



**Műhelytanulmányok  
Vállalatgazdaságtan Intézet**

1093 Budapest, Fővám tér 8.  
☎ (+36 1) 482-5566, Fax: 482-5567  
[www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



# **Kiemelt gazdálkodástani kutatások a Public-Private Partnership területén – összehasonlító elemzés**

Kozma Miklós

**128. sz. Műhelytanulmány  
HU ISSN 1786-3031**

**2010. július**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Fővám tér 8.  
H-1093 Budapest

# Kiemelt gazdálkodástani kutatások a Public-Private Partnership területén – összehasonlító elemzés

## Absztrakt

A tanulmányban összefoglalóan bemutatom a Public-Private Partnership (PPP) gazdálkodástani szempontból releváns kutatói munkáinak fogalomhasználatát, kérdésfeltevéseit, illetve főbb eredményeit. Ezzel betekintést kívánok nyújtani abba, hogy mit kutatnak a PPP területén a kollégák gazdálkodástani szempontból. Láthatóvá szeretném tenni, hogy eszerint melyek a „jelentős” témák és kérdések a tudományos közösség mai felfogása alapján. Az elemzés középpontjában huszonhárom, a Public-Private Partnership gazdálkodástani megközelítéséhez kapcsolódó, konkrét tudományos kutatásra épülő irodalom áll, amelyek láthatóvá teszik a PPP sokféle értelmezését a szerzők által alkalmazott részben eltérő definíciókkal. A többféle szempontból végzett szisztematikus elemzés eredményeképpen látható, hogy noha az írások mondanivalójuk függvényében vagy kiemelik a PPP partneri, kockázatmegosztó jellegét, vagy ezt nem hangsúlyozzák és általánosabb értelmezéssel dolgoznak. A PPP-t leginkább kritikusan bíráló szerzők körében jellemző, hogy a gyakorlati megvalósulás alapján a PPP-nek inkább feladatátadó, semmint partneri, illetve inkább finanszírozási, semmint értéknövelő jellegét hangsúlyozzák.

*Kulcsszavak: Public-Private Partnership, Közszolgáltatás, Gazdálkodástan, Kockázat, Finanszírozás*

## Selected publications on Public-Private Partnership from a business studies perspective – comparative analysis

### Abstract

This working paper summarizes the terminology, research focus and primary results of academic articles on Public-Private Partnership (PPP) from a business studies approach. This is to show what fellow researchers focus on. I mean to highlight the „significant” topics as per the current understanding of the academic community. The analysis focuses on twenty-three academic articles that reveal the various interpretations of PPP, using somewhat different definitions. Analytical results show that the articles do not use a common interpretation, but authors either highlight the partnership, i.e. risk sharing nature of PPP; or it is not emphasized, and they use a more general interpretation instead. Researchers most critical with PPP typically give importance to the outsourcing and financing aspects of PPP in practice, rather than its partnership or value increasing character.

*Keywords: Public-Private Partnership, Public Services, Business Studies, Risk, Financing*

## **Bevezetés**

Ez az írás az „Értékteremtés Public-Private Partnership (PPP) keretében – különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira” című PhD értekezésemhez kapcsolódó háttér tanulmány, amely a szakirodalmi összefoglalónak kiegészítéseként jelenik meg. Az irodalomfeldolgozás 2005-2007 időszakban történt, a PPP gazdálkodástani irodalmának meghatározó munkáira irányult.

A tanulmányban összefoglalóan bemutatom témám gazdálkodástani szempontból releváns kutatói munkáinak fogalomhasználatát, kérdésfeltevéseit, illetve főbb eredményeit. Ezzel betekintést kívánok nyújtani abba, hogy mit kutatnak a PPP területén a kollégák gazdálkodástani szempontból. Láthatóvá szeretném tenni, hogy eszerint melyek a „jelentős” témák és kérdések a tudományos közösség mai felfogása alapján.

Az elemzés középpontjában huszonhárom, a saját kutatási témámhoz kapcsolódó, konkrét tudományos kutatásra épülő irodalom áll (tényszerű összevetésük: 1. melléklet), amelyek láthatóvá teszik a PPP sokféle értelmezését a szerzők által alkalmazott részben eltérő definíciókkal. Az 1. táblázat ezeket az irodalmakat egymáshoz képest ábrázolja két szempont alapján: mennyire hangsúlyozzák a szerzők a PPP kockázatmegosztó partnerség jellegét (vagy csak a vállalkozó feladat-átvállalásáról, illetve a feladatok megosztásáról, együttműködésről szól definíciójuk), illetve mennyire a finanszírozás lehetőségére helyezik a hangsúlyt a PPP-ben.

Az 1. táblázat alapján látható, hogy noha az írások mind a kutatási témámhoz kapcsolódnak, nem használnak közös PPP-értelmezést, hanem mondanivalójuk függvényében vagy kiemelik a PPP partneri, kockázatmegosztó jellegét, vagy ezt nem hangsúlyozzák és általánosabb értelmezéssel dolgoznak. A PPP-t leginkább kritikusan bíráló szerzők körében jellemző, hogy a gyakorlati megvalósulás alapján a PPP-nek inkább feladatátadó, semmint partneri, illetve inkább finanszírozási, semmint értéknövelő jellegét hangsúlyozzák.

**1. táblázat: A PPP értelmezésének hangsúlybeli eltérései<sup>1</sup>**

A PPP mint...	Feladatátadás	Együttműködés	Kockázatmegosztó partnerség
Finanszírozási eszköz	Broadbent et al. [2003]	-	-
Többek közt finanszírozási eszköz	Fischbacher et al. [2003]	Ball et al. [2004] Carroll – Steane [2000] Lichfield [1998] Morton – Banks [2000]	Hood – McGarvey [2002]
Elsősorban nem finanszírozási eszköz	Kay – Reeves [2004]	Bovaird [2004] Jenei – Vári [2000] Osborne – Murray [2000] Rosenau [2002] Shaoul [2005]	Collin – Hansson [2000] Hardcastle et al. [2003] Klijn et al. [2000, 2004] Li – Akintoye [2003] Teisman – Klijn [2000] Van Ham et al. [2002]

A következő fejezetekben ezeknek a kutatásoknak a saját gondolatmenetem szerinti szintézisét szeretném adni, egyfajta tömör összefoglalóját a szakirodalmi elemzésnek. A disszertáció szakirodalmi fejezeteinek PPP-specifikus részei az itt – mások által – felvetett témák, kérdések bővebb kifejtését, illetve elemző bemutatását tartalmazzák.

