

HEGEDŰS SZILÁRD, MOLNÁR PETRONELLA

**ÚJ TRENDEK A KÖZSZOLGÁLTATÁS
MENEDZSMENTBEN – A REMUNICIPALIZÁCIÓ**

*NEW TRENDS OF THE PUBLIC MANAGEMENT - THE
REMUNICIPALISATION*

ABSTRACT

New Public Management (NPM) paradigm was founded in the 1970s in the Anglo-Saxon countries, with the aim to improve efficiency in public administration by extending the role of private administration, taking its resources to enhance customer satisfaction. Governmental and economic failures led to the presence of New Public Management, and the goal of the trend was to give a point of view that makes the efficiency of the public sector converge to the private sector as a result. In the treatise, besides the presentation of public management, we put the emphasis on the description of the major processes. So, the research partly puts the focus on a presentation about history of monetary thought, and a trend from the 1970s to today, evaluating and describing the triggering processes, and the significant events of the present. We investigate the most significant events, which had contributed to the creation of the theory, and the conflicting, re-municipalization processes in our country and on international level. In the other part of the study, we investigate the reasons and expected consequences of the financial collapse of a profit-oriented, privately owned corporate in the UK performing high-level public functions, from the aspect of financial and operational risks.

1. Bevezetés

A közzolgáltatások megszervezésének módja, mikéntje országonként eltérő, amelyre hatást gyakorol a közgazdaságtan, a jog, és a menedzsment tudományok fejlődése egyaránt. A célrendszer azonban változatlan, tekintve, hogy az állampolgárok, adófizetők minél nagyobb fokú elégedettségét szolgálják. Ezt azonban Európában, és a világban eltérő módon valósítják meg az államok, önkormányzatok, eltérő szabályozási környezet jellemző. A közszektor menedzsmentben tehát számos, eltérő feladatellátási profil jelent meg, de jellemző módon három megoldás a legjellemzőbb, az egyik a piaci szereplő által történő ellátás, önkormányzati vagy állami szerv útján, vagy a kettő vegyesvállalataként történő ellátás. Az utóbbi időben kirajzolódik egy olyan tendencia, amelyben a korábban piaci szereplők által ellátott közfeladatot visszaveszik az

önkormányzatok, ezt a folyamatot nevezzük remunicipalizációnak, vagy újraönkormányzatosításnak.

A tanulmányban körüljárjuk az új közmenedzsment paradigma jellemzőit, valamint az utóbbi időben megfigyelhető remunicipalizációs folyamatot, valamint az esetleges kockázati tényezőket.

2. Irodalmi és történelmi áttekintés

A New Public Management (*rövidítve: NPM*) paradigma a 1970-es években fogant az angolszász országokban, ennek célja a közigazgatásban a hatékonyság növelése a magánigazgatás szerepének bővítésével, eszközeinek átvételével, az ügyfelek elégedettségének fokozása érdekében. (Farkas – Zsugyel, 2015) Az állami szektorral szemben támasztott hatékonysági követelmények akkor kerültek a közgazdasági irodalom fősodorába, amikor a gazdaság növekedési periódusa megakadt. A New Public Management irányzat alapvetése, hogy a korszak gazdasági válságának kiindulópontja az volt, hogy a magángazdaság modernizációját nem követte a közszektor folyamatainak modernizálása. (Hegedüs – Tönkő, 2013) Véleményük szerint azokat a feladatokat, amelyek piaci közreműködéssel is megvalósíthatóak, célszerű átadni a nagyobb hatékonyságú magánszférának, valamint az állam működésének korszerűsítése is szükségszerű követelmény.

Az Új közmenedzsment megjelenése megítélésünk szerint összhangban van a monetarista közgazdasági elméletek elterjedésével, amely felfogás az állam szerepének karcsúsodásával, és dereguláció, piacosítás elősegítésével kívánta a gazdaságot fejlődési pályára állítani a stagflációból. Feltételezése alapján, ha az adott közszolgáltatást magántársaságok részvételével is el lehet látni, abban az esetben célszerű a privát-szférát preferálni.

