



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

TÉZISFÜZET

Domokos László:

**A jó kormányzás támogatása a számvevőszéki tevékenység
megújításán keresztül**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Prof. Dr. Lentner Csaba

Budapest, 2017. március

A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

Napjainkban a jó kormányzást (good governance) világszerte a nemzeti jólétet, a gazdasági fejlődést és a társadalmi részvételt elősegítő tevékenységnek tekintik. Általa az állami szféra hatékonyabban képes szolgálni a társadalom szükségleteit és a közjót. Ennek részét képezi a *közpénzügyi rendszerek korszerűsítése, ideértve a közpénzügyi ellenőrzés rendszerét is.*

A közelmúlt globális pénzügyi válsága újra előtérbe állította a közpénzügyek színvonalasabb szabályozásának és hatékonyabb ellenőrzésének szükségességét. E változások egyik érdekes fejleménye, hogy a külső ellenőrzés legfőbb intézményei újraértelmezték szerepüket, küldetésüknek már nem csak a közpénzek elköltése szabályosságának ellenőrzését tartják, hanem azt, hogy hassanak a közpénzügyek felhasználására, ezen keresztül a gazdaság hatékonyabb működésére, azaz tevékenységükkel hozzáadott értéket hozzanak létre a társadalom számára. *Az élenjáró számvevőszékek a jó kormányzáshoz való hozzájárulást tartják küldetésüknek,* amelynek azonban csak egyik eszköze az ellenőrzés.

Az Állami Számvevőszék stratégiájában vállalt küldetése, hogy szilárd szakmai alapon álló, értékteremtő ellenőrzéseivel előmozdítsa a közpénzügyek átláthatóságát, rendezettségét, és járuljon hozzá a „jó kormányzáshoz”. Mára a jó kormányzás egy olyan összetett kritériumrendszerrel leírható eszmévé vált, amely segítségével az egyes gazdaságpolitikák, államszervezetek teljesítményei megmérettetnek.

Az Alaptörvényből, a közintézmények jogállásából és feladatából, valamint a közszolgálati értékekből levezethető elvárás, hogy minden állami intézménynek, költségvetési szervnek tisztáznia kell azokat az alapkérdéseket, amelyek az adott szervezetet életre hívták, meghatározzák rendeltetését az államhoz, a kormányzáshoz és az állampolgárokhoz való viszonyát.

Ez az a környezet, amely inspirálta témaválasztásomat. Egyfelől a szakirodalom feldolgozásával arra a kérdésre keresem majd a választ, hogy a jó kormányzás hangzatos jelszavát miként lehet valódi tartalommal megtölteni. Másfelől a legfőbb ellenőrző intézményeket összefogó nemzetközi szervezetek (INTOSAI, EUROSAI) dokumentumainak és az élenjáró legfőbb ellenőrző szervek korszerűsítési törekvéseinek a tanulmányozásával összegyűjtöm és értékelem azokat az elveket, megközelítésmódokat és jó gyakorlatokat, amelyek révén ezen intézmények megpróbálnak eredményesen hozzájárulni a jó kormányzáshoz. Végül a szervezés- és vezetéstudomány bekapcsolásával szeretnék bemutatni

néhány olyan intézményszervezési megoldást, amelyek elősegíthetik, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények valóban a közszféra mintaszervezeteivé váljanak.

A KUTATÁS CÉLJA AZ ALÁBBI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSA

A jó kormányzás fogalmának milyen megközelítései léteznek, ezek milyen közös vonásokkal rendelkeznek, illetve mennyiben térnek el egymástól? Melyek a jó kormányzásnak azok az elemei, amelyekhez a legfőbb ellenőrző intézmények (számvevőszékek) hatékonyan járulhatnak hozzá? Az Állami Számvevőszék tevékenysége mennyire felel meg a jó kormányzás nemzetközi sztenderdjeinek? Milyen irányokba kell a legfőbb ellenőrző intézményeknek változniuk ahhoz, hogy eredményesen járulhassanak hozzá a jó kormányzáshoz? Miként (milyen eszközökkel, módszerekkel) érhető el ez a változás? Az Állami Számvevőszék megújult törvénye miképpen biztosítja a függetlenség garanciáit? A Számvevőszék megkapta-e a szükséges törvényi felhatalmazást, hogy a hatékony és eredményes ellenőrzései, illetve tanácsadói tevékenysége révén támogathassa a jó kormányzást? Az állami ellenőrzés gyakorlata milyen célok és alapelvek esetében képes arra, hogy nagyarányú, kiemelt hozzáadott értékkel járjon hozzá a jó kormányzás megvalósulásához? Milyen tényezők tették szükségessé az ÁSZ szervezeti és működési megújítását? Hogyan történt meg a szervezeti átalakítás, ennek milyen eredményei tapasztalhatóak? Az Állami Számvevőszék miképpen járult hozzá az integritás kultúra megismertetéséhez és elterjesztéséhez? Melyek azok a kihívások, amelyek szükségessé teszik az állammenedzsment, illetve a kapcsolódó számvevőszéki ellenőrzés megújítását? Az Állami Számvevőszék ellenőrzési tapasztalatai miképpen járulhatnak hozzá az állammenedzsment megújulásához? Mely területeken van szükség az állami/önkormányzati tulajdonú vállalatok irányítását végző tulajdonosi, tulajdonos képviseleti és menedzsment szerepkörök megújítására?

HIPOTÉZISEK

H1: A legfőbb ellenőrző intézmények a jó kormányzás támogatásának egyik kulcsintézményei. Az Állami Számvevőszék munkájában irányadónak tekinti a nemzetközi számvevőszéki sztenderdeket, működése és tevékenysége a teljes körűséget megközelítő mértékben megfelel az INTOSAI jó kormányzást támogató alapcéljainak, valamint a modellintézményre vonatkozó INTOSAI kritériumoknak.

H2: Az ÁSZ törvényi felhatalmazást kapott a jó kormányzás támogatására. A legfőbb ellenőrző intézmények függetlensége a jó kormányzáshoz való hozzájárulásuk

fundamentuma. Az Állami Számvevőszék függetlenségét garantáló törvényi szabályozás teljes körűen megfelel a nemzetközi alapelveknek és standardoknak. Az új ÁSZ törvény megerősítette a Számvevőszék ellenőrzési jogosítványait, ezzel véget vetett a következmények nélküli ellenőrzések korszakának.