## ***A gyakorlati tapasztalatok összegzése***

A kutatások egy része pragmatikus megközelítésben vizsgálja a PPP-k menedzsmentjének kérdéskörét. Mik a praktikus tapasztalatok, mire célszerű figyelni a projektek menedzsmentjekor, várhatóan melyek lesznek a jövőbeli PPP-k nagy kihívásai (Osborne – Murray [2000], Rosenau [2002])? Az is megjelenik gondolatként, hogy egy a PPP-hez hasonló összetettségű működési modell esetében a kompromisszumkészség, a kielégítően jó megoldásokra (és nem a tökéletesekre) törekvés lehet a PPP fenntarthatóságának egyik záloga (Huxham – Vangen [2000]).

<sup>1</sup> A táblázatba való besorolás alapja, hogy a szerzők által használt definícióban mennyire expliciten jelenik meg a finanszírozás és a kockázatmegosztó partnerség. Esetenként különbség van a gyakorlati tapasztalatokat leíró definíció és a normatív PPP-értelmezés között, itt a definíció volt a besorolás alapja. Azokat a cikkeket, amelyek nem közvetlenül a PPP-ről vagy nem gazdálkodástani megközelítésben szóltak, nem soroltam be a táblázatba.

## ***A PPP fogalma, jellemzői***

Valamivel ambíciózusabb tudományos elméletalkotási törekvés érzékelhető azokban a kutatási eredményekben, amelyek a PPP fogalmának egyes elemeivel, sajátosságaival foglalkoznak.

Vannak kutatások, melyek a PPP különböző országokbeli megjelenését, eltérő hangsúlyait, népszerűségét, cél- és feltételrendszerét elemzik (Bovaird [2004], Li – Akintoye [2003]). Egyes PPP-kutatások kifejezetten az állami intézményeknek a civil non-profit szervezetekkel való együttműködésére épülő PPP-ket vizsgálják (Osborne – Murray [2000]). Mások az üzleti PPP-kre irányulnak, de hangsúlyozzák a non-profit PPP-k létjogosultságát (Bovaird [2004]).

De mi is a PPP? Az, amit látunk, tapasztalunk, vagy egy elvi konstrukció, amelynek csupán tökéletlen megvalósulását látjuk? A PPP-kkel kapcsolatos kevés tapasztalat arra irányította egyes kutatótársak figyelmét, hogy a tanulási folyamatot tudatosítani kell a résztvevők körében (Carroll – Steane [2000]). Hangsúlyozzák, hogy ahogy egy-egy ország releváns érintettjei egyre több tapasztalattal rendelkeznek a PPP-ről, az országok tapasztalataikat egymással megosztják, információs központokat hoznak létre a tanulás támogatására, úgy a PPP-k minősége jelentősen javulni fog (mind az előkészítés, a tervezés, mind a megvalósítás vonatkozásában). Fontosnak tartják hangsúlyozni, hogy minden szereplőnek tanulnia kell, s hogy ennek fényében értékeljék egymás teljesítményét, valamint sajátjukat is (Morton – Banks [2004]). Az eddigi tapasztalatok tehát nem a PPP-t magát definiálják, csupán körvonalait engedik sejtetni, s a tudományos kutatás feladata, hogy egy általánosítható, pontos fogalomként definiálja.

Ebbe az irányba mutatnak további kutatások. A PPP ezek szerint egy hosszabb távú együttműködés, amelynek során a részt vevő felek partnerként tekintenek egymásra. A partnerség mibenléte, kihívásai, etikája további kutatások fókuszában állnak (Klijn – Teisman [2000], Teisman – Klijn [2000], Morton – Banks [2004], Kay – Reeves [2004]). Egy részük hangsúlyozza, hogy a partnerség minősége a PPP definitív lényegéhez tartozik, ezért ennek menedzsmentje a siker szempontjából kiemelt jelentőségű. Felhívják a figyelmet arra, hogy a megállapodásnak nem a másik féllel szembeni elhatárolódás kell, hogy legyen a hangsúlya, hanem a közös célok, a közös döntések feltételrendszerének kialakítása.

Az egyik legnagyobb hatású szerzőpáros több munkája stratégiai megközelítésben elemzi a PPP-k összetett feltételrendszerét (főleg Klijn – Teisman [2004]). A felek közti bizalom, a kockázatok közös vállalása, az erőforrások megosztása megközelítésük szerint a PPP lényegét

jelentő feltételek. Ezek megvalósulásának ugyanakkor számos (stratégiai, intézményi stb.) akadályát látják, ezért az általuk szigorú értelemben vett PPP-k mai időszerűségét megkérdőjelezve a később kialakulni várt hálózati gazdaság és a PPP egymásnak megfelelését hangsúlyozzák.

A PPP-k ugyanakkor összetett környezeti hatásoktól befolyásolva működnek. Egyes kutatók ennek alapján a külső hatásoknak való kitettség jelentőségét hangsúlyozzák, s olyan menedzsment-megközelítéseket javasolnak, amelyek ezt minél egyértelműbben kifejezik (Osborne – Murray [2000]). Ezzel egyrészt hangsúlyozzák a PPP társadalmi-gazdasági beágyazottságát, másrészt definiálási kísérleteinek érvényességi korlátaira mutatnak rá.