Ennek legfontosabb elemei Hood (1991) és Larbi (1999) szerint:

- aktív szakmai irányítás,
 - standardok és teljesítményindikátorok alkalmazása,
 - kisebb szervezeti egységek felé elmozdulás,
 - versenyszellem kialakítása, fókusz a magánvállalati menedzsment módszerek alkalmazására,
 - fegyelem az erőforrás felhasználásában (Oparin – Salamon, 2011).
- Rosta (2012) az alábbiakban foglalta össze az NPM eszközszerét:
- szervezeti átalakítás,
 - menedzsment eszközök alkalmazása,
 - költségvetési reformok,
 - ügyfél-orientáció,

- piacosítás és privatizáció.

Szabó (2012) az NPM eredményeképp az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok vonatkozásában azt vetette fel, hogy a közműcégek formájukat tekintve az egyszemélyes önkormányzati cégek átmenetet képeznek a privatizáció vagy más magánhasznosítású konstellációk között, ám a vagyonhasznosító, ingatlan vagyongazdálkodással foglalkozó cégek esetében tartós lehet az önkormányzati tulajdon.

A NPM legfontosabb céljai közé tartozik és tartozott:

1. Az államigazgatás méretének csökkentése vagy legalább szinten tartása,
2. a központi állami vagyon privatizálása, vagy önkormányzatoknak való átadása,
3. a közszolgáltatások új szervezeti formainak kialakítása,
4. végül az ország-specifikus közigazgatási technikák helyett egy új, nemzetközi kooperációra es tudás megosztásra épülő, a legjobb gyakorlatot felhasználó közigazgatási menedzsment kialakítása.(Hood, 1991, 3p)

A nemzetközi szinten ennek megfelelően eltérő feladatellátási profilok alakultak ki, Az USA-ban és Nagy-Britanniában piacosítás valósult meg, előbbi esetében teljesen piaci alapon működő, míg utóbbinál vegyes tulajdon jellemző. Horváth M. (2013b) tanulmányában bemutatta az önkormányzati társaságok bevonását a közfeladatok ellátásába, és a velük megvalósított szerződéstípusokat. Az angolszász gyakorlatban az 1970-es évektől kezdődően a dereguláció és a privatizáció folyamatai zajlottak le, mely során az önkormányzati közszolgáltató vállalatokat a magánszektor szereplőinek értékesítették. Ezt a gyakorlatot követte az Egyesült Államok, Skandinávia, és az Európai Unió deregulációs és szabad piacot támogató törekvése is ebből fakadnak. A francia gyakorlat alapvetően szerződéses formában történő megrendelés jellemző, például bérleti, koncessziós, valamint menedzsment szerződések útján. Németországban a 90-es évekre a hagyományos költségvetési üzemeket gazdasági társaságokká alakították. Csakugyan, mint hazánkban a rendszerváltást követően, amellyel jelentős vagyonhoz jutottak a hazai helyhatóságok, a közüzemi vállalatok a korporációs folyamatokkal rendes vállalatokká alakultak, de a közszektorbeli szerepekkel (Imre, 2014). A német gyakorlat jellemzője, hogy a szabályozás önkormányzati kizárólagos vagy 50%-ot meghaladó részesedés útján történik, a privatizáció nem volt jellemzője a német gyakorlatnak.

3. Remunicipalizáció

A remunicipalizáció folyamata a magyar terminussal újállamosítás, valamint újraönkormányzatosítás szóval fordítható, amely a gyakorlatban azt jelenti, hogy a korábban szakmai befektető részére kiszervezett vagy értékesített, jellemzően közüzemi szolgáltatást a helyhatóság újra saját hatáskörén belül, saját szervezeti egységgel látja el. Tehát a meglévő közszolgáltatási szerződést felmondja, esetleg a résztulajdont visszavásárolja. Magyarországon a Nemzeti vagyronról szóló törvény írja elő, hogy bizonyos közszolgáltatásokat, mint például a víziközmű szolgáltatást, hulladékgazdálkodást, önkormányzati tulajdonú társaság útján lehet ellátni.

