

Egy kiegyensúlyozott társadalmi mutatószámrendszer (Social Balanced Scorecard – SBSC) körvonalai

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (*balanced scorecard*) a stratégiai menedzsment széleskörűen használható módszere. Bár létezik egy sor – a vállalatok helyzetét különböző, gyakran egymással ellentétes szempont szerint értékelő – mutató, éppen ez tette fontossá egy olyan mérőszámrendszer kifejlesztését, amely valóságként eligazítja a tulajdonosokat és a befektetőket a vállalat tényleges állapotáról. A valóságos helyzet megítélése a politikában még nehezebb. Alapvetően eltérően ítékelhető meg a helyzet rövid, közép-, és hosszú távon. Emellett pedig a nézőpontok a társadalomban jóval polarizáltabbak és bizonytalanabbak, mint az üzleti életben. Harmadrészt, különösen napjaink válságokkal terhes időszakában, nehéz olyan „koordináta-rendszert” találni, amely a különböző időtávokat, illetve területeket egyidejűleg és összefüggésükben értékelhetővé teszi. Ezért célszerű egy társadalmi-gazdasági mutatószámrendszer létrehozása. Az alábbiakban kísérletet teszünk a különböző időtávokat leíró mérőszámok – pl. kormányzási index, versenyképességi mutató, korrupciós index, GDP- és egyensúlyi mutatók, egyenlőtlenség stb. – lehetséges egységes rendszerének létrehozására. Alkalmazzuk a nemzetközi intézmények által kifejlesztett és az interneten hozzáférhető indexek fellelhető értékeit. Ennek alapján bemutatjuk Magyarországot jelenlegi helyzetét a „visegrádiakkal” összehasonlítva.

Bevezető

Gyakran szembesülünk a gazdaságban, de különösen a politikában azzal, hogy valamely szervezet vagy közösség jövőjét illetően alapvetően ellentétes nézetek fogalmazódnak meg. Mindenki statisztikai adatokkal alátámasztható tényekre hivatkozik, amelyek bizonyítják az általa hirdetett nézetet. Az átlagember ezért bizonytalan: vajon az

1 Főiskolai tanár, BGE KKFK; e-mail-cím: gyorgy.marosan@gmail.com.

ellentétes vélemények közül melyiknek higgyen, és a választását melyikre alapozza? A kedvező fektetési célpontként javasolt vállalat vajon szilárd alapokon áll-e, saját országa dinamikusan fejlődik-e, vagy épp ellenkezőleg, a szakadék felé rohan? Sokat segíthetne a megalapozott döntésben egy kiegyensúlyozott szempontrendszer! Olyan túlzó volna ez az igény?

Egy átfogó, objektív mérce létrehozásának ötlete eredetileg akkor fogalmazódott meg bennem, amikor néhány éve a vállalati kormányzás szemináriumon szempontrendszert kerestem a világ „legjobb” országainak azonosítására. A hallgatók tévedhetetlenül felsorolták a szerintük legjobbakat, és úgy gondoltam, érdekes volna szembesíteni az ő sorrendjüket a fellelhető minősítő mutatók alapján kialakulóval. A tíz legirigyeltebb országot elemző cikkem a „Monarchia–Köztársaság = 7 : 3” mehökkentő címmel jelent meg (*Népszabadság*, 2011. dec. 28). Kiderült ugyanis, hogy a legjobbak között többségben voltak a monarchiák. Mielőtt azonban az olvasó elrohanna királyt keresni, a megnyugtatóra közlöm, hogy az első 20 között már kiegyenlítődik a helyzet. A tanulság pedig éppen az: a 20. század végén a fejlett társadalmakban a „királyság vagy köztársaság” kérdése nem életbe vágó. Ami viszont lényeges, az intézményi rendszer, illetve a formális és informális intézmények közötti összhang. Ez mintha az *Anna Karenina* kezdő mondatára utaló állítást igazolná: „Minden boldog ország egyforma, minden boldogtalan a maga módján az.”

Figyelmem ezt követően saját „stratégiai csoportunk” – a „visegrádiak” – felé fordult. Megpróbáltam a fellelhető mutatók alapján objektív összehasonlítást végezni, vajon hol a helyünk saját „osztályunkban”. Ez politikailag igen érzékeny terület, hiszen helyzetünket a kormányon levők és az ellenzék alapvetően eltérő módon látja. Sorba vettem tehát a legismertebb mérőszámokat, és megkerestem a fellelhető adatokat. A „Guberáljunk” címmel megjelent cikkem címe Fekete István *Tüskevár* című könyvének ismert jelenetére utalt: Bütyök és Gyula a bizonyítványt szemlélik, vajon milyen jegyeket kaptak (HVG – Online 2015. április 20.). De milyen jegyeket kapnánk mi, magyarok, egy ilyen „bizonyítványosztáson”? A mutatószámok alapján kirajzolódó kép összefoglalásaként kiosztott bizonyítványjegy – *elégséges* – érthető módon vitát váltott ki. Engem mégis egy barátom megjegyzése gondolkodtatott el, aki a minősítő mutatók kiválasztásánál több kiegyensúlyozottságot kért. És ekkor eszembe ötlött a stratégiai menedzsment széles körben alkalmazott modellje: a Balanced Scorecard (BSC).