## ***Értékteremtés a PPP-ben***

Megjelenik az értékteremtés elvárása mint a PPP-k legitimációs alapja, definitív lényege (Van Ham – Koppenjan [2004], Broadbent – Laughlin [2003]). Ezt az értékteremtést azonban a kutatások az állami fél részéről értelmezik. Ennek módszertanát (value-for-money, VFM) expliciten elemzik, bírálják. A számításokkal kapcsolatos elméleti és gyakorlati problémákat bemutatják (Shaoul [2005]). Keresik arra a kérdésre is a választ, hogy a számítások dilemmái nem kérdőjelezzik-e meg a módszertan létjogosultságát, illetve az esetleges anomáliák milyen következményekkel járnak a közpolitika megvalósulására, a PPP állami oldalról vett valós értékteremtésére nézve (Ball et al. [2004]).

Az értékteremtésnek (VFM) több feltételét azonosítják, s ezek egyes PPP-k esetében meglévő lehetőségét vagy ennek hiányát vizsgálják. Az egyik központi kutatási terület ehhez kapcsolódóan a feladat végrehajtásában megmutatkozó hatékonyság kérdése (Collin – Hansson [2000]). Ennek egyik formája a költségcsökkentés, a kiadások racionalizálása lehet. Mások ezt árnyalva inkább a magánfél által megvalósítható innovatív alkalmazások (az eredmények, az eljárásrend, a megvalósítási mód stb.) meglétét kérik számon, mint a hatékonyság javítását hordozó lehetőséget, s ennek hiányában a PPP értelmét is megkérdőjelezzik (Van Ham – Koppenjan [2002]).

A legtöbb gazdálkodástani megközelítésű kutatás a PPP értékteremtésének legközpontibb elemét, a kockázatmegosztást vizsgálja. Az elvi lehetőségek, a megállapodás során figyelembe veendő szempontok, a megvalósíthatóság során a kockázatmegosztás kikényszeríthetősége, az egyes felek felkészültsége, alkalmassága a kockázatok menedzsmentjére, az alkuerő vizsgálata mind különböző kutatások fókuszában állnak (Ball et

al. [2004], Shaoul [2005], Hood – McGarvey [2002], Hardcastle – Boothroyd [2003]). A kockázatmegosztással elérhető költséghatékonyság az értékteremtés fő forrása, egyben a PPP legitimációjának alapja lehet. A kérdés azért is égető, mert számos projekt még nem zárult le, ezért a következmények teljes köre nem dolgozható fel tudományosan. A gyakorlat tehát megoldásaiban jóval megelőzi az elméletet, s így az új-s-újabb projektek előkészítéséhez minden rendelkezésre álló elméleti ismeretet igyekeznek az érintettek felhasználni.

Egyes elemzések a pénzügyi számítások, a projektszintű értékteremtés mögé tekintenek, s a javak társadalmi eloszlásának kérdését vizsgálják (Shaoul [2005]): a PPP valóban sokak pénzéből kevesek hasznához vezet? Itt a számítások kivitelezése során a kutatók más-más feltételezésekből indulnak ki, és ezeket szintetizáló munka még nem készült.

## ***A közérdek védelme***

Igen nagy része a kutatásoknak a közérdek védelmének intézményeit, a megvalósulás eredményeit vizsgálja. E kérdéskör a kutatók számára elvi és pragmatikus megfontolásokból is fontos. A demokratikus jogok gyakorlásának, a civil társadalom kialakulásának iskolája lehet a PPP, megfelelő alkalmazás esetén. Nemcsak a közpolitika megvalósítási eszköze, de a politika formálásának eszköze is (Jenei – Vári [2000]). Mások hangsúlyozzák, hogy a PPP keretében végzett tevékenység terhét végső soron mindig az adófizetők viselik, ezért a feljükk való elszámoltathatóság alapvető demokratikus jog (Kay – Reeves [2004], Broadbent – Laughlin [2003]). A pragmatikus megközelítés alapján pedig egyszerűen a projekt fenntartható működéséhez, az esetleges civil vagy politikai ellenállás leküzdéséhez, megelőzéséhez szükséges a megfelelő participáció biztosítása mind a projekt előkészítésekor, mind a megvalósítás ellenőrzésekor (Fischbacher – Beaumont [2003], Lichfield [1998]). Ehhez kapcsolódóan jellemző kérdésfeltevés, vajon megtérül-e a projekt előkészítésekor végigvitt fokozott participáció a hatékonyabb megvalósítás során.

## ***Kitekintés***

Végül az 1. mellékletben látható két elméleti közgazdaságtani megközelítésű PPP-kutatás összevetése is, amelyek túlmutatnak a gazdálkodástani vizsgálat körén, de rámutatnak a terület sokdimenziós értelmezhetőségére (Hart [2003], Linder [2002]). A PPP elméleti

közgazdaságtani szempontból, az ott definiált elméletek felhasználásával is mély elemzésekre ad lehetőséget.

### ***Felhasznált irodalom***

- Ball, R. – Heafey, M. – King, D. [2004]: Risk Management and the Private Finance Initiative; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Bovaird, T. [2004]: Public-Private Partnerships in Western Europe and the US: New Growths from Old Roots; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Broadbent, J. – Laughlin, R. [2003]: Control and legitimation on government accountability processes: the Private Finance Initiative in the UK; Critical Perspectives on Accounting, 14. pp. 23-48
- Carroll, P. – Steane, P. [2000]: Public-private partnerships – Sectoral perspectives; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Collin, S. O. – Hansson, L. [2000]: The propensity, persistence and performance of public-private partnerships in Sweden; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Fischbacher, M. – Beaumont, P. B. [2003]: PFI, Public-Private Partnerships and the Neglected Importance of Process: Stakeholders and the Employment Dimension; Public Money & Management, July, pp. 171-176
- Hardcastle, C. – Boothroyd, K. [2003]: Risks overview in public-private partnership; in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-Private Partnerships – Managing risks and opportunities; Blackwell Science, Oxford, UK
- Hart, O. [2003]: Incomplete contracts and public ownership: remarks, and an application to public-private partnerships; (Harvard University); The Economic Journal, 113 (March) pp. 69-76.