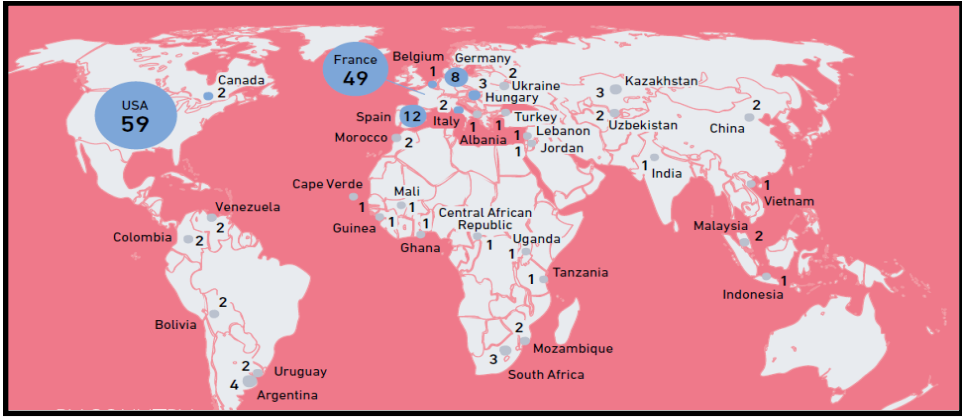
A remunicipalizáció folyamatának egyik kiemelt kutatója a Public Services International Research Unit, vagyis a PSIRU. A szervezet felmérése során 2000 és 2014 között közel 180 esetet detektált a világ számos pontjáról, különösen a víziközmű ágazatban, de jellemző az a folyamat a villamos energiaszolgáltatásban, valamint a hulladékgazdálkodásban is.

Érdekes módon 136 eset a fejlettebb, magasabb jövedelmű országokban következett be, amelyet jól mutat, hogy egyedül Franciaországban 49 önkormányzatnál és Párizs esetében történt ilyen esemény, de jellemző volt még ezen kívül - hogy csak a legnagyobbakat említsük- Berlin, Atlanta és Indianapolis városaira. Indianapolison és Atlantán kívül az Egyesült Államokban 59 eset történt, illetve gyakori volt Spanyolország esetében is (1. ábra).

Amennyiben a Föld bolygó észak és déli féltekét külön bontjuk, úgy a déli félteken lévő jelentősebb mértékű városok közül Buenos Airesben (Argentína), La Pazban (Bolivia), Johannesburgban (Dél-Afrika), Dar es Salaamban (Tanzania) és Kuala Lumpurban (Malaysia) következett be. A fejlődő országokban egyébként trend szintjén csökkenő tendenciát követ a jelenség, amely a közszolgáltatások kiépítésének magas forrásigényre, és az országok tőkeszegénységére utal.

A trend magyarázata, megértése felveti, hogy miért következtek be ezen folyamatok. A fejlődő országokban az újraönkormányzatosítás bekövetkezési okai között a gyenge közszolgáltatási tevékenység szerepel elsődlegesen, különösen Johannesburg esetében. A fejlődő országokban az okok sokrétűek, például az „under investment” amely a víziközmű ágazatban következett be Tallinn, valamint Berlin esetében. Ennek során a szakmai befektető nem tett eleget a szerződéskötéskor vállalt szakmai feltételeknek, a meglévő eszközállományt érdemben nem újította meg.

1. ábra: Világszerte megvalósul remunicipalizációk 2000-2014 között
1. Diagram 1: The remunicipalisations worldwide



(PSIRU)

Az Egyesült Államokban a megszüntetés okaként a monitoring tevékenység és a pénzügyi transzparancia hiányát, a munkaerő elbocsátását, és a rossz szolgáltatási minőséget tarták fel az elemzések, különösen Atlanta, Indianapolis vonatkozásában. Szintén a transzparancia hiányát rótták fel az elkészült jelentés a helyhatóságok döntését megelőzően Párizs és Grenoble esetében. A szolgáltatótól való megváltást Kazahsztánban, Almatyban a magas árak és növekvő költségek idézték elő.