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC) lényege

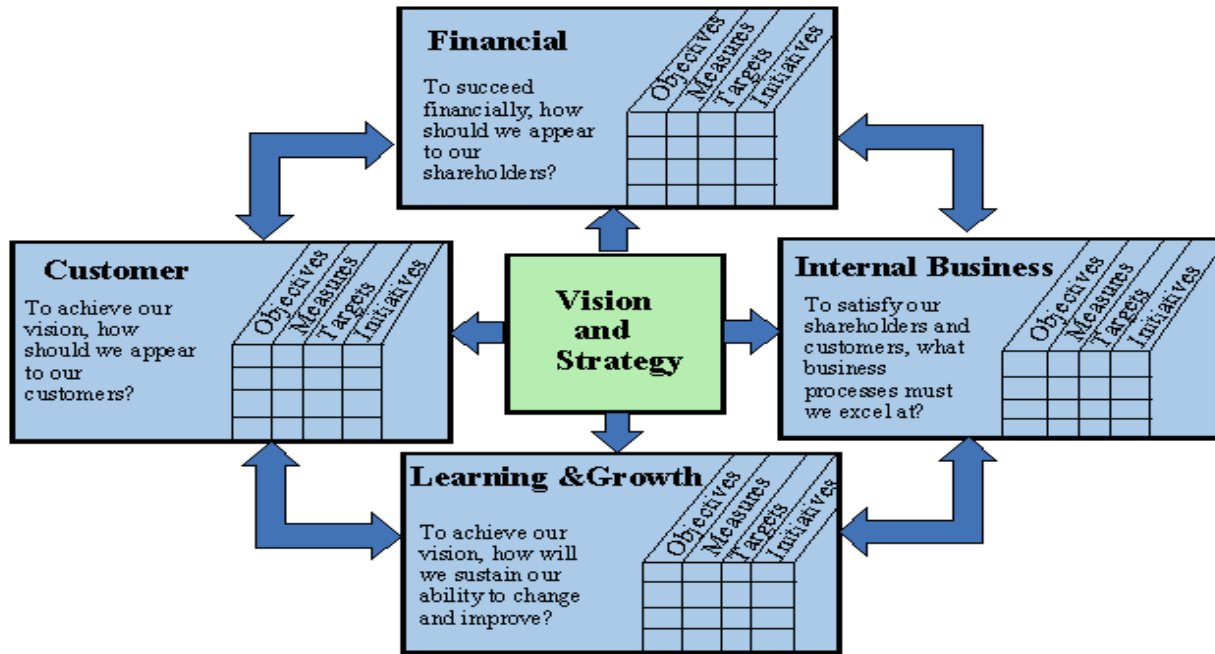
A BSC-t még az 1990-es évek elején fejlesztették ki a vállalatok helyzetének objektív és kiegyensúlyozott megítélését támogató szempontrendszerként (Kaplan–Norton 1992: 71). Feltehető a kérdés: miért volt szükség egy összetett mérőszám alkalmazására, amikor – naivan úgy véljük – létezik egy mindenki számára szemléletes mérce: a nyereség. A valóságban azonban a nyereség mércéjével kapcsolatban két probléma is felvetődik.

Először: a nyereség jelzi ugyan a vállalat pillanatnyi „egészségét”, ám a tulajdonosok számára a befektetett tőke megtérülése fontosabb. Ezt pedig a részvények növekvő értéke jelzi. A tulajdonosi érték növelése, mint a vállalati siker végső mércéje, J. Welch 1981. augusztus 12-i beszéde nyomán lett divat. Ezt a gondolatot népszerűsítette a *Creating shareholder value* című bestseller (Rappaport 1986). Ám amikor – az 1990-es évek elejére – a legtöbben elfogadták meghatározó szerepét – ahogyan az már lenni szokott –, megjelent a kritikája is (Prahalad 1994).

Másodszor: a nyereség mellett már régóta alkalmaztak további, az eligazodást segítő mutatókat. Így sokan hivatkoztak – nem indok nélkül – a fogyasztó elégedettségére. Ha ez rendben van – érveltek –, akkor nő az eladás és a piaci részarány, ami egyértelműen jelzi: jó úton van a vállalat (Levitt 1960). Mások az emberi tényező fontosságát emelték ki. Az elkötelezett és motivált munkavállaló, illetve a hatékony és sikerre orientált vállalati kultúra versenyképes vállalatot teremt (Peters–Waterman 1981). Az 1980-as években hódított teret a „stakeholder” gazdaság és társadalom fogalma. A fogalom elterjedése arra utalt, hogy a sikernek fontos összetevője, miként ítélik meg a vállalatot az „érintett” – nem feltétlenül tulajdonos – társadalmi csoportok (Freeman 1983). Végül ebben az időszakban kezdték széles körben alkalmazni a benchmarking módszerét, amely a technológiák kihasználtságában, a legfontosabb versenytársakkal összevetve megmutatkozó előnyökre vagy éppen hátrányokra irányította rá a figyelmet (Robert–Boxwell 1994).