H3: A Számvevőszék objektív és átlátható ellenőrzési standardokat, folyamatokat és módszereket alkalmaz, valamint folyamatosan fejleszti a szervezet minőségirányított működését, eredményesen alkalmazza a korszerű szervezési és vezetési módszereket, rugalmasan reagál a környezet változásaira, a felmerülő kockázatokra.

H4: A jó kormányzás érvényesülésének kulcseleme a korrupció jelentős visszaszorítása, az intézményesítés hatékonyságának elterjesztése a közpénzek és a közvagyon világában. Az általánosan elterjedt, repressziót hangsúlyozó megközelítést kiegészítő integritás modell hazai meghonosításában az Állami Számvevőszéknek kiemelkedő szerepe volt.

H5: Az Állami Számvevőszék a költségvetési folyamatok ellenőrzésével, elemzésével és értékelésével jelentős mértékben hozzájárul a költségvetés stabilitásához, átláthatóságához és megbízhatóságához, a költségvetési törvény végrehajtásának szabályosságához. Az ellenőrzési tapasztalatok megosztásával és részletes javaslatokkal támogatja az állammenedzsment megújítását, a jól irányított állam működését.

H6: Az értekezés eredményeként létrejön egy a legfőbb ellenőrző intézmények jó kormányzást támogató szerepével kapcsolatos átfogó modell, amely képessé teszi az ÁSZ-t, hogy fenntartható módon folyamatosan tudja támogatni a jól irányított állam működését.

A KUTATÁS MÓDSZEREI

a. A szakirodalom feldolgozása, elemzése

- A szakirodalom feldolgozása, rendszerezése; a jó kormányzással kapcsolatos elméletek, modellek és gyakorlatok feltárása.
- Az INTOSAI kongresszusain elfogadott nyilatkozatok, INTOSAI standardok, kapcsolódó ENSZ közgyűlési határozatok feldolgozása.
- Az eredmény szemléletű számvitelre való áttérés hatásainak vizsgálata a Könyvvizsgálók Európai Szövetsége által készített dokumentum alapján.

- EUROSAI kongresszusi határozatainak, az EUROSAI felmérések tapasztalatainak feldolgozása. A spanyol, francia és holland számvevőszékek stratégiáinak, tevékenységet bemutató dokumentumoknak feldolgozása.
- Kapacitásfejlesztéssel kapcsolatos INTOSAI kongresszusi anyagok, Kapacitásfejlesztési és Tudásmegosztási Bizottsági anyagok feldolgozása.
- A legfőbb ellenőrző intézmények korszerűsítésének követelményeivel és lehetőségeivel kapcsolatos dokumentumok (tudományos munkák és nemzetközi szervezetek közleményeinek, sztenderdeinek stb.) elemző értékelése.
- Dokumentumelemzés (nemzetközi szervezetek és nemzeti legfőbb ellenőrző szervezetek stratégiai és elvi-módszertani jellegű dokumentumainak feldolgozása a doktori értekezés kialakított szempontjai szerint).
- Nemzetközi és hazai jó gyakorlatok esettanulmányoszerű feldolgozása és bemutatása.
- Nemzetközi összehasonlító elemzés, longitudinális összehasonlító jogi elemzés.

b. Empirikus kutatások

- 34 európai országra kiterjedő nemzetközi a legfőbb ellenőrző intézmények függetlenségét vizsgáló kérdőíves felmérés.
- „Integritás felmérés – térképen a korrupciós kockázatok elnevezésű” longitudinális kutatás.

c. Ellenőrzési és intézményi tapasztalatok

- Az eredményszemléletű számvitelre való áttérésre vonatkozóan, valamint a fenntartható fejlődés támogatásához kapcsolódóan az ÁSZ ellenőrzési és egyéb tapasztalatainak feldolgozása.
- A köztulajdonú vállalatok menedzsmentjére, irányítására vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintése, feldolgozása, a hazai jogszabályok nemzetközi standardokkal való összehasonlító elemzése. 113 számvevőszéki ellenőrzés tapasztalatainak feldolgozása.
- Az ÁSZ ellenőrzés-tervezési stratégiájának, folyamatainak, eredményeinek elemzése. ÁSZ-beszámolók, hasznosulásra vonatkozó dokumentumok feldolgozása, elemzése.
- Az ÁSZ ellenőrzés-módszertani megújításának és képzési keretrendszerének elemzése.
- A szervezetfejlesztéshez kapcsolódó legfontosabb szakirodalom áttanulmányozása. Az ÁSZ szervezetfejlesztési részstratégiájának elemzése. A szervezeti átalakítás hatáselemzése.

- A legfőbb ellenőrző intézmények, kiemelten a magyar Állami Számvevőszék tevékenységével kapcsolatos adatok feldolgozása és értékelése statisztikai módszerekkel.
- „A legfőbb ellenőrző intézmények hozzájárulása a jó kormányzáshoz” dinamikus modell megalkotása.

A VIZSGÁLATOK TÖMÖR LEÍRÁSA FEJEZETENKÉNT

1. fejezet: Bevezetés

2. fejezet: A jó kormányzás tartalmi követelményei, jellemző vonásai

A fejezet arra keresi a választ, hogy a jó kormányzás fogalmának milyen megközelítései léteznek, ezek milyen közös vonásokkal rendelkeznek, illetve mennyiben térnek el egymástól. Tekintettel továbbá a kormányzásban részt vevők széles körére és komplex feladataira, hogyan használhatók a különböző koncepciók a kormányzás egyes területein.

Napjainkban a jó kormányzást (good governance) világszerte a nemzeti jólétet, a gazdasági fejlődést és a társadalmi részvételt elősegítő olyan tevékenységnek tekintik, amely által az állami szféra hatékonyabban képes szolgálni a társadalom szükségleteit és a közjót. Viták folynak azonban arról, hogy a különféle tevékenységekkel, folyamatokkal, intézményekkel miként lehet jobban javítani a kormányzati rendszerek működésének a minőségét.