- Hood, J. – McGarvey, N. [2002]: Managing the Risks of Public-Private Partnerships in Scottish Local Government, Policy Studies, Vol. 23, No. 1 pp. 21-35.
- Huxham, C. – Vangen, S. [2000]: What makes partnerships work?; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Jenei, Gy. – Vári, A. [2000]: Partnership between local government and the local community in the area of social policy – A Hungarian experience; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Kay, M. – Reeves, E. [2004]: Making PPPs Accountable: The Case of Ireland; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Klijn, E. H. – Teisman, G. R. [2000]: Governing public-private partnerships – Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Klijn, E. H. – Teisman, G. R. [2004]: Public-Private Partnership: The Right Form at the Wrong Moment? An Analysis of Institutional and Strategic Obstacles; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Li, B. – Akintoye, A. [2003]: An overview of public-private partnership; in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-Private Partnerships – Managing risks and opportunities; Blackwell Science, Oxford, UK
- Linder, S. H. – Rosenau, P. V. [2002]: Mapping the terrain of the Public-Private Partnership; in: Rosenau, P. V. (szerk.): Public-private policy partnerships; Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts
- Morton, C. – Banks, C. [2004]: Peterborough Hospitals NHS Trust; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York

- Osborne, S. P. – Murray, V. [2000]: Understanding the process of public-private partnerships; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Rosenau, P. V. [2002]: The Strengths and Weaknesses of Public-Private Policy Partnerships; in: Rosenau, P. V. (szerk.): Public-private policy partnerhips; Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts
- Shaoul, J. [2005]: A critical financial analysis of the Private Finance Initiative: selecting a financing method or allocating economic wealth?; Critical Perspectives on Accounting, 16: 441-471, Elsevier Ltd.
- Teisman, G. R. – Klijn, E. H. [2000]: Public-private partnerships in the European Union – Officially suspect, embraced in daily practice; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Van Ham, H. – Koppenjan, J. [2002]: Building Public-Private Partnerships – Assessing and managing risks in port development; Public Management Review, Vol. 4. pp. 593-616.

## 1. melléklet: Kiemelt gazdálkodástani kutatások a PPP területén

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Ball et al. [2004]	A PPP bármely állami és magánfelek bármely közös vállalkozásaként értelmezhető. Többféleképp strukturálható, melyek például egy laza együttműködéstől a képzés fejlesztésére egy önkormányzat és helyi vállalatól egy formális szerződésig terjedhetnek, mely utóbbit például egy helyi önkormányzat, bankok és egy építési vállalat kötheti egy új kereskedelmi központ fejlesztésére.	Mi a kockázatmegosztás szerepe a PPP (itt: szűkebben PFI) sikerében?	Az „optimális kockázatmegosztás” kérdésköre várhatóan folyamatos kérdésként marad meg, noha széleskörben elfogadott, hogy csak azokat a kockázatokat kellene a magánfélnek vállalnia, melyeket az képes (jobban) menedzselni. A projekteket előkészítő elemzések sportszerűtlen egyoldalú nyomás alatt készülnek, a projektek megvalósulásának irányában (pl. a működési kockázatok előzetes túlbecslése). Felmerül a kérdés, hogy a megállapodás szerinti kockázatmegosztás a gyakorlatban érvényesíthető-e. A kutatók kijelentik, hogy elemzésük eredményeképpen „úgy érzik”, a PPP gazdasági értelme a kockázatmegosztással kapcsolatos dilemmák alapján erősen megkérdőjelezhető.
Bovaird [2004]	Partneri együttműködés állami és üzleti vállalkozások (esetleg non-profit szervezetek) között.	Mi a jelentősége a PPP-nek nemzeti és összehasonlításban a közpolitika megvalósításában?	A PPP több területen nagyon sikeres, ugyanakkor jelentőségét helyén kell kezelni. Az állami szolgáltatások magja változatlanul a szektoron belül szerveződik. A megvalósuló PPP-k a partnerségről szóló kommunikációjuk ellenére gyakran közelebb állnak a hagyományos tranzakciós vagy konfrontációs szerződéskötéshez. Kulcsprobléma, hogy nincs megoldva a közigazgatás (public governance) alapelveinek gyakorlatba átültetése a PPP-knél. Ebben ugyanakkor néhány előremutató kezdeményezés segítséget jelent (WHO, Bocconi egyetem és Olasz Jóléti Minisztérium standardjai).

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Broadbent – Laughlin [2003]	A magántőke bevonása a közszolgálatok fejlesztésébe.	Milyen szintű a PPP társadalmi kontrollja és legitimitációja az angol PPP projekteknél? (itt: szűkebben PFI)	A szerzők állítása szerint a választópolgárok nem gyakorolnak ellenőrzést a kormányzat felett, kivéve, amikor választásokkor ellene szavazhatnak. Ezért bármilyen elszámoltatási eljárást is alkalmazunk, az sokkal inkább a tájékoztatás, semmint a közvetlen ellenőrzés eszköze lesz. Mégis, a nyomás a választók részéről a pontosabb elszámoltathatóság irányába átláthatóbbá és valószínűbbé teszi a kormányzatnak a társadalmi rendszerek feletti kontrollját. A PPP esetében a választópolgárok növekvő nyomásgyakorlása elérte, hogy nőtt az elszámoltathatóság mértéke és a PPP fogalmának értelmezése kifinomultabbá vált. A makropénzügyi meghatározás helyett egyre inkább a projektszintű értékteremtés (VFM) definiálja a PPP-t. Az angol kormányzat álláspontja, hogy nem valósulhat meg PPP projekt, ha nem lehet VFM-et igazolni egy PSC-vel való összehasonlításban. Ennek az ellenőrző mechanizmusnak a kontrollját a NAO (nemzeti ellenőrző hivatal) gyakorolja, s ez legitimáló hatású, bár ennek a kormánytól való függetlensége nem vitán felül álló.
Carroll – Steane [2000]	A PPP-k egyetértéssel létrehozott, együttműködésre épülő vállalkozások, melyek magukba foglalnak legalább egy állami és legalább egy magánszektorbeli partnert.	Hogyan hatott a PPP fejlődésére a három szektor (állami, üzleti és non-profit civil) látásmódja és várakozásai?	A partnerek motivációi, értékei és céljai részben eltérnek. Ez egészséges vitára, innovációra adhat alapot, rugalmatlan hozzáállással viszont konfliktusok forrása lehet. Az elmúlt 2 évtized a kölcsönös tanulás jegyében telt. További kutatásokra van szükség, elsősorban a menedzsment-kérdések, a partnerség költségei és hasznai vonatkozásában.