E sokféleség azonban egy különös problémához vezetett: nem segít az eligazodásban, ha mindig hivatkozni lehet olyan adatokra, amelyek erősíthetik az optimizmust, de olyanokra is, amelyek aggodalomra adnak okot. Emellett a különböző érdekcsoportokat más és más mutatók érdeklik, és ezek összefüggése a homályban marad – így elvész a lehetősége, hogy világos képünk legyen a valóságos fejlődésről. Az 1990-es évektől mindinkább világossá vált, hogy a globális vállalatokat mind nehezebben áttekinthető és gyorsan változó környezet veszi körül. Ebben a helyzetben a siker csak sokféle szempont alapján ítéhető meg. Ez az igény hívta életre a balanced scorecard – kiegyensúlyozott mutatószám – rendszerét, amely egyesíti a többféle megközelítést (lásd a következő oldalon lévő ábrát):

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR, Jan/Feb 1996, p. 76.

A BSC megkülönböztető előnye: kiegyensúlyozott képet mutat a vállalat fejlődéséről, mert a jövőt alapvetően befolyásoló legfontosabb tényezők mindegyikét tekintetbe veszi. Ráirányítja a figyelmet, hogy a célokat nem pusztán szándékként, hanem a tevékenységet meghatározó iránymutatóként fogjuk fel. A különböző időtávú célokat összekapcsolja a stratégiával, és a célokat számszerűsíti, hogy eldönthető legyen, közelítünk-e az idők folyamán azokhoz vagy sem. Ez biztosítja, hogy a szervezet a szándékolt stratégia irányába haladjon. A fentiek miatt egyre több vállalat alkalmazza részben indikátorként, részben a stratégia megvalósításának eszközeként a BSC-t (CIMA – Technical Report 2005).

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer fontossága a társadalomban és a politikában

A politika világában az eligazodás nehézségei még jelentősebbek. Ott ugyanis két tényező felerősíti a jövő megítélésének bizonytalanságát. A társadalom komplexitása miatt a fejlődés értékelése meglehetősen körülményes. Az átlagpolgár – még a gyakran tájékozatlan tulajdonosokkal összevetve is – kevéssé képes megítélni a sok, részben összefüggő, részben független tényező hatását és következményeit. Másrészt, a választó memóriája nagyon „rövid”. Szinte semmire nem, vagy nem pontosan emlékszik. Ezt pedig a politikus ki is használja. Egy cinikus megfogalmazás szerint – Voters without memory, breed politicians without shame – az emlékezet nélküli választó szégyenérzet nélküli politikust szül.

Ezért jellemzőek, különösen a választások idején, a süketek párbeszédére emlékeztető viták. Van, aki erre, van, aki arra az adatra emlékszik, ki erre, ki arra a tényre összpontosít. De ha mindenki találhat olyan mutatót, amely őt látszik igazolni, akkor lehetséges-e egyáltalán a helyzet objektív megítélése? Ezért látszik célszerűnek, hogy az eligazodást a politikában ne pusztán konkrét egyedi tényekre alapozzunk, hanem ezekből az objektív mutatókból egy kiegyensúlyozott rendszert alkossunk. Így – elvileg – megítélhető volna, hogy vajon jó úton haladunk-e.

A jövővel kapcsolatban azonban van egy többnyire rejtve maradó, de nagyon fontos probléma. Még a 60-as években jelent meg Jánossy Ferenc közgazdásznak a gazdasági „csodákról” szóló könyve (Jánossy 1975). A könyv fontos felismerése: minden társadalom számára van egy hosszú távú trend, amelyik – mint valami burkoló-görbe – behatárolja a fejlődés lehetséges mértékét. Bár léteznek a természeti környezettől és más tényezőktől függő, eltérő fejlődési pályák, a lehetséges növekedést – Jánossy szerint – alapjában az emberi tényező határolja be. Ez a tény magyarázta, hogy a súlyos háborús pusztulások után Németország és Japán – viszonylag gyorsan felzárkózva – újra elérte saját „trendvonalát”. Hasonlóképpen ez magyarázza, hogy hiába próbálja egy társadalom bizonyos területek kiemelt fejlesztésével gyorsítani a növekedését, egy idő múlva szükségszerűen visszaesik saját trendvonalára.

Ezek a tények ismét a kiegyensúlyozottság szempontjára irányítják rá a figyelmet. Másrészt azokra a tényezőkre, amelyek a társadalom hosszú távú dinamikájával kapcsolatosak. Amikor tehát a következőkben a kiegyensúlyozott társadalmi mutatószámrendszer elemeit keressük, fontos szempont lesz a hosszú távú trendet meghatározó tényezők azonosítása. Jánossy Ferenc – mint említettük – a képzett munkaerő, a megfelelő szakmastruktúra, és ehhez kapcsolódva a technológia és a beruházások szerepét emelte ki. Az elmúlt 20 év kutatásai ezeket a tényezőket a társadalom intézményrendszeréből levezethető tényezőkként fogták fel. Vagyis, a hangsúly a magántulaj-

don, a piac és az innováció intézményeire helyeződött, amelyek a társadalmi, a szervezeti és az egyéni motivációt alakítják (Williamson 1975; Fukuyama 2011). Az intézményi rendszer mellé az elmúlt 10 évben felzárkózott az informális intézmények, illetve a kultúra tényezőinek (a bizalom és a szabálykövetés stb.) a szerepe (Muraközi 2012: 213). Mára pedig általánosan elfogadottá vált, hogy a hosszú távú trendet a felsorolt tényezők bonyolult összjátéka alakítja ki. Ezek határolják be a végső célként értelmezhető mutatók lehetséges értékeit.