A jó kormányzás elemeivel kapcsolatos kedvezőbb hatások kutatásokon és elemzéseken alapuló megismerésével a jó kormányzás tartalmi elemeinek köre fokozatosan kibővült. A fejezet áttekinti a jó kormányzás azon céljait és általános alapelveit, amelyek e bővülés eredményeként – az országok által alkalmazott alapelveket szintetizáló – *nemzetközi szervezetek és integrációk* tapasztalatai alapján alakultak ki. A jó kormányzás alapelveiben a mértékadó nemzetközi szervezetek többnyire egyetértenek, azonban figyelemre méltóak a különbségek is, amelyek jelentős szerepet játszanak a jó kormányzás megítélésében (a teljesítmény menedzsment; a politikai és adminisztratív struktúrák, valamint a kockázat menedzsment működése és a korrupció elleni fellépés). A fejezet az alapelvek tartalmát nemzetközi jó gyakorlatként az APEC által alkalmazott módszertan és gyakorlat, valamint az Európai Unió módszertani útmutatása alapján mutatja be.

A jó kormányzás koncepció két fő értelmezése azonosítható, az első a kormányzás tartalmi elemeinek elmélyítésére fókuszál, a második irányvonal a jó kormányzással kapcsolatban megkülönbözteti a tevékenységet és a folyamatot. A jó kormányzás alapelvei és céljai közül hét: a jogszerűség, az átláthatóság, az elszámoltathatóság, a teljesítmény menedzsment, a

kockázat menedzsment működése, az etika és az anti-korrupció esetében esik közel egymáshoz a jó kormányzás és az állami ellenőrzés kiemelt szerepet játszó tárgyköre.

3. fejezet: A számvevősékek és az ENSZ a jó kormányzás szolgálatában

A fejezet azt vizsgálja, miképpen támogatják a számvevősékek és azok nemzetközi szervezetei a jó kormányzás megvalósítását. A jó kormányzás iránti elkötelezettség megjelenik a számvevősékek céljai között, amit a számvevősékek által elfogadott nyilatkozatok (Limai, Johannesburgi, Pekingi) alapoznak meg. A Limai Nyilatkozat értelmében a közpénzek hatékony felhasználása szükségessé teszi minden országban a számvevőszék létrehozását, melynek függetlenségét törvény garantálja. A számvevősékek egyik tradicionális feladata a közpénzügyi folyamatok megfelelőségi-szabályossági ellenőrzése, a másik pedig e folyamatok teljesítmény elvű ellenőrzése, amely nemcsak a specifikus közpénzügyi műveletekre, hanem a kormányzat szervezeti és adminisztratív rendszereire is kiterjed. A Johannesburgi Nyilatkozat tovább bátorította a nemzeti számvevősékeket arra, hogy a jó kormányzás segítése érdekében vállaljanak a korábbinál nagyobb szerepet. A Pekingi Nyilatkozat tovább tágította az elkötelezettség horizontját a globális szintű jó kormányzás támogatásával. Az INTOSAI és az ENSZ együttműködik a kiemelt fontosságú kérdések átgondolásában, kezelésében. Ezek között elsőként említendő a kormányok és a közigazgatások nagyobb fokú elszámoltathatósága a parlamentek. Egy másik fontos terület a kormányzati tevékenység nagyobb átláthatóságának elérése és ezáltal a parlamentek aktívabb szerepének az elősegítése. Harmadik területként a közigazgatás és a közszolgáltatások nyújtásának fejlesztését, hatékonyságának emelését és integritásának erősítését indokolt megemlíteni. Végül pedig azt, hogy a közigazgatásban megnyilvánuló csalás és korrupció elleni küzdelem, a korrupció megelőzése szintén az anti-korrupciós intézmények szoros együttműködését teszi szükségessé. Az együttműködés számára szilárd alapot nyújt a jó kormányzás értelmezésében fennálló szemléleti közelség is. Az egyik legfontosabb fókuszterület az eredmény szemléletű számvitel és a programalapú költségvetés bevezetése a közszférába. A fejezet bemutatja ennek indokait és hatásait.

A fejezet feldolgozza a spanyol, francia és holland számvevősékek tevékenységét bemutató dokumentumokat.

4. fejezet: A jó kormányzás és az INTOSAI követelményeinek érvényesülése az Állami Számvevőszék működésében és tevékenységében

A fejezet két lépésben mutatja be, az Állami Számvevőszék működése és tevékenysége hogyan, milyen mértékben felel meg a nemzetközi követelményeknek. Első lépésként az elemzés – alapelvek, célok és általános standardok – arra fókuszál, hogy az ÁSZ működésének és tevékenységének jellemző vonásai összhangban állnak-e az INTOSAI-nak a számvevőszékek független modell-intézményekké válására kialakított alapelveivel, vagyis az ÁSZ már ilyen intézménynek tekinthető-e, amely egyben kielégíti a jó kormányzás alapelveinek nagy részét is. A második lépésben az ÁSZ tevékenységében a jó kormányzás azon alapelveinek az érvényesülése kerül vizsgálat alá, amelyek közvetlenül nem szerepelnek a modell-intézmény kritériumai között.

A számvevőszék csak abban az esetben képes a jó kormányzást támogatni, *ha alkotmányos helyzete és függetlensége* biztosítja, hogy az intézmény objektív, részrehajlásmentes megállapításokat tegyen, illetve ellenőrzéseit, módszereit szabadon megválaszthassa. Mindez alapvetően szükséges ahhoz, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények eredményesen járuljanak hozzá a jó kormányzáshoz, ezért a legfőbb ellenőrző intézmények jogállása, jogosítványai és függetlensége a jó kormányzást támogató tevékenységük fundamentuma. Az Alaptörvény elfogadását követően első sarkalatos törvényként az Országgyűlés az Állami Számvevőszékről szóló törvényt fogadta el. Az új, 2011. július 1-jétől hatályos ÁSZ törvény több ponton megerősítette az Állami Számvevőszék függetlenségét, kiszélesítette hatáskörét, bővítette eszköztárát, növelte az átláthatóságát, és felszámolta a következmények nélküli ellenőrzések korszakát.

5. fejezet: Az ÁSZ modernizációs programjának irányai

A fejezet azt vizsgálja, hogy milyen globális kihívások indokolják a számvevőszékek növekedő szerepét a globális jó kormányzásban; miképpen tud hozzájárulni az Állami Számvevőszék a globális jó kormányzás támogatásához és milyen eredményeket ért el az elmúlt időszakban.