Hazánkban is volt példa egy hasonló esetre, 2009-ben Pécs vonatkozásában, nagy médiavisszhang közepette. Pécs esetében a szakmai befektető ugyan teljesítette a szerződésben vállaltakat a műszaki tartalomban, de új cégek alapításába kezdett, amit a helyhatóság aggályosnak ítélt meg, ezért a kisebbségi tulajdonos önkormányzat felmondta a befektető szerződését és visszavásárolta a részesedését.

A vállalatok közül leginkább jellemző a szerződés felmondás a francia Veolia, Suez, SAUR a német RWE, Remondis, az amerikai United Water, a spanyol Aqualia esetében.

A szakmai befektető kilépését követően a jellemző trend helyi cég, önkormányzati cég birtokába adni a működtetés jogát, néhány esetben a civil szférát is bevonják a döntéshozatalba, amelyek a cégek felügyelőbizottságába is meghívást kapnak, ez történt példaként Grenoble esetében.

A piaci liberalizációs folyamat tehát megfordulni látszik a fejlettebb országokban, ugyan ezzel párhuzamosan a fejlődő országokban egyre inkább növekszik a piaci közszolgáltatók részvétele. Leszűrhető azonban, hogy inkább a

fejlett országokra vonatkozik a trend, amit alátámaszt, átlagát véve a remunicipalizációban érintett országok átlagos GDP/fő értékének és az éves idősorban meghatározott esetek számával pozitív korreláció mutatható ki, az együttható értéke 0,56 volt 1%-os szignifikancia-szint mellett, míg a fejletlenebb országok esetében nem tárt fel kapcsolatot az elemzés.

A magyar szabályozás 2011-ig, a Nemzeti vagyonról szóló törvény hatálybalépéséig nem szabta meg a feladatellátás kereteit, ezt követően a közüzemi vállalatok önkormányzati vagy állami tulajdonban működhetnek. Ebből adódóan tehát a törvényi szabályozás által az önkormányzatok kötelező feladatának minősülnek a közüzemi szolgáltatások közül a hulladék, vízmű, valamint közlekedés megszervezése, ezeket önkormányzati cégek látják el. Az állami részvétel az gázszolgáltatásban, valamint az áramszolgáltatásban növekedett 2011-től folyamatosan.

4. Egy közszolgáltató csődje – piaci kockázat vs. állami kockázat?

Egy esettanulmány keretében arra vállalkoztunk, hogy bemutassunk egy angliai esetet. A vizsgált cég a Carillion cégcsoport, amely ugyan nem állami vagy önkormányzati tulajdonban működik, hanem piaci vállalkozásként, ugyanakkor komoly szerepe van a brit közszolgáltatások nyújtásában. Ez kiterjed a közétkeztetésre, köztisztasági szolgáltatásra, valamint ingatlan-vagyongazdálkodásra. Ez utóbbi klasszikusan önkormányzati feladatellátás, vagyongazdálkodási funkciókba tartozik, az angol esetben az önkormányzatok lakásállományát kezelték. Az angol nyugdíjrendszer sajátosságai miatt saját nyugdíjalappal rendelkezett a vállalkozás a 20 ezret meghaladó foglalkoztatotti létszámára, kötelező befizetéssel. Ebből adódóan tehát komoly méretű közszolgáltatóvá nőtte ki magát a cégcsoport, amely komoly beruházásokért felel. A piaci ereje is komoly volt a vállalkozásnak, mivel közel 35 ezer partnere volt a vállalkozásnak beszállítói oldalon.