A társadalmi kiegyensúlyozott mutatószámrendszer lehetséges szerkezete

Az elmúlt két évtized során egész sor mutatószámrendszert dolgoztak ki. Kialakulásuk arra utal, hogy a kutatók és a politikusok egyaránt felismerték: nem lehet egyetlen – mégoly lényegesnek látszó – mutató alapján megítélni egy társadalom helyzetét. A különböző nemzetközi tudományos, gazdasági és politikai szervezetek rendszeresen elemezik a világ nagyon sok – 50-től 150-ig terjedő – országának eredményeit és teljesítményét (Anheier et al. 2013). Ezek a mutatók az interneten hozzáférhetőek, és ma már inkább a mérőszámok „bősége” okozza a problémát. Mégis, világos, hogy a fejlődés megítéléséhez egyaránt szükséges a kormányzásra, a demokráciára, az emberi jogokra, a korrupcióra, a boldogságra stb. vonatkozó értékelés.

A helyzetet általában több – esetenként akár tucatnyi – külön-külön mért és elemzett, de egymástól függetlennek tekinthető mérőszámmal jellemezték. (Lásd: az irodalomjegyzékben megadott adatbázisok.) A logika minden esetben hasonló: a kívánatos célhoz keresik azt a belső tartalmat, amely „kifeszíti” az adott jellemzőt. Ezt azután statisztikai adatokra és szociológiai felmérésre támaszkodva pontosan számszerűsítik. Mind-egyik mutató kísérletet tesz, hogy felrajzolja egy meghatározott terület változását, és nyomon követhetővé teszi a fejlődést a maga komplexitásában. Mindeközben azonban valamennyi mutató kidolgozója tisztában van azzal, hogy az adott jellemző összefügg más területekkel, és azok változása befolyásolja a szóban forgó terület fejlődését.

A társadalmi fejlődés ugyanis összetett: a különböző területek hol segítik, hol meg akadályozzák egymás fejlődését. Előfordul, hogy az egyik területen elért előrehaladást az teszi lehetővé, hogy egy másikon áldozatokat hoznak. De épp így az is, hogy a technikai fejlődést késéssel követi a kultúra illeszkedése (Ogburn 1922). Amikor valamely területen ideiglenesen visszaesés következik be, az segítheti másutt az előrelépést. Emiatt többnyire nehezen ítéltető meg, hogy a sokféle tényező összhatásának eredményeként előrelépett-e, vagy épp ellenkezőleg, visszaesett a társadalom. Mindez azt látszik alátámasztani, hogy több tényezőcsoportot kell együtt szemlélni, de alapvetően fontos a „burkológörbét” meghatározó területek tekintetbevétele. Ezek

a tényezők, más szemszögből, mintegy *utat teremtenek*, és – mint valami sín pár – hosszú távon meghatározott pályára állítják a társadalmat.

A mutatószámok alkalmazásának tapasztalatai meglehetősen szerteágazóak. Gyakran használnak egyetlen mutatót, amely jól megalapozott statisztikai adatokból számolható (GDP vagy HDI). Vannak olyan mutatók, amelyeket különböző – részben közvélemény-kutatási – módszerekkel „állítanak elő”, és összetett módon mérnek, pl. Corruption Perception Index. Sokan esküsznek egyidejűleg több tényezőre, amelyek között vannak közvetlenül és vannak közvetetten – kérdőívvel – mért mutatók, pl. Freedom index. Vannak azután olyanok, amelyek eleve összetett indikátorok, de alkotóelemeiket egyszerűen csak felsorolják (pl. Worldwide Governance Indicators). Ilyenkor – mint a WGI esetén – a hat mutatót egyszerűen csak egymás mellé teszik, legfeljebb egy hatszögű diagramon ábrázolják. Előfordul az is, hogy a több mutatóból képeznek egy „jegyet” vagy helyezési számot (pl. Democracy index). Végül az is előfordul, hogy az egyes mutatók meghatározásánál felhasználnak egy másikat, vagy ugyanazt mérik másként, pl. a WGI tartalmaz demokrácia- és korrupció-adatot is.

Az elmondottak alapján – látszólag – szinte szabad kezünk van a mutatók alkalmazásánál. A valóságban azonban a társadalmi mutatószámrendszer kialakításánál egész sor problémával kell szembenézni. Az első kérdés: vajon hány mutató legyen? Ha sok, az bonyolulttá és nehezzé teszi az összeállítást, de rugalmas és a helyzethez jól illeszkedik. Ha kevés, az pontosnak látszik és könnyebb összeállítani, de szem elől tévesztheti a társadalmi komplexitást. Lényeges kérdés, miként vehetők tekintetbe a különböző időtávok – a jelen, a közel- és a távolabbi jövő – szempontjai. Fontos probléma: miként illesszük egymáshoz az eszközjellegű tényezőket (pl. növekedés) és a céljellegű mutatókat (pl. elégedettség), amelyeket a polgárok közvetlenül érzékelnek. Eldöntendő az is, hogy a több mutatóból képezzünk-e egyetlen számot, mint a bizonyítvány végjegye, amely félreérthetetlenül mutatja, hol tartunk, vagy vegyük tudomásul, hogy a mutatók különböző dolgokra utalnak, és nem adhatók össze. És végül kérdés az is, adjunk-e különböző súlyt a mérhető és statisztikailag elemezhető mutatóknak, illetve a „soft”-jellegű, vagyis közvélemény-kutatási adatoknak.