Az államokat folyamatosan jelentős kihívások érik, amelyek a számvevői tevékenységet is befolyásolják. A számvevőszékek ellenőrzési tevékenységében ezért jellemző nemzetközi trendváltások figyelhetők meg, mint például a jövőorientáltság, hosszabb távú kitekintés, kapacitásfejlesztés, széleskörű tudásmegosztás. Az ÁSZ középtávú stratégiájában megfogalmazott cél, hogy olyan szervezetté váljon, amely képes megfelelni a kor kihívásainak, alkalmazkodni tud a változásokhoz, és ezzel a társadalom egészének a javát tudja szolgálni. Az eddig elért eredmények kiindulópontul szolgálnak a szükségessé vált további fejlődés számára.

A fejezet kísérletet tesz egy ÁSZ modernizációs program fő irányainak a felvázolására. Az ÁSZ modernizációs programjának egyik fő iránya és célja az, hogy a jelenleginél felkészültebben, elsősorban az INTOSAI követelményeit kielégítő módon tudjon hozzájárulni a globális jó kormányzás kialakulásához és működéséhez.

A kormányzati tervezés és döntéshozatal mára egyik legfontosabb követelménye a fenntartható fejlődés koncepciója. Ebből következően a számvevősékek számára is nélkülözhetetlen feladat, hogy integrálják tevékenységükbe a nemzeti fenntarthatósági stratégiák és programok megvalósításának követését és értékelését. A fejezet ismerteti az INTOSAI erre vonatkozó összegző megállapításait és javaslatait, melyeket figyelembe véve határozta meg az Állami Számvevőszék a fenntartható fejlődést szolgáló tevékenységének irányait. Bemutatásra kerülnek továbbá azok a pillérek, amelyekre az ÁSZ ez irányú tevékenysége épül.

A modernizációs folyamat harmadik, bemutatásra kerülő iránya az innovatív, öntanuló szervezeti rendszer kialakítása, melynek fontossága kiemelt hangsúllyal szerepel az ÁSZ stratégiájában is.

6. fejezet: Az integritás kultúráján alapuló, korrupció elleni küzdelem módszertana és tapasztalatai

A fejezet arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen mértékben váltotta fel, illetve egészítette ki a jogi alapú, repressziót hangsúlyozó gondolkodást, a prevenciót előtérbe helyező úgynevezett integritás modellt, és ebben mi az Állami Számvevőszék szerepe.

Az ÁSZ Integritás Projektje számos kezdeményezést foglal magába. A fejezet részletesen bemutatja a Számvevőszék integritás kultúra terjesztésével kapcsolatos tevékenységét, illetve annak számszerűsíthető eredményeit, felméri, hogy az Integritás Projekt keretében az ÁSZ milyen módszertant dolgozott ki a közszféra integritásának erősítésére, a „Jó gyakorlatok” megosztására, a korrupció elleni védelmi rendszerek működtetésére, miképpen működik közre az antikorrupciós kormányzati programok végrehajtásában, az integritás tanácsadók képzésében.

A fejezet ezen kívül ismerteti egy longitudinális kutatást. Az Állami Számvevőszék által, 2011. óta évente elvégzett „*Integritás felmérés – térképen a korrupciós kockázatok*” elnevezésű felméréssorozat az Állami Számvevőszék egyik legfontosabb, nemzetközi szinten elismert tudományos kutatása, tudásterméke. A felmérés célja egyrészt azon kockázatok azonosítása, amelyek a közszféra intézményeiben károsan befolyásolhatják az adott

szervezetek. A kockázatok beazonosítása mellett a felmérés feltérképezi az azok kezelésére szolgáló kontrollok kiépítettségi szintjét.

Magyarországon a korrupció elleni harcot sokáig a korrupt egyének és a bűnüldöző szervek küzdelme jellemezte. A korrupció elleni fellépésnek az eredményesebbé tétele érdekében, a korrupciós kockázatok feltárásához, a kockázatok kezeléséhez - vagyis a megelőzéshez - új megközelítésre volt szükség. A korrupció elleni küzdelemben a bekövetkezett szemléletváltás az integritás alapú gondolkodásmód meghonosítását jelentette Magyarországon, melyben meghatározó szerepe volt az Állami Számvevőszéknek.

7. fejezet: Hozzájárulás az állammenedzsment megújításához

A fejezet a szakirodalom és a jogszabályok, illetve az ellenőrzési tapasztalatok alapján beazonosítja: melyek azok a kihívások, amelyek szükségessé teszik az állammenedzsment, illetve a kapcsolódó számvevőszéki ellenőrzés megújítását; melyek a köztulajdonú vállalatok irányítására vonatkozó nemzetközi ajánlások, és ezeknek mennyiben felel meg a hazai szabályozási környezet, illetve gyakorlat, illetve mit mutatnak a köztulajdonú vállalatok irányítására vonatkozó ellenőrzési tapasztalatok, ezekből milyen rendszerszintű problémákat lehet megfogalmazni.

A jól irányított állam egyik fontos fokmérője, hogy az állam miként alakítja ki és működteti társadalmi szerepének betöltéséhez, szolgáltató funkcióinak biztosításához szükséges intézményrendszerét, amelynek végső célja a közfeladatok hatékony, eredményes és elszámoltatható ellátása a rendelkezésre álló erőforrások takarékos felhasználásával. Az állammenedzsment egyik kulcsfontosságú területe az állami és önkormányzati (köztulajdonú) gazdasági társaságok irányítása. A fejezet azonosítja az állammenedzsment megújításának indokait, valamint a jól irányított köztulajdonú vállalatok kulcstényezőit, feltérképezi a köztulajdonú vállalatok teljesítménymenedzsmentjének főbb dimenzióit. Bemutatja az Állami Számvevőszék szerepét az állammenedzsment megújításában, ismerteti azon javaslatokat, amelyeket a kapcsolódó számvevőszéki ellenőrzések tapasztalatai alapján fogalmazott meg az ÁSZ. Az ellenőrzésekből leszűrt tapasztalatok is megerősítik, hogy önmagában az állami és önkormányzati tulajdonú vállalatok irányítására és működésére vonatkozó szabályok hiánytalan betartása már jelentős javulást idézhetne elő a közpénzekkel, közvagyonnal való gazdálkodásban. A vállalatok irányításához kapcsolódó szabályozás javasolt megújítása csak akkor eredményezhet kézzelfogható hatékonyság- és eredményességjavulást, ha a szabályokat az érintettek maradéktalanul betartják. A jogkövető magatartás és az elszámoltathatóság

megerősítésében fontos tényező a többrétű, rendszeres ellenőrzés kialakítása és megvalósulása.