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Collin – Hansson [2000]	Megállapodás egy közhatóság és egy vagy több magántársaság között, ahol minden fél osztozik a kockázatokon, a nyereségen, a hasznosságon és a befektetésen egy szervezet közös tulajdonlásán keresztül.	Noha Svédországban a PPP mind kiterjedtségében mind jelentőségében szerény mértékű, miért terjed?	Az együttműködés okai a kutatás alapján: az erőforrások (pénzügyi, tudásbeli vagy szemléletbeli erőforrások) megosztásának igénye, a kockázat és haszon megosztásának igénye, a közintézményi működés átalakításának igénye, valamint az önkormányzati ügynökségek piacorientációja legitimálásának igénye. A PPP-k eredménye éppoly ellentmondásos mint formájuk, mégis úgy tűnik képesek dinamikus hatékonyságot vinni a működésbe, ezért a változások kezelésének széleskörben használt eszközei.

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Fischbacher – Beaumont [2003]	Egy mechanizmus többletforrás szerzésére és értéknövelő (value for money) működésre a közszolgálatok számára.	Milyen módon célszerű figyelembe venni a folyamatmenedzsment szempontjait PPP-projektteknél?	<p>Egy angol közkórház PPP-projektjének vizsgálata alapján a szerzők a következő általánosítható következtetéseket fogalmazták meg. A döntéshozatali folyamatot potenciálisan diszfunkcionálisnak és alacsony hatékonyságúnak találták. Ennek okát a projekt tervezésében azonosították, amellyel kapcsolatos döntéseket pénzügyi, jogi, technikai megfontolások és az elvárt eredmények megfogalmazása dominálták, s ezek politikai nyomással párosulva teljesen félreszorították a folyamat szempontjait. A PPP esetében ráadásul jellemzően intézményesen elkülönül a stratégiaalkotás a megvalósítástól.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mindennek következtében nagyobb bevonását javasolják az érintetteknek. Ezzel elérhető, hogy több tényezőt vegyenek figyelembe a projekt tervezésekor.</li> <li>2. Tréningre van szükség, hogy a bevont érintettek minél jobban képesek legyenek képviselni a közösségek érdekeit, és aktív szerepet vállalhassanak – ez a felek közti bizalom kialakításakor is fontos.</li> <li>3. A politikai döntéshozóknak és végrehajtóknak tudatosan mérlegelniük kell, hogy a hosszabb előkészítés és az ebből következő hatékonyabb megvalósítás költségei és hasznai milyen arányban állnak egymással.</li> </ol>

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Hardcastle – Boothroyd [2003]	Szerződéses kapcsolat, amelynél a magánfél felelősséget vállal részben vagy egészben a kormányzati intézmény feladataiért. Lényegét tekintve szerződéses megállapodás egy állami ügynökség és egy magánfél között, amelynél az erőforrásokat és kockázatokat megosztják, s amelynek célja, hogy valamely közszolgáltatást nyújtsanak vagy fejlesszék a közösségi infrastruktúrát.	Mi a kockázatok kezelésének a PPP-ben résztvevő felek számára?	A kockázattal kapcsolatos kérdések köre a PPP-k esetében igen széles. A kockázatok egy része pozitív (upside), nem csak negatív (downside) kimenetelt is hordoz, azaz a feleknek nem csak kára, hanem haszna is származhat belőle. Sok kockázati elem minden fél számára releváns, ám jelentőségük eltérő lehet az egyes felek számára. Vannak csupán bizonyos felek számára értelmezhető kockázatok. A kockázatok kezelésének módja nagyon sokféle megoldásokat foglal magába. Sok olyan kockázati elem azonosítható, melyek fontosak a felek számára, a kockázatmenedzsment folyamatában mégsem kapnak ennek megfelelő súlyt.
Hart [2003]	Implicit definíció: a magántőke bevonása közfeladatok fejlesztésébe és kivitelezésébe.	Milyen elméleti modell alkalmas a PPP elemzéséhez?	A szerző a nem teljes (incomplete) szerződések elmélete alapján a PPP és a hagyományos közberuházás közti választás elemzési fókuszaként azt határozza meg, hogy vajon könnyebb-e szolgáltatási szerződést készíteni (PPP) építési szerződéshez (hagyományos közberuházás) képest. A PPP esetében ugyanis nagyobb a szerződő magánfél szabadsága a feladat értelmezésével és megvalósításával kapcsolatban. A szerző elutasítja a finanszírozás költségességét firtató elemzések érdemességét, s a relatív szerződési költségek elemzésére irányítja a figyelmet.

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Hood – McGarvey [2002]	A PPP lényege a nagy beruházások kockázata egy részének átadása a magánszektorra. Új pénzügyi forrást jelent, s lehetőséget az üzleti fél által létrehozott innovációk hasznosítására.	Mennyire hatékony a skót helyi önkormányzatok PPP-projektjeinek kockázatmenedzsmentje?	A kutatás eredménye a rossz kockázatmenedzsment jeleit körvonalazza. A kockázatmegosztás tisztázatlan, rosszul definiált, s a magánfél számára kedvező súlyozású. A fő kérdés a helyi önkormányzatok számára az, hogy egyáltalán azonosították-e a kockázatokat, s ezt követően megosztották-e a magánféllel. Hogy ezt megtették-e, többnyire rosszul vagy egyáltalán nem dokumentált. A PPP politikailag ellentmondásos karaktere, s a tény, hogy számos üzleti paraméterét titkosították, igen megnehezíti a projektek utólagos értékelését. Világossá vált, hogy számos vizsgált skót helyi önkormányzat nincs felkészülve arra, hogy a kockázatmegosztás kérdésére megoldást találjon, ezért e tekintetben a velük tárgyaló üzleti félnek tartós és jelentős előnye van.



Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Huxham – Vangen [2000]	<p>Az együttműködési előny: minden együttműködés végső célja az együttműködési előny létrehozása.</p> <p>Az együttműködési előny akkor jelentkezik, ha olyas valami jön létre, amely az együttműködés nélkül nem jöhetett volna létre.</p> <p>A PPP-nél általánosabb értelemben tárgyalja a cikk az együttműködést.</p>	<p>Mitől működik egy együttműködés? (Mik az együttműködések menedzsmentjének sikertényezői?)</p>	<p>Empirikus alapú következtetések. Az együttműködés nagyobb eséllyel lesz sikeres, ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a kulcsszereplők azonosítottak egyetlen kérdést, amelyet a többi kérdésnél fontosabbnak ítélnek</li> <li>- az együttműködés egy konkrét projektre irányul, melynek jól definiált célja van</li> <li>- csupán kevés számú partner szervezet vesz részt az együttműködésben</li> <li>- részvétel nem igényli a partnerektől, hogy „sokat adjanak át másoknak”</li> </ul> <p>A sikernek szinte minden esetben feltétele, hogy legyen legalább egy alkalmas személy, aki sikerre viszi és fejleszti az együttműködést.</p> <p>Az együttműködés kihívásának való megfeleléshez kell:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- csak akkor fogjunk hozzá, ha tisztán látjuk a lehetséges együttműködési előnyt</li> <li>- ösztönzőket kell kialakítani, melyek lehetővé teszik, hogy a felek alkalmazzák a közös elképzelést saját területükön</li> <li>- tartsuk mozgásban az együttműködést, még ha nem is tökéletes: legyünk készek a kompromisszumokra</li> </ul>
Jenei – Vári [2000]	<p>Implicit definíció: stratégiai együttműködés egy állami és egy civil fél között helyi szolgáltatások tervezésére és megvalósítására.</p>	<p>Mennyiben alkalmas a PPP az átmenet országában a társadalmi igények feltérképezésére és ezeket megcélzó politika kialakítására?</p>	<p>A participatív döntéshozatali folyamatok a demokrácia fontos iskolái a helyi közösségek számára az átmenet országában, s jelentős mértékben hozzájárulnak a civil társadalom létrehozásához. A közös döntéshozatal és a csapatmunka kezdeti tapasztalatai hasznosíthatók lesznek PPP-k kialakításához mind a politika alakítása, mind szolgáltatások nyújtása terén.</p>

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Kay – Reeves [2004]	Implicit definíció: a PPP infrastrukturális beruházásoknak és közfinanszírozású szolgáltatások nyújtásának egy megvalósítási módja.	Hogyan befolyásolja a PPP módszerének választása az ír fejlesztési program legitimitását?	Az adófizetők nyilvánossága előtti elszámoltathatóság a közhatalom gyakorlásának előfeltétele. Az elszámoltathatóság a demokratikus jogok gyakorlásával összefüggésben nem csupán eszköz, hanem cél is. Az ír PPP-politika jelen felfogása hibás. Konkrét elemzések igazolják, hogy több PPP mély ellenérzéseket szült a helyi közösségekben. Ezek a közösségek harcosan védik környezetüket és megszervezik az ellenállást a projektekkel szemben. A közszolgálati elszámoltathatóság hiányos. A „gondnokság” szemlélete minden érintett körében kívánatos lenne az elszámoltathatóság biztosításához.
Klijn – Teisman [2000]	Implicit definíció: partneri (hangsúlyozva) együttműködés egy állami és egy magánfél között. A kiszereződés és a privatizációhoz képest való különbséget hangsúlyozzák.	Mi szükséges szinergia létrehozásához a partneri együttműködésben?	A hosszú távú sikerhez a partnerségben a bizalom kialakítása és fenntartása szükséges. A hozzáadott érték létrehozásához a projekt menedzsmenten túl folyamatmenedzsment és hálózatok létrehozása szükséges (a turbulens külső környezet és a partnerek belső összetettsége miatt).

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Klijn – Teisman [2004]	Partneri együttműködés állami és magánfelek között, amely tartós jellegű, a felek közös terméket és/vagy szolgáltatást fejlesztenek, valamint a kockázatot, költségeket és hasznokat megosztják egymással. A PPP a kölcsönös hozzáadott érték gondolatára alapul.	Melyek a PPP keretében való együttműködés intézményei és stratégiai akadályai?	Három magyarázó tényezőt találtak a kutatók a partneri együttműködés kialakításának akadályaként: - a projektben szereplők körének összetettsége, - intézményi tényezők - az állami és magánfelek stratégiai választásai. E tényezők nemcsak megnehezítik a PPP-k működését, hanem blokkolják az igazi partnerség (együttes döntéshozás és kockázatvállalás) kialakítását. A felek egymás felelősségének világos elhatárolásában és nem közös vállalásában lesznek érdekeltek. Erős feszültség érzékelhető a felek hangoztatott kívánalmai és a kialakított intézményi struktúrák, választott stratégiák között. A PPP egy logikus megoldás, melyre szükség lesz majd egy hálózati társadalomban, ahol a tudást és erőforrást számos szereplő között megosztják. Ennek feltételei egyelőre nem adottak, így a PPP – a legtisztább, legeredetibb értelmében – nincs összhangban a fennálló intézményi szabályokkal, szerepekkel, magatartásmódokkal, az állami és a magánszféra elhatárolódásával az ezredforduló elején.
Li – Akintoye [2003]	Többféle definíciót idéznek. Az USA-beli verzió: szerződéses megállapodás egy közszektorbeli ügynökség és egy üzleti vállalkozás között, amelynél az erőforrásokat és kockázatokat megosztják, s amelynek célja, hogy egy közszolgáltatást nyújtsanak vagy fejlesszék a közösségi infrastruktúrát.	Mennyire elterjedt a PPP a világ különböző térségeiben?	A fejlett országok többségében a PPP-t valamilyen formában alkalmazzák szolgáltatásnyújtásra vagy infrastruktúra-fejlesztésre. Az európai kultúrkörben az Egyesült Királyság alkalmazza a PPP-t legnagyobb mértékben, noha más országok szélesebb körben alkalmazzák. A fejlődő országokban regionálisan erősen összpontosul a PPP népszerűsége: Latin-Amerika vezet, majd Dél-Kelet-Ázsia. További területek, ahol növekszik a magánszféra szerepvállalása: Afrika francia nyelvű területei, Kelet-Európa, Közép-Ázsia és Dél-Ázsia. A legkevésbé elterjedt a PPP Szub-Szaharai Afrikában.