A társadalmi mutatószámrendszer javasolt általános szerkezete

Az elmondottak alapján célszerűnek látszik több tényezőcsoport tekintetbevétele. Lényeges, hogy a mutatók között legyenek a különböző – rövid, közép- és hosszú – időtávok szempontjait kifejezők. A tényezőcsoportban egyaránt kellene eszköz- és eredményjellegű mutatók. Valamiképpen együtt kell szemlélni a sokféle mutatót, mert ezt teszik az emberek és a politikusok is. Az egyes tényezőcsoportokban több adatot – akár hármat, négyet –

is célszerű figyelembe venni. Elfogadható, hogy vannak „hard” és „soft” mutatók, és mindegyiknek egyaránt lehet fontos üzenete. Végül, tudomásul véve, hogy sokféle, eltérő jellegű mutató létezik, mégis több érv szól az összemérés mellett, mint ellene, azaz érdemes megadni a „bizonyítvány” végső átlagát.

Az elmúlt két évtized egyik legfontosabb felismerése: a társadalmi fejlődésnek valóban létezik valamiféle *társadalmi burkolóörbéje*, amelyet alapvetően az intézményrendszer határoz meg. Mindenekelőtt tehát ezeket, a fejlődést hosszú távon és végső soron behatároló tényezőket kell számításba venni. Az elmúlt időszakban több olyan kutatás és ennek nyomán olyan adatbázis született, amely ezekre utaló adatokat kínál. Az intézmények mellett létezik egy másik, hasonlóképpen hosszú távú determinációt előidéző tényezőcsoport: ezek a növekedés „szociális” alapjait meghatározó elemek. Idetartoznak: a népesség növekedése, a munkaerő képzettsége, az eltartottsági arány stb. Ezek a tényezők mind befolyást gyakorolnak a fejlődés hosszú távú alakulására.

Erre az „alapra” két olyan tényezőcsoport épül, amelyek mintegy összekötő kapcsot teremtenek a hosszú távú trend, valamint a jelen megélt tapasztalatai, illetve az életminőséget meghatározó szempontok között. Ezek: az intézményi hatékonyságot jelző és a középtávú fejlődés/növekedés mutatói. Az egyik tényezőcsoport – a középtávú trend mutatói, pl. a növekedési ütem vagy a versenyképességi index – általánosan elfogadott. Mindenki tudja, hogy ezek közvetlenül közreműködnek az állampolgárok által megélt kedvező, vagy éppen ellenkezőleg, kedvezőtlen tapasztalatainak létrejöttében. Ezek mellett az elmúlt időszak kutatásai egyértelművé tették az intézményi hatékonyság fontosságát. Ez arra utalt, hogy nem elég a korszerű intézményrendszer – a politikában, a liberális demokrácia, a piacgazdaság intézményei, az egyéni jogok stb.– létrehozása. A rendszer működésének minőségét alapvetően meghatározza a polgároknak ezen intézményekbe vetett bizalma és az informális intézmények, a kultúra hatása (Muraközi 2012: 150–156). Csak metaforaként használva a példát: hiába van korszerű gépkocsink, ha a vezető gyakorlatlan vagy az időjárás rossz, esetleg az út állapota nem megfelelő – nem érhetjük el kitűzött célunkat. A rendszerváltás – sokak által szóvá tett – félresiklása pontosan ilyen problémákra utal.

A felsorolt négy mutatócsoport „felett” található az állampolgárok megélt élettapasztalatait összefoglalóan kifejező mutatók. Alapjában véve ezek – pl. az életforma megválasztásának szabadsága, a mobilitás, az egyenlőtlenség stb. – határozzák meg elégedettségünket, vagy ellenkezőleg, elégedetlenségünket. Lényegében tehát a felsorolt öt tényezőcsoport együttes tekintetbevétele segítségével alakítható ki a társadalmi fejlődés kiegyensúlyozott mutatószámrendszere. Ennek alapján lehet megítélni, hogy jó irányban fejlődik-e a társadalom, miként mozdult el az elmúlt években, önmagához képest, illetve saját stratégiai csoportjával, valamint a benchmarkként kínáló országokkal összevetve. Miközben azonban a kiegyensúlyozott társadalmi mutatószámrendszert erre

az öt – alapvetően fontos – tényezőcsoportra építetjük, lényeges elemezni, vajon az egyes tényezőcsoporton belül pontosan hány tényezőt és konkrétan melyeket vegyük tekintetbe.

A fejlődés dinamikáját behatároló intézmények mérőszámai

Ezek a formális intézmények – mint láttuk – felülről behatárolják a fejlődés lehetséges mértékét. A történelmi véletlenek eltéríthetik a növekedést – akár felfelé, akár lefelé – ettől a görbétől. A háborúk jelentette katasztrófákat követően – mint történt ez a II. világháború után – a vesztesek „lezuhantak” fejlődésük „természetes” szintjéről, ám egy „helyreállítási” periódust követően gyorsan felzárkóztak. Előfordult, hogy a kedvező körülmények – pl. gazdag nyersanyaglelőhelyek felfedezése – olyan forrásokat teremtenek, amelyek a növekedést mintegy „túlemelik” a burkológörbén. Ám egy idő múlva a növekedés visszaesik, és újra belesimul az intézmények által „kijelölt” hosszú távú trendbe. Ilyen, a fejlődést meghatározó intézményi feltételek lehetnek:

- a tulajdon biztonsága (a piacgazdaságok dinamikáját alapvetően meghatározza),
- a törvények hatalma (a változások kiszámíthatósága),
- az egyéni jogok biztosíthatósága (az egyéni motivációt határozza meg),
- a választottak és a vezetők beszámoltathatósága (a döntések ellenőrizhetősége és átláthatósága),
- a politikai választások szabadsága (hogyan történik a változtatás).

