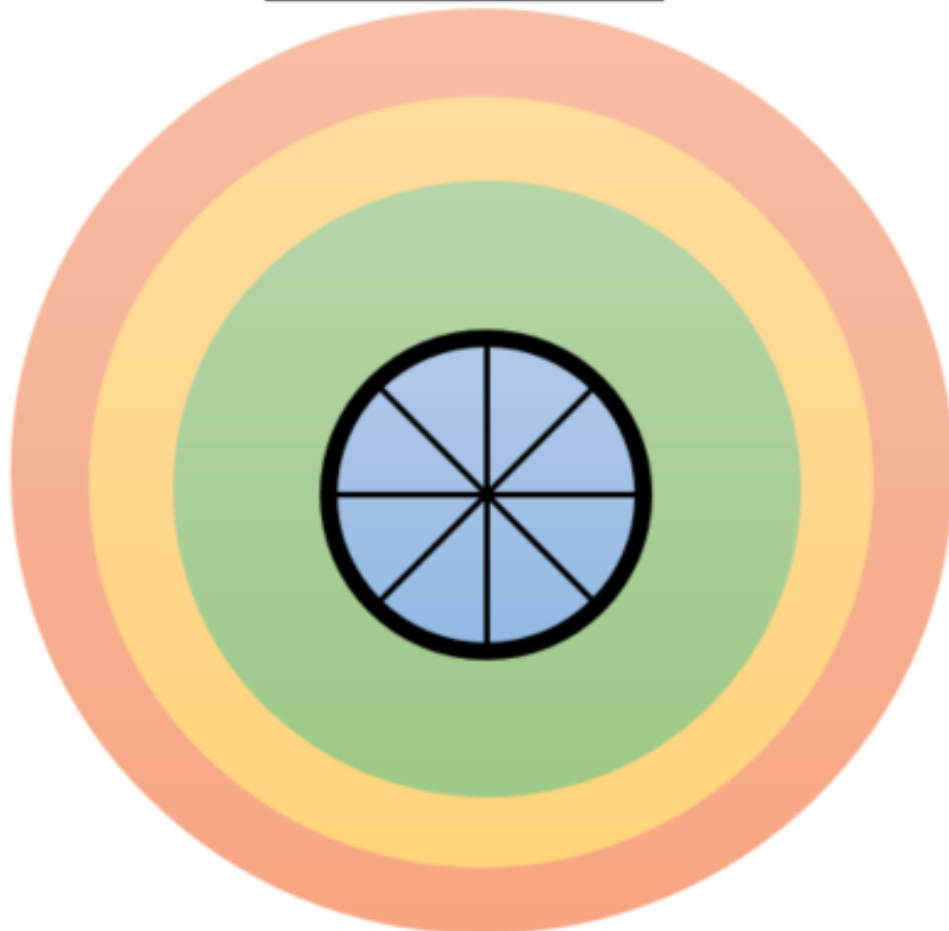
**Gazdasági környezet**

**Kormányzati módosítások**

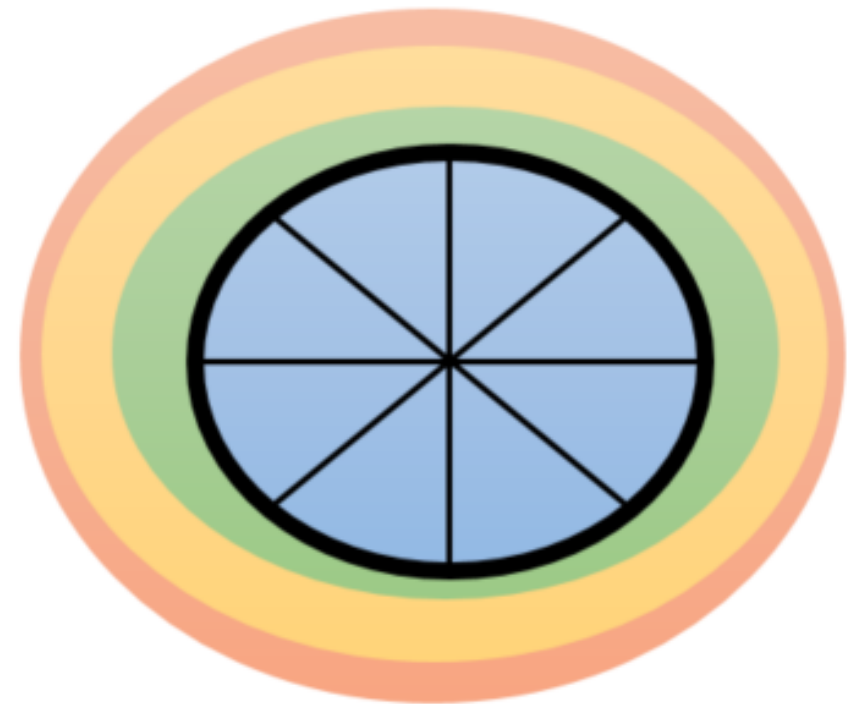
**Fejezeti és intézményi módosítások**

**Költségvetési hiány**

Kiinduló állapot



Súlyos visszaesést tompító állapot



Gazdasági környezet

Kormányzati módosítások

Fejzeti és intézményi módosítások

Költségvetési hiány

- A 2008-ban kirobbant globális pénzügyi válság legfontosabb tapasztalata: 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.**
- **Magyarország** – az Európai Unióban egyedülálló módon – **kilenc éven keresztül évről-évre mérsékelte a GDP arányos államadósságát.**
- Magyarországot **sokkal jobb állapotban érte** a járvány okozta **gazdasági sokk**, mint a 2008-ban kirobbant globális pénzügyi válság. Kiemelendő pontok:
  - lényegesen alacsonyabb adósságráta,
  - tartósan a maastrichti kritériumokon belüli mutatók,
  - magasabb foglalkoztatási ráta,
  - EU-s pénzek magyar előfinanszírozottsága.

## A minőség kihívása

- A **pillanat problémáira koncentráló költségvetési költségek** nem növeli a gazdaság rugalmas alkalmazkodó képességét, hanem csak egy fiskális léggömböt fúj fel, amelyből előbb-utóbb elszivárog a levegő – feltéve, hogy hamarabb nem pukkan ki – , és ott marad egy beszűkült gazdaság és egy fenntarthatatlan költségvetés.
- Azokat a **költségvetési többletkiadásokat** kell preferálni, amelyek **befektetésnek** tekinthetők, és már a közeljövőben hozzájárulnak a gazdaság helyreállításához, illetve növekedéséhez. Ilyen például:
  - materiális eszközök bővítése,
  - humán minőség javítása,
  - rugalmas védekezés biztosítása a hazai társadalom és gazdaság számára.

- Nem egyszerűen a járvány okozta válságot kell kezelni, hanem a **járvány által felgyorsított változásokat kell jól menedzselni.**
- **A járvány után – kicsit vagy nagyon – minden másképpen lesz.**
- A járvány gazdasági hatásainak kezelése során **prioritást** kell biztosítani azoknak az **intézkedéseknek**, amelyek a járvány által felgyorsított átalakulás során **versenyképességet biztosítanak** a magyar emberek és a magyar vállalkozások számára.
- A **javaslatok mérlegeléskor prioritási sorrendet** kell felállítani, hiszen a meglévő tartalékok és a szigorú költségvetési korlátok feloldása ellenére a **központi költségvetés mozgásterére korlátozott.**