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Lichfield [1998]	Implicit definíció: partneri együttműködés állami és magánfelek között.	Hogyan lehet egy sok érintett PPP teljesítményét értékelni?	A javasolt módszer a Közösségihatás- értékelés (CIE), amelynek előnye, hogy a formális és informális partnerek saját értékelési szempontjaikat használhatják, mégis a CIE megjeleníti az összesített egyenlegét a társadalom győzteseinek és vesztéseinek a projekt kapcsán. Széles körű konzultációt intézményesít és növeli az elszámoltathatóságot, mert a döntések minden következménye mindenki számára láthatóvá válík.

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Linder [2002]	A munka eredményeképp különböző értelmezéseket vázol.	Milyen eltérő PPP-értelmezések vannak, s ezek mögött milyen eltérő stratégiai és normatív célok húzódnak meg?	<p>Legalább hat értelmezést tart megfogalmazhatónak.</p> <p>Neoliberális háttérű értelmezések:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A PPP mint menedzsmentreform: a privatizációs mozgalom folytatásaként a hatékonyságnövelés eszköze. A piac törvényeinek asszimilálása a kormányzat területén, innovatív módon (a közintézményi menedzser mint pszeudo-vállalkozó).</li> <li>2. A PPP mint problémaátalakító: a kormányzati szervek vezetői átalakítják a PPP segítségével a megoldandó problémákat olyanná, hogy üzleti együttműködő felek számára értelmezhetőek és vonzó lehetőségek legyenek (a közintézményi menedzser mint befektetési bróker).</li> <li>3. A PPP mint morális újjáalakulás: a közintézményi menedzserek piaci személyiségjegyeket alakítanak ki (önállóság, kezdeményezőkézség, munkabírási, becsületesség, óvatosság stb.), melyek a weberi protestáns etika talaján a magántulajdonhoz és az üzleti vállalkozáshoz kötődnek.</li> </ol> <p>Semleges háttérű értelmezések:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. A PPP mint kockázattudás: a magánérdekeket is a kormányzati programok mögé felsorakoztatni. Egyúttal nagyobb fiskális fegyelmet érni el.</li> </ol> <p>Neokonzervatív háttérű értelmezések:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. A PPP mint a közszolgálat restrukturálása: a PPP a projektek válláról levesz valamennyit az adminisztratív terhekből, valamint az alkalmazottakat a munkaerőpiac törvényeinek veti alá.</li> <li>6. A PPP mint hatalommegosztás: a PPP valójában empowerment, mert a vertikális hatalomgyakorlás intézményét részben horizontális kontrol veszi át (fogyasztó, piac). A partnerek között pedig az egyeztetés kerül előtérbe a jogviták helyett.</li> </ol> <p>Egy további értelmezés: a PPP mint a privatizáció logikus utódja, egy kifinomultabb és szelídebb változatban, jobban illesztve az</p>

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Morton – Banks [2004]	Implicit definíció: együtműködés állami és magánfelek között, melynek lényege a „teljes élettartamra” vonatkozó megoldás megtalálása és a széles körű participációra épülő partneri szemlélet.	Alkalmas volt-e a PPP a peterborough-i kórház konszolidációjához?	Sokdimenziós kérdés a PPP megfelelőségének kérdése. - A működés környezetét is figyelembe kell venni. - A tény, hogy az adófizetők pénzén kívül mást is bevonunk csupán egyetlen kérdés és kevés köze van ahhoz, hogy sikeres lesz-e a projekt. - A projekt vezetésének és tulajdonosainak magukévé kell tenniük a partnerség etikáját és eszerint kell viselkedniük. Osztoznuk kell egy közös jövőképen, s ezt hatásosan kommunikálniuk kell, miközben nyitottak és figyelmesnek kell lenniük az új ötletekre. - A projektvezetésnek saját tanulását is tudatosan kell felvállalnia. - A lehetséges ellenállás leküzdése kivételes gondosságot és érzékenységet igényel. Az érintettek pozitív hozzájárulását el kell érni, win-win helyzetet kell kialakítani.
Osborne – Murray [2000]	Implicit definíció: partneri együtműködés egy állami és egy magánfél között. A kutatás az önkéntes és non-profit szervezetek (VNPO) állami szervezetekkel való együtműködését vizsgálta.	A PPP-partneri együtműködés szerkezete és folyamata milyen menedzsment-kihívásokat hoz létre?	5 főbb következtetés: - létező kapcsolatokra épüljön a PPP, ha csak lehet - korlátozott mértékű együtműködésből érdemes kiindulni (kevésbé kockázatos) és fokozatosan lépni tovább a szélesebb körű együtműködés felé - nyíltan vállalni kell a szervezeti és személyes célokat az együtműködésben és megpróbálni összehangolni őket - el kell fogadni, hogy a verseny jelentette nyomás elfogadott része marad az együtműködő vállalkozásoknak, s ezt kezelni, nem tagadni kell - tudatosítani az együtműködés sikerére ható külső tényezőket