A közszolgáltatások ellátása a vállalkozás fizetéseképtelensége miatt komoly csorbát szenvedett, a vállalkozás vagyonának felmérésében, értékesítésében a BIG4 könyvvizsgálócégek is részt vesznek. A Carrilion szolgáltatásainak megszűnését követően közel 300 új közszolgáltatási szerződést kellett az angol önkormányzatoknak és állami szervezeteknek megkötni.

A probléma több rétvű, hiszen a számviteli, könyvvizsgálati szolgáltatója a vállalkozásnak nem jelezte előre a vállalkozás folytatásának számviteli elvének sérülését, amely a vállalat számviteli szabálytalanságokra, a kormányzati ellenőrzés diszfunkcionalitására utal.

A tanulmányban magunk is teszteltünk egy Angliában elfogadott, és általánosan alkalmazott csődmodell segítségével, a várható csőd kockázatot. Ennek képletét és cut-off pontjait az alábbiakban foglaltuk össze.

Taffler (1983) modell:

$$X_1 = \frac{EBIT}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Kötelezettségek}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$$

A modell függvényalakja: $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$

0,2-es modell érték alatt a csőd bekövetkezésének mértéke nagy, míg 0,3 fölötti érték esetén alacsony.

Ahogy az 1. táblázat (lásd: MELLÉKLET) jól szemlélteti, hogy a vizsgált évben a jó megbízhatósággal rendelkező csődmodell sem volt képes előre jelezni a vállalkozás folytatásának elvének sérülését. Ezt a 2016-os adatok alapján lehet leszűrni, hiszen a csőd bejelentése 2018.01.15-én került sor, az utolsó lezárt év a csőd előtt tehát a 2016-os beszámoló elérhető az elemző számára.

A könyvvizsgáló cég nem talált megfelelő indokot arra, hogy a vállalkozás folytatásának elvének sérülését determinálja a 2016-os beszámolóban. Ebből adódóan leszűrhető a következtetés, hogy:

- a számviteli beszámolók nem tükrözték a valós teljesítményt,
- a vállalkozásnál nem tartották a felelős vállalatirányítás feltételeit,
- indokolatlan mértékű bónuszok voltak a cégnél.

A csődhelyzet bejelentését követően az árfolyam beszakadt, a részvények elértéktelenedtek. A vállalkozás szerződéseinek jelentős részét elvesztette, a Csődhelyzeteket Kezelő Hatóság, karöltve a könyvvizsgáló cégekkel biztosítani tudta, hogy 2018 augusztusáig a foglalkoztatotti létszám 60%-a megmaradjon, azonban a szolgáltatások elmaradásából adódó kártérítési perek csak most indulnak. A helyzetért tehát felelősség tehető a vállalat vezetői, akik nem megfelelően, illetve nem a felelősségi körüknek megfelelően jártak el, az állami szereplők, akik a cég teljesítményét érdemben nem ellenőrizték, valamint a könyvvizsgáló cégek, akik nem tárták fel a vélelmezhető számviteli szabálytalanságokat. Ebből tehát levonható a következtetés, hogy a vállalkozás folytatásának elvét minden esetben maximálisan figyelembe kell venni, különösen a közszolgáltató vállalatoknál (Lentner, 2013, 2014, 2015). Ennek támogatásának egyik

megoldása a kontrolling rendszerek és elemzési eszközök alkalmazása, ahogyan Zéman (2017) és Zéman –Tóth (2015).

5. Konklúzió

A kérdés tehát felveti a 2007-ben kitört subprime válság tanulságát, hogy a vállalkozás túl nagy-e ahhoz, hogy csődbemenjen – vagyis “Too big to fail?” kérdését, és ha ez mégis bekövetkezik, “ki állja a cechet?”. Azonban a tanulsága a kérdésnek, hogy hogyan képes egy vállalkozás dinoszaurusszá válni a közszolgáltatások területén. Ebből leszűrhető tehát az a tanulság, hogy megfelelő állami kontroll nélkül nem szabad mesterségesen, vagy organikus úton hatalmas méretű szervezeteket létrehozni, hiszen az lehetőséget ad a kockázatok felépülésére. Hazánkban ez a folyamat nem piaci alapon, hanem a törvények által, különösen a hulladékgazdálkodásban jött létre, de a közlekedésben is megfigyelhető ehhez hasonló centralizációs folyamat. Egy jól működő államnak tehát megfelelően fel kell készülnie a kockázatokra, illetve a tudomány eredményeit, és tapasztalatait be kell építeni a szabályozási környezetbe.