8. fejezet: A kapacitásfejlesztés keretrendszere

A fejezet értelmezi a kapacitásfejlesztés szükségleteit, folyamatait és dimenzióit. A kapacitásfejlesztés olyan cselekvési utakat, struktúrákat, képességeket és tudást jelent, amelyek hatékonyra tesznek egy szervezetet. A fejezet a fenntartható stratégiai fejlesztési célok szerepének és megvalósításának tükrében vizsgálja az ÁSZ működésének javítási lehetőségeit a kiemelt jelentőségű kapacitásfejlesztést megalapozó tényezők, folyamatok és keretrendszer elemző bemutatásával. Első lépésként bemutatja az ÁSZ ellenőrzéseinek irányait, fókuszterületeit, valamint azok hasznosulását. Ezután ismerteti a kapacitásfejlesztés fogalmát, szerepét az INTOSAI értelmezése alapján. A kapacitásfejlesztés keretrendszerét két megközelítésben vizsgálja, elsőként a kapacitásfejlesztés folyamatát, kulcskérdéseit, a másik pedig a kapacitásfejlesztés dimenzióit mutatja be.

A fejezet a kapacitásfejlesztés dimenzióit három területre bontja. A szakmai-ellenőrzési kapacitás erősítésének kiemelt kérdéskörei az ellenőrzés-módszertani megújulás, a képzési keretrendszer kialakítása, illetve a minőségirányított működés. A szervezeti kapacitás fejlesztését az ÁSZ elsősorban a teljesítményértékelési keretrendszer működtetésével támogatja. A külső környezettel való együttműködési kapacitás vonatkozásában a fejezet a participáció témakörét vizsgálja.

9. fejezet: Az innovatív, öntanuló szervezeti rendszer kialakítása

A fejezet bemutatja, mely tényezők tették szükségessé az ÁSZ szervezeti és működési megújítását, hogyan történt meg a szervezeti átalakítás, ennek milyen eredményei tapasztalhatóak.

Az Állami Számvevőszék a szervezeti élet szinte minden területét érintő fejlesztést, beavatkozási akcióprogramot hajtott végre 2010 után. Ezen szervezetfejlesztési beavatkozások a különböző szervezetfejlesztési modellekből merítve, azok eszköztárából építkezve több alapvetés mentén szerveződtek. Fontos volt, hogy a beavatkozások megalapozott, valós változtatási szükségleteken alapuljanak. A szervezetfejlesztési akcióprogram a megfogalmazott célokat helyezte a változtatások fókuszába, és felülről lefelé építkezve – a stratégiai vízesés-modell alapján – kijelölte a lényeges, megváltoztatásra szoruló elemek körét.

A fejezet áttekinti a szervezetfejlesztésre vonatkozó legfontosabb megközelítéseket, ezután elemzi azokat a tényezőket, amelyek szükségessé tették a megújítást. Részletesen bemutatja a szervezeti struktúra 2010 és 2011 között, több lépcsőben bekövetkezett átalakítását, a mátrix-típusú szervezetre, projekतालapú munkavégzésre való átállást, valamint annak eredményeit. Kiemelten vizsgálja a kockázatelemzési funkció működését, valamint a változáskezelés jelentőségét.

10. fejezet: Az aktív Állami Számvevőszék hozzájárulása a jó kormányzáshoz: jó kormányzás dinamikus ÁSZ-modellje

A számvevőszékek a jó kormányzás legfőbb garanciális intézményei. A számvevőszék akkor teljesíti be küldetését, ha független a kormányzattól, de nem független jó kormányzástól. A fejezet bemutatja a legfőbb ellenőrző intézmények jó kormányzáshoz való hozzájárulásának áttekintése és rendszerbe foglalása céljából készült dinamikus modellt, amely a korábbi ÁSZ-modell továbbfejlesztése. A modell bemutatja a jó kormányzás támogatásának alapfeltételeit, elveit, eszközeit és hatókörét. A modell iránymutató lehet az egységes nemzetközi követelményrendszer megalkotásához is.

ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

- I. A tudományos dolgozat számos kritérium tekintetében vizsgálja, hogy az Állami Számvevőszék tevékenysége mennyire felel meg a jó kormányzás nemzetközi sztenderdjeinek. Az értekezés feltárja jó kormányzás fogalmának történelmi és nemzetközi megközelítéseit, ezek közös vonásait és eltéréseit, rámutat a jó kormányzásnak azon elemeire, amelyekhez a legfőbb ellenőrző intézmények (számvevőszékek) hatékonyan járulhatnak hozzá. Bizonyítást nyert, hogy az Állami Számvevőszék munkájában irányadónak tekinti a nemzetközi számvevőszéki sztenderdeket, működése és tevékenysége a teljes körűséget megközelítő mértékben megfelel az INTOSAI követelményeinek.
- II. Az értekezés rámutat, hogy a legfőbb ellenőrző intézményeknek a függetlensége nemcsak ellenőrzési tevékenységük objektivitásának az előfeltétele, hanem az alapja azoknak az innovációknak, amelyek révén eredményesebben járulhatnak hozzá a jó kormányzáshoz.

Nemzetközi összehasonlításban elemzi azt a kérdést, hogy a magyar számvevőszék megkapta-e a szükséges törvényi felhatalmazást, hogy hatékony és eredményes ellenőrzései, illetve tanácsadói tevékenysége révén támogathassa a jó kormányzást. Bizonyítja, hogy az ÁSZ végrehajtható törvényi felhatalmazást kapott a jó kormányzás támogatására, az Állami Számvevőszék függetlenségét garantáló hazai törvényi szabályozás a nemzetközi iránymutatásokat meghaladó mértékben megfelel a vonatkozó nemzetközi alapelveknek és standardoknak, valamint az új ÁSZ törvény megerősítette az ÁSZ ellenőrzési jogosítványait és garanciáit.