A társadalmi fejlődés szociális korlátjait kifejező mérőszámok

A hosszú távú fejlődést befolyásoló második tényezőcsoport: a növekedés szociális meghatározói. Ezek szintén behatárolják a lehetséges fejlődés mértékét. Mindegyik jelzi, hogy a társadalom kiegyensúlyozottan, mondhatni „egészségesen” fejlődik-e. Arra utalnak, vajon egyensúlyban van-e a társadalom, illetve a szükségképpen keletkező feszültségek vajon gyorsító vagy lassító tényezőként működnek-e. Ezek a demográfiai egyensúlyra utalnak, a képzettség szintjére, illetve a karrier lehetőségét, a nyugdíjasok és a munkában levők arányát mutatják. Ilyen, a jövőt számottevően befolyásoló „szociális” mérőszámok lehetnek:

- Születésszám, termékenységi arány.
- PISA-teszt eredményei.

- Eltartottsági arány.
- Munkanélküliség.
- Egészségben leélt várható élettartam.

Az intézményi működés hatékonyságának mérőszámai

Harmadik tényezőcsoport az intézményi működés hatékonyságára, az informális intézmények minőségére és a működésmódok szintjére utal. Az elmúlt évtized egyik legfontosabb felismerése: nem pusztán a gépezetként felfogható intézmények szerkezete a fontos, hanem e gépezetet működtetők viselkedése és a polgároknak az intézmények működésébe vetett bizalma is. Az intézmények csak akkor és csak annyiban hatékony befolyásolói a viselkedésnek, amennyiben az emberek figyelnek útmutatásaikra. Erre hívta fel a figyelmet a Muraközi László szerkesztette könyv (2012) legtöbb elemzése. Az intézményi működés hatékonyságára utaló mérőszámok lehetnek:

- az intézményi bizalom,
- a korrupció szintje és a szabálykövetési hajlandóság,
- a szabályozás minősége,
- a kormányzati hatékonyság,
- a bünyözés és a törvényesség mértéke.

A középtávú eredményeket jelző mérőszámok

A negyedik tényezőcsoportot a mindennapok körülményeit nagyban befolyásoló, eszközjellegű tényezők alkotják. Más oldalról ezek mutatják a gazdasági és társadalmi folyamatok eredményeit. Viszonylag pontosan jelzik a társadalom középtávú helyzetét, és közvetlenül vagy közvetve levezethetők belőlük a hétköznapiak számára fontos eredmények. Többnyire ezekre szoktak hivatkozni, amikor egy társadalom előrehaladását, vagy épp ellenkezőleg, elmaradását akarják nyomon követni. Ilyen tényezők lehetnek:

- a növekedési ütem vagy a GDP/fő,
- az eladósodottság mértéke,
- a szegénységi indexek,
- a versenyképességi index,
- a hozzáadottérték-termelő képesség.

Az élet végső minőségére vonatkozó mérőszámok

Ezek a tényezők az előzőek összehatásának eredményeként jönnek létre. Ugyanakkor ezek azok, amelyek alapján életünket valóságosan értékeljük. Annak ellenére tehát, hogy esetenként bizonytalanabbak és homályosabbak, mint a statisztikai mutatók, sokszor fontosabbak és a közérzetünket inkább meghatározóak. Amikor tehát arra kérdeznek rá: milyen mértékben vagyunk elégedettek, mennyiben tekintjük magunkat boldognak, akkor véleményünket ezek befolyásolják. Ezzel függ össze például, hogy egy problémával szembesülve mennyiben érezzük, hogy számíthatunk mások segítségére, szabadon megválaszthatjuk-e az életformánkat, vagy a társadalom előírja, esetleg parancsba adja az egyetlen lehetséges életformát, túlzónak vagy elfogadhatónak ítéljük-e az egyenlőtlenséget környezetünkben. Idetartozhat:

- a „támogatottság” és a társadalmi szolidaritás mértéke,
- az életmód megválasztásának szabadsága,
- az egyenlőtlenség (GINI-index),
- a társadalmi mobilitás és „kizártság”,
- a társadalmi beilleszkedési zavarok mértéke,
- a boldogságindex.

A javasolt kiegyensúlyozott társadalmi mutatószámrendszer

A kiegyensúlyozottság követelménye tehát legalább öt tényezőcsoport figyelembevételét indokolja. Ugyanakkor a felsorolt tényezőcsoportokon belül nem lehet kiválasztani egyetlen elemet, amely kellő pontossággal leírja az adott területet. Más oldalról, a túl sok tényező csak növeli a bizonytalanságot. A felhasznált mutatókon belül ismétlődések lehetnek – pl. a kormányzás indexen belül van a demokráciára utaló mérőszám, a demokrácia indexen belül pedig a korrupció mértékére utaló – amelyeket a minimálisra célszerű csökkenteni. Egy további szempont: minél több a számításba vett tényező, annál nehezebb az adatok összegyűjtése. Így nő a valószínűsége, hogy ha valamelyik kimarad – mert az azt elemző szervezet valamilyen okból abbahagyja vagy szünetelteti az adatgyűjtést –, hiányos lesz a vizsgálat. Ezért tűnt megfelelőnek mindegyik területen három mutatót kiválasztani. Ezek kellően „kirajzolják” az adott területen lezajló fejlődést és a maguk komplexitásában leírják a változást.