Ezzel tehát meghatároztuk a korszerű állammenedzsment operatív feladatait és szerepét a közszolgáltatások magas fokú biztosításában.

Ezek a funkciók:

- Korszerű kontrollkörnyezet és kontrolling eszköztár alkalmazása,
- a feladatellátás szervezeti kereteinek folyamatos felülvizsgálata, a méretgazdaságosság biztosítására vonatkozó törekvés,
- a partnerek minősítése, azokra vonatkoztatott saját eszköztár kidolgozása,
- hatékony vagyoni portfólió kialakítása.

Ehhez tehát a stratégiaalkotás folyamatait, a stratégiai (pl. Balanced Scorecard, stratégiai térképek) és operatív kontrolling eszköztár alkalmazását javasoljuk, amellyel előmozdítható a transzparencia, és az elfogadottság, korszerű kifejezéssel legitimáció az állampolgárok számára.

Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a piaci szolgáltatók részvételét meg kell szüntetni a közüzemi szolgáltatásoknál, azonban folyamatos kontroll szükséges a működésükhöz, amelyek kiterjednek a költséggazdálkodásra, árképzésre, valamint az üzleti tervezési folyamatokra. Véleményünk, hogy a leginkább ennek a kívánalomnak akkor felel meg, ha vegyes módon, állami vagy önkormányzati és piaci vegyesvállalatként valósítják meg a közszolgáltatásaikat a szereplők.

MELLÉKLET

1. táblázat: A Taffler modell elemzésének eredményei 2012-2016 között

Table 1: The results of Taffler modell

Vállalat	2016	2015	2014	2013	2012	átlag	szórás	medi- án	TEAOR
CARILLION PLC	0,42	0,44	0,42	0,41	0,43	0,42	0,01	0,42	4120
CARILLION CONSTRUCTION LIMITED	0,43	0,40	0,39	0,39	0,43	0,41	0,02	0,40	4120
CARILLIONAMEY LIMITED	0,73	0,71	0,96	1,19	1,16	0,95	0,23	0,96	9609
CARILLION UTILITY SERVICES LIMITED	0,59	0,54	0,52	0,56	0,52	0,55	0,03	0,54	4120
CARILLION SERVICES LIMITED	0,44	0,56	0,51	0,49	0,59	0,52	0,06	0,51	8299
CARILLIONAMEY (HOUSING PRIME) LIMITED	0,50	0,61	0,68	0,79	0,84	0,68	0,14	0,68	9609
CARILLION INTEGRATED SERVICES LTD.	0,60	0,73	0,72	0,71	0,94	0,74	0,12	0,72	9609
CARILLION (ASPIRE SERVICES) LTD.	0,86	1,19	1,70	1,54	1,84	1,43	0,40	1,54	8299
CARILLION ENERGY SERVICES LIMITED	1,22	0,48	0,44	0,29	0,32	0,55	0,38	0,44	7022
CARILLION FLEET MANAGEMENT LIMITED	1,80	1,20	0,99	1,03	0,51	1,11	0,46	1,03	9609
CARILLION ASSET MANAGEMENT LIMITED	0,80	0,88	0,68	0,45	0,36	0,63	0,22	0,68	4399
CARILLION ASPIRE CONSTRUCTIONLIMI TED	0,49	0,55	0,93	0,73	0,85	0,71	0,19	0,73	8299
CARILLION SERVICES 2006 LIMITED	0,60	0,42	0,53	0,52	0,65	0,54	0,09	0,53	4120
CARILLION LGS LIMITED	0,36	0,36	0,38	0,54	0,53	0,43	0,09	0,38	4211
CARILLION (MAPLE OAK) LIMITED	0,36	0,24	0,39	0,59	0,85	0,49	0,24	0,39	4110