- III. Az ÁSZ modell-intézményként szervezi és látja el feladatait, amely lényegesen megerősítette a jól irányított állam támogatásában, sőt garanciális fenntartóként való szerepében. Az ÁSZ mint független modell-intézmény alapvetően megfelel a jó kormányzás és az INTOSAI követelményeinek érvényesülése tekintetében.
- IV. Az értekezés számba veszi, miképpen járult hozzá a Számvevőszék az integritás kultúra megismertetéséhez és elterjesztéséhez, és bizonyítja, hogy az általánosan elterjedt, jogszabályi tiltásra alapuló megközelítést kiegészítő integritás szemlélet hazai meghonosításában az Állami Számvevőszéknek kiemelkedő szerepe volt. Az Állami Számvevőszék felméréseivel, értékelő elemzéseivel és javaslataival hozzájárul az integritás modell alkalmazásához a közigazgatás- és a közszolgáltatás területén.
- V. Kiindulva abból, hogy a jól irányított állam elképzelhetetlen az állami és önkormányzati tulajdonú társaságok hatékony és eredményes irányítása nélkül, az értekezés beazonosítja azokat a kihívásokat, amelyek szükségessé teszik az állammenedzsment, illetve a kapcsolódó számvevőszéki ellenőrzés megújítását. Nemzetközi szakirodalom alapján ismerteti az állammenedzsment megújításának indokait, valamint a jól irányított köztulajdonú vállalatok kulcstényezőit. A köztulajdonú gazdasági társaságok irányítására vonatkozó jogszabályok elemzésével megállapítja, hogy a jogszabályok olyan irányítási kereteket biztosítanak, amelyek összhangban vannak a nemzetközi ajánlásokkal. A dolgozat az ellenőrzési tapasztalatokat szintetizálva elemzi és bemutatja, miként biztosítható, hogy az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok irányításában résztvevők a közjót leginkább szolgáló módon, hatékonyan és eredményesen gazdálkodjanak a rájuk bízott, többnyire közszolgáltatás nyújtására elkülönített, végső soron az állampolgárok tulajdonát képező közösségi vagyonnal.

- VI. A legfőbb ellenőrző intézmények jó kormányzást támogató szerepével kapcsolatban korábban elkészült modellt kibővítve a dolgozat bemutatja a jó kormányzás dinamikus ÁSZ-modelljét a legfőbb ellenőrző intézmények jó kormányzáshoz való hozzájárulásának áttekintése és rendszerbe foglalása céljából. A dinamikus ÁSZ-modell a mintaadó intézmény szerepének megfelelően, a folyamatos, öntanuláson alapuló kapacitás- és szervezetfejlesztés, valamint a kockázatkezelés és az erre támaszkodó változásmenedzsment eszközrendszerén keresztül valósítja meg közpénzügyi helyzet folyamatos javítását. A modell keretbe foglalja a jó kormányzás támogatásának alapfeltételeit, elveit, eszközeit és hatókörét.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA, AJÁNLÁSOK

A tudományos értekezés számos megújítási és fejlesztési javaslatot tartalmaz mind a nemzetközi tudásmegosztás, mind a saját, mind pedig a hazai intézményfejlesztés szempontjából, különös hangsúlyt fektetve az állammenedzsment megújítására.

A jó kormányzás támogatása az Állami Számvevőszék tevékenységei között egyre fontosabb szerepet kap, mindez meghatározza a nemzetközi tudásmegosztásban kialakuló tematikát is. Az ÁSZ stratégia egy teljesen új keretrendszerre alakított ki, mely elősegíti, hogy az intézmény képes legyen megfelelni a jól irányított állam követelményeinek magasabb szinten és fenntartható módon tudja kielégíteni a jövőben.

Az ÁSZ működésének javítási lehetőségei tekintetében kiemelt jelentőségűek a dolgozatban elemzett és értelmezett kapacitásfejlesztést megalapozó tényezők, folyamatok és keretrendszer. Az Állami Számvevőszék mintaadó szervezetként való bemutatása alapja lehet a „jó gyakorlatok” hazai és nemzetközi megosztásának, ezáltal a „jó kormányzás” támogatás mellett az államról és a közéletéről alkotott szemlélet formálásának, a közgondolkodás fejlesztésének.

Az ÁSZ az állami/önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzése során sokrétű tapasztalatot szerzett azok irányításához, vezetéséhez, vagyis az állammenedzsmenthez kapcsolódóan. Az intézmény állammenedzsment megújításával kapcsolatos felvetései a Kormány részéről is visszhangra találtak. Az értekezés ismerteti azokat a részletes ajánlásokat, amelyeket az ÁSZ ellenőrzési tapasztalatai alapján, a rendszerszintű problémák orvoslására fogalmazott meg a köztulajdonú vállalatok tulajdonosi joggyakorlói, a

felügyelőbizottságai és a menedzsmentjei számára. Állami Számvevőszéket kapacitás és szervezetfejlesztése képessé tette, hogy a többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok új típusú, azonos fókuszú célzott, témacsoportos és koncentráltan végrehajtott ellenőrzéseire alapuló holisztikus értékelést végezve a teljes magyar állammenedzsment megújítására tegyen javaslatot a közvagyonért felelősöknek.

Az értekezés bemutatja, hogy az ÁSZ alkotó és fenntartható módon építette fel a korrupció visszaszorítását Magyarországon, ezzel hozzájárul ahhoz, hogy az integritás kritériumai érvényesüljenek az egyes intézményekben.

Az értekezés eredményeként megalkotott, a jó kormányzás támogatásának alapfeltételeit, elveit, eszközeit és hatókörét bemutató dinamikus ÁSZ-modell iránymutató lehet az egységes nemzetközi követelményrendszer megalkotásához. Emellett egy olyan modell kristályosodott ki, amely képessé teszi az ÁSZ-t, hogy fenntartható módon, folyamatosan tudja támogatni a jól irányított állam működését. A modell nemzetközi vonatkozásban is újszerű vonása a nagyfokú komplexitás. Ez a komplexitás megjelenik a fundamentumokon, az alapelveken, az értékeken és a stratégiai célokon át a jó kormányzás eredményeiig terjedő építkezésében, másfelől abban, hogy a célok közt megjeleníti a legfőbb ellenőrző szerv kapacitás és innovatív, öntanuló szervezeti rendszerének fejlesztését, valamint kockázatkezelés és a változásmenedzsment alkalmazását.

A TÉMAKÖRBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Tudományos folyóirat cikkei – angol nyelvű

1. László DOMOKOS, Viktor VÁRPALOTAI, Katalin JAKOVÁC, Erzsébet NÉMETH, Mária MAKKAI, and Margit HORVÁTH (2016) Renewal of Public Management. Contributions of State Audit Office of Hungary to enhance corporate governance of state-owned enterprises. *Public Finance Quarterly*. 61, 2, 178-198
2. László DOMOKOS, Erzsébet NÉMETH, Katalin JAKOVÁC (2016): Supporting the performance and efficiency of governance – Expediency control and performance measurement in SAI's audit. *Public Governance, Administration and Finances Law Review in the European Union and Central and Eastern Europe*. 1, 1, 47-64
3. László DOMOKOS, Gyula PULAY (2015): Strengthening integrity against corruption: The Integrity Project of the State Audit Office of Hungary. *International Journal of Government Auditing*. 42, 3, 22-26
4. László DOMOKOS (2015): The Role of the State Audit Office of Hungary in Stabilising Public Finances. *Public Finance Quarterly*. 60,1, 415-432
5. László DOMOKOS (2015): Risk Analysis and Risk Management in the Public Sector and in Public Auditing. *Public Finance Quartely*. 60, 1, 7-28.
6. László DOMOKOS (2012): Operating Risks and the Increasing Indebtedness of Hungarian Local Governments. Audit experiences of the State Audit Office of Hungary. *Public Finance Quartely*. 57, 2, 155-164.
7. László DOMOKOS (2011): Credibility and Flexibility. Changes in the Framework of Hungarian Public Finances. *Public Finance Quartely*. 56, 3, 291-302.
8. László DOMOKOS (2010): Lack of transparency hindering foresight in the planning and execution of the budget. *Public Finance Quartely*. 55, 4, 739-745.
9. László DOMOKOS (2010): SAIs as a Guarantee for Transparency and Sound Management of Democratic States. *EUROSAI Magazine*. 20, 16, 5.

Tudományos folyóirat cikkei – magyar nyelvű

1. MÉSZÁROS Leila, NAGY Imre, DOMOKOS László, POSTA Gabriella, GERGELY Szabolcs, FÜLÖP Ibolya. (2016) Az Állami Számvevőszék hozzájárulása a minőségi jogalkotáshoz. *Acta Humana* (2) 27-52.
2. DOMOKOS László, MÉSZÁROS Lila, SZAKÁCS Gyula (2015): Az Állami Számvevőszék alkotmányos helyzetének megerősödése. *De Iurisprudencia et Iure Publico*. 9, 2, 1-20
3. DOMOKOS László (2015): Átláthatóság, elszámoltathatóság, integritás - az etikus közpénzügyi menedzsment három alapelve. *Polgári Szemle*. 11, 4-6, 13-20
4. DOMOKOS László (2015): A jó indikátorok, mint a közpénzek tervezésének és hatékony felhasználásának feltételei. *Prosperitas*, 2, 19-25
5. DOMOKOS László (2014): Megújított közpénzügyek, megújított Állami Számvevőszék. *Polgári Szemle*. 10, 1-2, 39-59

6. DOMOKOS László: Vége a következmények nélküli ellenőrzések korának. In: *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat*. 2014. 1. sz. p. 4-5.
7. DOMOKOS László: Törvények számvevőszékről, adókról, sportról, népegészségről. In: *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat*. 2011. 7-8. sz. p. 300-301
8. DOMOKOS László, KOLOZSI Pál: Kiemelt helyen az átláthatóság kérdése. In: *Diplomata Magazin*. 2011. 10-11. sz. p. 20-22
9. DOMOKOS László (2011): Új kihívások a számvevőszéki ellenőrzéssel szemben. *Gazdasági élet és Társadalom*. I-II. sz. p. 127-138.

Tanulmányok gyűjteményes kötetekben

1. DOMOKOS László, MÉSZÁROS Leila; SZAKÁCS Gyula (2016): A jó kormányzás támogatásának fundamentumai: Az Állami Számvevőszék alkotmányos helyzete, jogosítványai, függetlensége (2.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék, 2016.
2. DOMOKOS László, PULAY Gyula, PÁLYI Katalin, NÉMETH Erzsébet, MÉSZÁROS Leila (2016): A legfőbb ellenőrző intézmények hozzájárulása a jó kormányzáshoz. (1.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék, 2016.
3. MÉSZÁROS Leila, NAGY Imre, DOMOKOS László, POSTA Gabriella, GERGELY Szabolcs, FÜLÖP Ibolya (2016): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása a minőségi jogalkotáshoz (3.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék, 2016.
4. DOMOKOS László, RENKÓ Zsuzsanna, GÁL Nóra, PÁLMAI Gergely (2016): Az ellenőrzések és azok hasznosulása az ellenőrzöttek szintjén (4.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék, 2016.
5. DOMOKOS László, PULAY Gyula, SZATMÁRI János, GERGELY Szabolcs, SZABÓ Zoltán Gyula (2016): Az integritás kultúrájának meghonosítása a magyar közszférában (6.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék, 2016.
6. DOMOKOS László, PULAY Gyula, PETŐ Krisztina, PONGRÁCZ Éva (2016): A fenntartható költségvetés öre: Az Állami Számvevőszék szerepe a költségvetés tervezésében és végrehajtásában (7.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék, 2016
7. JAKOVÁC Katalin, DOMOKOS László, NÉMETH Erzsébet (2016): A jó kormányzás támogatása a számvevőszéki ellenőrzések tervezési folyamatai során (8.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék
8. DOMOKOS László, PÁLYI Katalin, FARKASINSZKI Ildikó, CZIFRA Béla (2016): Értékkörzés és értékteremtés - az Állami Számvevőszék szervezeti működésének megújítása (9.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék

9. DOMOKOS László, NÉMETH Erzsébet, JAKOVÁC Katalin (2016): A kormányzás eredményességének támogatása: Célszerűség-vizsgálat és teljesítménymérés a számvevőszéki ellenőrzésekben (10.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék
10. DOMOKOS László, VÁRPALOTAI Viktor, JAKOVÁC Katalin, NÉMETH Erzsébet, MAKKAI Mária, HORVÁTH Margit (2016): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az „állammenedzsment” megújításához (11.) In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*. Budapest: Állami Számvevőszék
11. DOMOKOS László: A számvevőszék soron következő feladatai az idei év ellenőrzéseinek tükrében. In: *Magyar Pénzügyi Almanach 2015-2016*. Budapest: Tas-11 Kft, 2015. p.31-33
12. DOMOKOS László: A Számvevőszék előtt álló stratégiai feladatok a következő években. In: *Magyar Pénzügyi Almanach 2014-2015*. Budapest: Tas-11 Kft, 2014. p. 28-31
13. DOMOKOS László: Államadósság, államháztartási hiány és közpénzügyi kontroll – a magyar modell. In: *Magyar Pénzügyi Almanach 2013-2014*. Budapest: Tas-11 Kft, 2013. p. 31-33
14. DOMOKOS László: Költségvetés válságos években. In: *Magyar Pénzügyi Almanach 2012-2013*. Budapest: Tas-11 Kft, 2012. p. 29-32
15. DOMOKOS László: Költségvetési fegyelem és átláthatóság a központi közigazgatásban és az önkormányzati szférában. In: *Magyar Pénzügyi Almanach 2011-2012*. Budapest: Tas-11 Kft, 2011. p. 36-39
16. DOMOKOS László: Átláthatóság a közpénzügyekben. In: *Magyar Pénzügyi Almanach 2010*. Budapest: Tas-11 Kft, 2010. p. 49-52
17. DOMOKOS László: Az Állami Számvevőszék helyzete és tevékenysége 2010-ben. In: *Magyarország politikai évkönyve 2010-ről*, Budapest, 2011.