- Azon javaslatok megvalósításának célszerű prioritást adni, amelynek **kettős hatása** van:
  - **segítik** a járvány okozta **nehézségek enyhítését**,
  - egyúttal **hozzájárulnak** ahhoz, hogy a járvány utáni fellendülés során a magyar állami és üzleti szféra **versenyképesebb** legyen, és **fenntartható** módon működjön.
- Arra célszerű törekedni, hogy az egyes intézkedéseknek **több kedvező, egymást erősítő hatása** legyen. Az egyes intézkedéseket komplex szemléletben úgy kell megtervezni és megvalósítani, hogy **szinergiájuk maximális** legyen.
- Ezt úgy lehet elérni, ha a kormányzat felállít egy **kritériumrendszert**, és azoknak a javaslatoknak a kidolgozását rendeli el, amelyek ennek a kritériumrendszernek a leginkább megfelelnek.
- Az ÁSZ szándékosan a „**befektetés**” szót használta, annak a törekvésnek a célszerűségét hangsúlyozva, hogy az **intézkedések** – széles értelemben véve – **megtérülő befektetések** legyenek.

## Az intézkedés (befektetés) preferált céljainak kritériumai

1. A **humán erőforrás képzettség** hiányosságainak megszüntetése, a **foglalkoztatás** rugalmasságának javítása.
2. Környezetkímélő **technológia** bevezetése, illetve az **energia- és anyagfelhasználás** csökkentése.
3. A **digitalizáció** vívmányainak széleskörű elterjesztése, bevezetése állami és/vagy üzleti területen. Ideértve az ezt elősegítő képzést, továbbképzést, szabályozási és jogalkotási kezdeményezést is.
4. A gazdasági és az állami szereplők tevékenységeinek **hatékonyságát, termelékenységét jelentősen javító fejlesztések.**
  - munkafolyamat-felülvizsgálat, gépesítés és technológia-fejlesztés a nagy hozzáadott értékű területeken, és különösen a nagy létszámot foglalkoztató betanított munkát igénylő, rutinszerű műveletekből felépülő **tevékenységek** területén
5. A **kritikus infrastruktúra** fejlesztése, nemzeti irányításának erősítése.

## Az intézkedés (befektetés) szinergiájára vonatkozó kritériumok

1. Az intézkedés fenntartható módon hozzájárul az **adóegyszerűsítéshez**, a gazdaság **kifehértéséhez**, az állami működés **integritásának** erősítéséhez.
2. Az intézkedés javítja az államnak az **igazgatási hatékonyságát**.
3. Az intézkedés felgyorsítja a **közzolgáltatások célszerű, hatékony és gazdaságos működését** célzó változtatásokat (például a méretgazdaságosság térnyerése).
4. Az intézkedés **visszaszorítja** az állam **kevésbé indokolt**, esetenként **pazarló kapacitását** (vagyon és létszám, esetleg támogatás felszabadítása).
5. Az intézkedés **ösztönzi** és/vagy **elismeri** az állampolgárok **kockázatkezelő, megelőzés orientált és tervezés alapú gondolkodását**, öngondoskodását.

- A versenyképességet sokan technológiai vagy beruházási kérdésként kezelik. Holott a **versenyképesség legfontosabb tényezője az ember**. Mondhatnánk, hogy az emberi **tudás**. Ezzel legalább azonos fontosságú a **személyes motiváltság**.
- Az állami bevételek csökkenését látva a **válságmenedzser adót emel**, a **változásmenedzserment** szemléletből viszont az **adók célzott csökkentése** következik.
- A jelenlegi gazdasági helyzet indokoltá teszi a **személyi jövedelemadó további jelentősebb csökkentését**.

- **Növeljük a lakosság által felhasználható jövedelmet, de a teljesítményhez kötöten, így teremtve **motivációt** a még **nagyobb teljesítményre**.**
- Egy nehéz helyzetből egy országot **csak a teljesítmény emelhet ki**.
- A közpénzek odaítélésénél és elköltésénél egyaránt érvényesüljenek az Alaptörvényben meghatározott – és veszélyhelyzet idején is érvényes – alapelvek: a **törvényesség**, a **célszerűség**, az **eredményesség** és az **átláthatóság**.



**Köszönöm a megtisztelő figyelmet!**

[www.asz.hu](http://www.asz.hu)

[www.aszportal.hu](http://www.aszportal.hu)