Forrás: Saját számítás (Amadeus adatbázis alapján)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Farkas Sz. – Zsugyel J. (2015): Közmenedzsment In: Lentner Cs. (2015): Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás
- Hall, D. (2012) Re-municipalising Municipal Services in Europe. PSIRU Report commissioned by the European Federation of Public Service Unions (EPSU), May (revised November)
- Hegedüs J. - Tönkö A. (2013): A területi közszolgáltatások szabályozási modelljei vagyongazdálkodás szempontjából In: Horváth M. Tamás (2013): KilengésekKözszolgáltatási változások. Dialóg Campus Kiadó p.53-77
- Hood, C. (1991) A public management for all seasons? In:Public Administration. Vol. 69. (No. 1.), p 3–19.
- Horváth M. T. (2013): Kiszervezés-visszaszervezés In: Horváth M. Tamás (2013): Kilengések - Közszolgáltatási változások. Dialóg Campus Kiadó Budapest p. 239-247
- Imre M. (2014): Az önkormányzati tulajdonszerzés a rendszerváltás után In: Patyi András, Lapsánszky András szerk. (2014): Rendszerváltás, demokrácia és államreform az elmúlt 25 évben: ünnepi kötet Verebélyi Imre 70. születésnapja tiszteletére p. 239-251
- Larbi, G. A. (1999) The New Public Management approach and crisis states.: UNRISD Discussion Paper No. 112. Genf, UNRISD 60 p
- Lentner Cs. (2013): Enforcement of the Principle of Going Concern: with Special Regard to Public Service Providers In: Hyránek, Eduard, Nagy, Ladislav (szerk.): Zborník Vedeckých Statí: Priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13: Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. pp. 9-17.
- Lentner Cs. (2014):A vállalkozás folytatása számviteli alapelvéről. Gazdaság és jog:(3) pp. 3-8.
- Lentner Cs.(2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének érvényesülése közüzemi szolgáltatóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezetIn: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. 858 p. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 2015. pp. 763-783
- Lobina, E. and Hall, D. (2013) Water Privatisation and Remunicipalisation: International Lessons for Jakarta. PSIRU Reports, prepared for submission to Central Jakarta District Court Case No. 527/Pdt.G/2012/PN.Jkt. Pst, November,
- Oparin – Salamon M. (2013): Közmenedzsment modellek alkalmazása az Európai Statisztikai Rendszer szervezeteinél Phd értekezés
- PSIRU (2016): Here to stay. Study of Remunicipalisation
- Rosta M. (2012): Az Új Közszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága Phd Értekezés
- Szabó, I. (2012): Önkormányzati feladatellátási modellek a megyei jogú városok önkormányzatainál. In: Polgári Szemle 2012/1-2.sz

Taffler, R. J. (1983): The assessment of company solvency and performance using a statistical model. In Accounting and Business Research. ISSN 0001-4788, 1983, Vol. 15, No. 52, pp. 295-307.

Zéman Z., Tóth A. (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése In: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. 858 p. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 2015. pp. 763-783

Zéman Z (2017): The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities: A pénzügyi controlling kockázatcsökkentő szerepe önkormányzati szervezeteknél PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 2017:(3) pp. 294-310.

SZERZŐK:

HEGEDŰS SZILÁRD PHD ²kutató/researcher; ¹adjunktus /assistant professor

²Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézet/ National University of Public Service Public Finance Research Institute, Budapest

¹ Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar/ Budapest Business School Faculty of Finance and Accounting, Budapest
hegedus.szilard@uni-bge.hu

MOLNÁR PETRONELLA kutató/researcher

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézet/ National University of Public Service Public Finance Research Institute, Budapest
molnarpetronella92@gmail.com