Legfontosabb előadások angol nyelven

Utilisation of audits. The audit of the State Audit Office of Hungary put to the test during the flood. EUROSAI Congress, Hague (Hollandia)
17 June 2014

The renewal of the Hungarian public finance system and the strengthened role of the State Audit Office of Hungary. INTOSAI XXI Congress, Peking (China)
25 October 2013

State Audit Office of Hungary in terms of transparency and accountability
EUROSAI-ARABOSAI Conference, Baku (Azerbaijan)
16 April 2013

Timeliness of Audit and Counselling as a Factor for the Effectiveness of SAIs
UN/INTOSAI Symposium, Vienna (Austria)
6 March 2013

21st century solutions in external and internal communication – the recently launched news portal of SAO. UN/INTOSAI Symposium, Vienna (Austria)
13 July 2011

DOMOKOS LÁSZLÓ



SZEMÉLYES ADATOK	
Születési hely	Békéscsaba
Születési idő	1965. február 26.
ISKOLAI VÉGZETTSÉG, TANULMÁNYOK,	
1991	Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Továbbképző Intézete <i>Szakközgazdász</i>
1988	JPTE Közgazdaságtudományi Kara, Pécs <i>Okleveles közgazda</i>
PÁLYAFUTÁS	
2010-	Állami Számvevőszék <i>elnök</i>
1998-2010	Országgyűlés Hivatala <i>képviselő</i>
1998-2002 és 2006-2010	Békés Megyei Önkormányzat <i>elnök</i>
1995-1998	Költségvetési szervek és vállalatok <i>gazdasági tanácsadó</i>
1990-1994	Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzati Hivatala <i>alpolgármester</i>
1988-1990	Békés Megyei Univerzál Kereskedelmi Vállalat <i>osztályvezető</i>
HIVATALOS MEGBÍZATÁS, TAGSÁG	
2011. május -2011. július 1.	<i>Elnökség tagja</i> - Magyar Közgazdasági Társaság
2011-	<i>Elnök</i> - Magyar Pénzügyi-Gazdasági Ellenőrök Közhasznú Egyesülete
2011-	<i>Tag</i> - Költségvetési Tanács
2010-	<i>Elnök</i> - Pénzügyi Szemle szerkesztőbizottsága
	Országgyűlésben betöltött tisztségek
2010	<i>Tag</i> - Számvevőszéki és költségvetési bizottság
2006-2010	<i>Aelnök</i> - Költségvetési, pénzügyi és számvevőszéki bizottság
2006-2010	<i>Elnök</i> - A Költségvetési, pénzügyi és számvevőszéki bizottság hatáskörébe tartozó törvények végrehajtását,

2006-2009	társadalmi és gazdasági hatását figyelemmel kísérő albizottság (Ellenőrző albizottság) <i>Alelnök</i> - Az Állami Számvevőszék alelnökeit jelölő bizottság
2002-2006	<i>Alelnök</i> - Költségvetési és pénzügyi bizottság
2002-2006	<i>Elnök</i> - Európai integrációs albizottság
2001-2002	<i>Alelnök</i> - Költségvetési és pénzügyi bizottság
2001-2002	<i>Alelnök</i> - Európai integrációs albizottság
2001-2002	<i>Elnök</i> - Az Országos Rádió és Televízió Testület 1998. és 1999. évi költségvetési törvényjavaslatát előkészítő albizottság
2001	<i>Elnök</i> - Olimpiai albizottság
1999-2001	<i>Tag</i> - Gazdasági bizottság
1999-2000	<i>Elnök</i> – Magyar Nemzeti Bank kereskedelmi tevékenységével kapcsolatos tényfeltáró albizottság
1998-2002	<i>Frakcióvezető-helyettes</i> – Fidesz országgyűlési frakciója
1998-2002	<i>Gazdasági vezető</i> - Fidesz országgyűlési frakciójának gazdasági kabinetje
1998-1999	<i>Tag</i> - Önkormányzati és rendészeti bizottság
1998-1999	<i>Tag</i> - Az Önkormányzati és rendészeti bizottság hatáskörébe tartozó törvények végrehajtását, társadalmi és gazdasági hatását figyelemmel kísérő albizottság (Ellenőrző albizottság)
1998-1999	<i>Tag</i> - Foglalkoztatási és munkaügyi bizottság
1998-1999	<i>Elnök</i> - Európai integrációs albizottság
	Egyéb tisztségek
1998-2008	<i>Tag</i> - Tessedik Sámuel Főiskola Társadalmi Tanácsa
<i>KITÜNTETÉSEK</i>	
2014	A közszolgálatért” emlékérem Szarvas Város Díszpolgára
2013	Katasztrófavédelmi különdíj
2010	Bicentenáriumi ezüstérem - a vízgazdálkodási társulatok érdekében kifejtett tevékenység elismerése Emléktárgy elismerés – a honvédelem ügye érdekében végzett tevékenység elismerése
2002	„Szarvasért” díj Tessedik Sámuel Főiskola díszpolgára Békéscsaba-Arad-Békéscsaba Maratoni futóversenyért végzett munka elismerés MATASZ Emlékplakett
<i>BESZÉLT IDEGENNYELVEK</i>	
	angol
<i>TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK</i>	
SZERKESZTŐBIZOTTSÁG ELNÖKE	<i>Public Finance Quarterly/Pénzügyi Szemle</i> kétnyelvű szakfolyóirat. Saját közlemények száma: 63