Az elmondottak alapján az általunk javasolt társadalmi kiegyensúlyozott mutatószámrendszer az alábbi elemekből tevődik össze:

1. Intézményi alapok:

- A tulajdon biztonsága.
- A törvények hatalma.
- A demokrácia mértéke.

2. Társadalmi korlátok:

- HDI (Human Development Index – emberi fejlettségi index).
- Születésszám (termékenységi arány).
- Eltartottsági arány.

3. Intézményi hatékonyság összetevői:

- A korrupció szintje.
- Kormányzati hatékonyság.
- Szabályozás minősége.

4. Eszközjellegű tényezők:

- Növekedési ütem.
- Gazdasági szabadság.
- Versenyképesség.

5. A végső célokra utaló tényezők:

- Egyenlőtlenség (GINI-index).
- Gender-Gap-index (a nemek közti egyenlőséget méri).
- Társadalmihaladás-index.

Ez a struktúra sok szempontból hasonlít a vállalatok helyzetének értékelésére létrehozott mutatórendszerhez. (Lásd: CIMA 2011. Technical Report, 40.) Ám nem a szerkezet önmagában, hanem a konkrét adatokkal „feltöltött” kiegyensúlyozott rendszer hordozza a döntéshez szükséges információkat. Amikor azonban a konkrét adatokat megkeressük, újabb – nehezen megoldható – problémákkal szembesülünk. A hozzáférhető adatok egy része „helyezési számként” lelhető fel. Ezek 50–180 ország egymáshoz viszonyított pozícióját mutatják. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy ezeken a listákon a növekvő helyezési szám hol jót jelent – a demokrácia javul, nő a versenyképesség –, hol a romló helyzetre utalhat – növekvő korrupciót vagy romló szociális indexet jelent.

Gyakori ugyanakkor, hogy az értékelés nem „helyezési” számként, hanem az adott területen nyújtott teljesítményt jelző pontszámként – mintegy osztályzatként – jelenik meg. Ezekkel hasonló problémák jelentkeznek: mindig konkrétan kell értékelni, vajon a pontszámok javulást vagy romlást jeleznek-e. Elképzelhető, hogy egy kiválasztott adat esetén az élet „nonlinearitásából” fakadóan a skála két vége nem homlokegyenest ellenétes, hanem éppen összevethető. Pl. a gyermekszám esetén az 1,6 alatti mutató – ahol mi magyarok is vagyunk – rossznak tekinthető, ám éppígy gondok forrása a 4 feletti, míg az optimális valahol a 2,4 táján van. Amikor tehát a helyzetünket mérni akarjuk, létre kell hozni ezeket az összemérhetőséget biztosító skálákat, s rajtuk kell elhelyezni hazánkat.

A „visegrádi” osztálybizonyítványunk a 2013–15-ös évben

A téma politikai érzékenysége miatt kívánatos, hogy a kiválasztott minősítőrendszer minden szempontból kiegyensúlyozott legyen. Ezzel, ha nem is lehet teljesen elejét venni, de legalább csökkenteni lehet azt a – gyakran megfogalmazódó – kritikát, hogy az elemző elfogultan válogat a szóba jöhető mutatók között, azzal a szándékkal, hogy végül azt az eredményt hozhassa ki, amit akar. Ilyen stratégiát alkalmazott példának okáért a Nézőpont Intézetnek a visegrádiak kormányzásának minőségét elemző kutatása. (Nézőpont Intézet: Good Governance Indicators, 2013.) Talán nem véletlen, hogy a kormány által finanszírozott kutatás épp a hazai kormányzás minőségét ítélte a legjobbnak.

Ilyen előzmények után az előzőekben kialakított rendszert alkalmaztam először a tényezőcsoportokra. Ez azt jelentette, hogy sorban kiszámoltam az adott terület „átlagjegyeit”. Ezt követően az átlagjegyekből, szintén átlagszámítással, bizonyítványi végjegyeket számoltam. Az eredmények elgondolkoztatóak. A 2013–2015-ös adatok összességükben visszaigazolják az elfogulatlan szakértők, de az átlagemberek érzéseit is. Így végső soron az alábbi eredményre jutottam:

Jegyek (2014)	Intézményi alap	Szociális korlátok	Intézményi hatékonyság	Eszközök	Életminőség	ÁTLAG
Magyarország	48	58	44	61	69	56,0
Csehország	61	65	54	69	69	63,6
Lengyelország	52	63	47	67	72	60,2
Szlovákia	59	62	57	58	58	58,8
Románia	50	54	39	61	59	52,6

A fentiek alapján szó sincs róla, hogy Magyarország jelenlegi helyzete okot adna az elbizakodottságra. Sőt! A valóságban nem is annyira Európában, hanem a saját „osztályunkban”, a visegrádiakon belül kell küzdenünk a felzárkózás – egyáltalán nem könnyű – feladatával.