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Rosenau [2002]	Partneri együttműködés egy állami és egy üzleti szereplő között egy specifikus közpolitikai feladat kapcsán.	Melyek a PPP erősségei és gyengéi, mikor célszerű alkalmazni?	<p>A PPP megfelelő lehet, ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. a tevékenység költségoldala a siker legfontosabb tényezője,</li> <li>b. az externáliák korlátozott mértékűek várhatóan,</li> <li>c. az eredményelvárás viszonylag rövid távon értelmezhető.</li> </ul> <p>A PPP valószínűleg nem a legjobb eszköz a közpolitika megvalósítására, ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. a fenti feltételek egyike-másika nem teljesül,</li> <li>b. a partnerség minimális mértékű,</li> <li>c. az elszámoltathatóság kiemelten fontos,</li> <li>d. sérülékeny közösségek állnak a közpolitika fókuszában,</li> <li>e. a költségáthelyezés problémát okozhat,</li> <li>f. a társadalmi értékválasztások fontosabbak, mint a költségek kérdése.</li> </ul>

Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Shaoul [2005]	Implicit definíció: valamely állami intézmény és egy üzleti vállalkozás partneri együttműködése, melynél a szolgáltatás közfinanszírozású marad, a kormányzat által alkotott szabályozás hatálya alá esik, az alapszolgáltatások pedig szintén az államnál maradnak. Egyes kiegészítő szolgáltatások és a fizikai infrastruktúra biztosítása lehet a magánfél feladata.	Ésszerű-e bevonnai a közfinanszírozásnál drágább magántőkét egyes kormányzati tevékenységek finanszírozásába és mik ennek az elosztási következményei? (az angol PFI-politika kritikája kórház-projektek empirikus vizsgálata alapján)	Az ésszerűséget a VFM (value-for-money) módszertannal szokták vizsgálni, noha e módszer a diszkontált cash flow technika alkalmazására épül, amely a konkrét gyakorlat esetében bizonyíthatóan nem volt értékmentes. A módszertan alkalmazása során felmerült kérdések kidolgozásában politikai döntések játszottak szerepet. A magánforrások bevonása is politikai döntés volt, mivel nem állt több központi forrás a korlátozások miatt rendelkezésre. Az értékelést szűk projektszinten végezték, amely országos vagy regionális szinten nem feltétlenül eredményez ésszerű megoldást. Végül a program eredménye is megkérdőjelezhető, mert kisebb kapacitású, drágábban finanszírozható kórházakat eredményezett egy olyan rendszerben, amely eleve kapacitáshiányos volt. A VFM módszertan alkalmazása ésszerűtlen megoldást eredményezett és növelte a társadalmi kirekesztést az egészségügyben. A módszertannal azt érték el, hogy a finanszírozás biztosítóinak érdekei kerültek előtérbe a VFM elérésének nyomása alatt. A PPP valójában új érintetteket hozott egy rendszerbe, akik nagyobb megtérülést vártak a maguk számára egy olyan tevékenységből, melynek az egységnyi teljesítményre eső bevétele nem várható, hogy növekedjen. Ezért a hasznok kevés emberre koncentrálnak, míg a költségeket egy széles adófizetői közösség viseli, tovább növelve a társadalmi polarizálódást. Az egészségügy szükségképpen közfinanszírozású, mert átfogó rendszerben nem biztosítható üzleti alapon. A kockázatok egyszerűen túl magasak a magánszektor számára (nagyon tökeintenzív, pénzügyi kockázatot hordoz, létfontosságú az ország fejlődése szempontjából, átfogó tervezést és koordinációt igényel). Amennyiben az üzleti vállalkozások szerepet vállalnak az egészségügyben, úgy annak kockázatát a közsféra, illetve az adófizetők fogják viselni.



Munka	PPP definíciója	A kutatási kérdés	Főbb következtetések
Teisman – Klijn [2000]	Implicit definíció: hosszú távú partneri együttműködés egy állami és egy magánfél között.	Mi az EU politikái és a PPP fejlődése közti feszültség oka és a megoldás iránya?	Megbízható jogi keretrendszer szükséges: a jelenlegi túl komplex, az eljárások túl merevek. A sikeres PPP-khez Európában a következő dilemmákra kell megoldást találni: - megosztott felelősség, mint a partnerség feltétele versus tisztázatlan felelősség állami és magánfél között - átláthatóság harmadik felek számára versus potyautas magatartás ha az együttműködés eredménye mindenki számára hozzáférhető - rugalmasság az innovatív minőségi megoldások érdekében versus rögzített feltételek a tervezhető értékteremtéshez - hosszú távú együttműködések a bizalomra épülve kisebb tranzakciós költséget eredményezve versus az egyenlő elbánás elve és a feltételekről való előzetes tájékoztatás igénye
Van Ham – Koppenjan [2002]	Partneri együttműködés állami és üzleti felek között, mely tartós jellegű, a felek közösen állítanak elő egy terméket vagy szolgáltatást, s a kapcsolódó kockázatokat, költségeket és erőforrásokat megosztják.	Miért van szükség PPP-re, s milyen nehézségek adódhatnak?	A PPP-től innovatív eredményeket és eljárásbeli, intézményi innovációt várunk. Ezért nem szabad a PPP eljárásrendjét standardizálni, minden eset testreszabott megoldást igényel. A fő kihívás az előkészítési fázisban jelentkezik: sikerül-e a feleknek a kezdetben ellentmondásos helyzetből egy projekt definíciójáig eljutni, egy olyan megállapodáshoz, amely értéknövelő, s kielégítően osztja meg a felek között a kockázatokat és felelőségeket. A szerzők figyelmeztetnek, hogy amennyiben a PPP eljárásbeli és kapcsolódó intézményi innovációi csupán a régi megoldások újraelőállításához vezetnek az állami és magánfelek felelősségmegosztását illetően, a PPP iránti lelkesedés alább fog hagyni. A vizsgált eset, a rotterdami kikötő PPP-fejlesztése e problémának élő példája.