A „visegrádi osztály” eredményeinek értékeléséhez még érdekes lehet, ha azokat összevetjük a kiegyensúlyozott skála más résztvevőivel. A benchmarknak tekinthető legjobbak – Dánia, Finnország vagy Svájc – eredményei nagyjából 93–85 közötti pontokat jelentenek. Egy másik összehasonlítási lehetőség, ha a napjainkban sokat hivatkozott „illiberális” autokráciák eredményeivel vetjük össze eredményeinket: ők nagyjából 50–30 pont között találhatóak. A skála alján – 30–10 pont között – a szétesett államok (Sierra Leone), a polgárháborúval küszködő országok (Szíria) és a diktatúrák (Észak-Korea) találhatóak. Ebben az összehasonlításban a visegrádiak a középmezőny élén találhatóak. Más kép alakul azonban ki, ha az elmúlt 30 év fejlődésének tükrében szemléljük a megtett utat.

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer kidolgozott módszere ezen túlmenően lehetővé teszi, hogy a rendszerváltás óra lezajlott folyamatokat is objektíven értékeljük. Mint azt egy korábbi cikkemben feltártam, az elmúlt negyedszázad két – alapvetően eltérő – szakaszra bontható (Miért elkerülhetetlen egy új rendszerváltás? HVG – online, 2015. jan. 21.). Az első szakasz során – 1989–1999 között – egyértelmű volt a felzárkózás Európához. Ebben az időszakban egyébként jórészt megőriztük korábbi előnyünket a visegrádiakhoz képest. A második szakaszban – 2000–2015 között – viszont egyértelműen tetten érhető a fokozatos elmaradás. Egyrészt önmagunkhoz viszonyítva is romlott a kiegyensúlyozott mutatószám szerinti értékelés. Másrészt a hosszú távú trendet meghatározó területeken – intézmények, intézményi hatékonyság – fokozatosan elveszítettük saját „osztályunkon” belül az előnyünket, majd 2008-tól a többiek mögé kerültünk. Ennek felelősségében valamennyi eddig hatalomra kerülő párt – akár akarja, akár nem – osztozni kénytelen.

Irodalomjegyzék

Acemoglu, D. – Robinson, J. (2013): *Miért buknak el nemzetek?* HVG könyvek.

Ágh A. (2016): Bánatos regionális körkép. (Magyarország kizuhanása Kelet-Közép-Európából). *Élet és Irodalom*, 03. 25. 3–4.

Anheier, H. – Stanig, P. – Kayser, M. (2013): *Introducing a New Generation of Governance Indicators*. Hertie School of Governance.

Bartha Z. – Sáfrányné Gubik A. – Tóthné Szita K. (2013): *Intézményi megoldások, fejlődési modellek*. GNR Bt.

- Boxwell, R. J. Jr. (1994): *Benchmarking for Competitive Advantage*. R. R. Donelley and Sons Co.
- Diener, E. – Helliwell, J. F. – Kahneman, D. (eds.) (2010): *International Differences in Well-Being*. New York: Oxford University Press.
- Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. Technical Report. CIMA. 2005.
- Ferguson, N. (2011): *Civilizáció. A Nyugat és a többiek*. Scolar.
- Freeman, E. – Reed, D. (1983): Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 88–106.
- Fukuyama, F. (2012): *The Origins of Political Order*. Profile Books.
- Fukuyama, F. (2014): *Political Order and Political Decay*. Profile Books.
- Helliwell, J. – Layard, R. – Sachs, J. (eds.) (2012): *World Happiness Report*. New York: Earth Institute.
- Jánossy F. (1975): *A gazdasági fejlődés trendvonaláról*. Magvető Könyvkiadó.
- Kaufmann, D. – Kraay, A. – Mastruzzi, M. (2010): The worldwide governance indicators: A summary of methodology, data and analytical issues. World Bank Policy Research Working Paper, No. 5430.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January–February): 71–79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S. (2010): Conceptual foundations of the balanced scorecard. Harvard Business School. Working Paper. 10–074.
- Lewitt, T. (1969): *The Marketing Mode*. McGraw-Hill.
- Marosán Gy. (2015a): Guberáljunk. HVG – online. Április 20.
- Marosán Gy. (2015b): Miért elkerülhetetlen egy új rendszerváltás? HVG – online. Január 21.
- Muraközy L. (szerk.) (2012): *A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg*. Budapest: Corvina Kiadó.
- Ogburn, W. F. (1922): *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. New York: B. W. Huebsch.
- Peters, T. – Waterman, R. (1981): *A siker nyomában*. Kossuth/KJK.
- Prahalad, C. K. (1994): Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(4): 40–50.
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. University of California, Berkeley – Business & Public Policy Group.

ADATBÁZISOK:

Democracy Index. Economic Intelligence Unit.

Economic Freedom of the World Index – Fraser Institute.

Freedom in the World (2015) – Freedom House.

Gender Gap Index. – World Economic Forum.

Index of Economic Freedom. – Heritage Foundation.

Legatum Prosperity Index. – Legatum Institute.

Nézőpont Intézet: – Good Governance Index.

Porter, M. – Stern, S. – Green, M. – Social Progress Index. 2015.

Rule of Law Index. – The World Justice Project.

Stefan Empter 2011. Policy Performance and Governance Capacities in the OECD. Bertelsmann Stiftung (ed.)

Sustainable Governance Indicators 2011.

The Worldwide Governance Indicators. World Bank

World Happiness Index. Helliwell, J. – Huang, H. – Wang S.