



**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)



# **Szemléletbeli dilemmák a Public-Private Partnership menedzsmentjében**

Kozma Miklós

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

**2010. július**

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

# **Szemléletbeli dilemmák a Public-Private Partnership menedzsmentjében**

## **Absztrakt**

A tanulmány a Public-Private Partnership (PPP) immanens logikai kihívásai közül két kiemelt kérdést elemez: az állami fél közszolgálati-közigazgatási beágyazottságából eredő dilemmákat, valamint az állami és a magánfél eltérő kulturális háttéréből eredő feszültségek jellemzőit. A PPP projektek gyakorlati megvalósítása szempontjából e két kardinális kérdés kifinomult elméleti háttérébe nyújt bepillantást. A közszolgáltatási dilemmák közül azonosítja és tárgyalja a jogszerűség vs. eredményesség, a hatékonyság vs. eredményesség, a centralizáció vs. decentralizáció, a közérdek vs. egyéni szabadságjogok védelme, valamint a kormányzat kicsinyítése vs. jogbiztonság védelme, és a vállalkozói szemlélet vs. közszolgálatosság közti egyensúlyozás kihívásait. Az állami és az üzleti fél kulturális különbözőségének központi motívumaként a döntéshozatalbeli különbséget ragadja meg, és a bizalom szerepét hangsúlyozza a működőképes modell megtalálásának lehetőségeként.

*Kulcsszavak: Public-Private Partnership, Közszolgáltatás, Dilemma, Kulturális sokszínűség, Döntéshozatal*

## **Management dilemmas in Public-Private Partnership projects**

### **Abstract**

This study analyses two cardinal issues of Public-Private Partnership (PPP) projects' immanent challenges: the management dilemmas of public services/governance, and the tensions between the private and public parties due to their different cultural imbeddedness. It provides theoretical insights into these two issues of practical relevance. As public service management dilemmas, it identifies the trade-offs between rights vs. effectiveness, efficiency vs. effectiveness, centralization vs. decentralization, protecting the public interest vs. individual freedom, minimizing government vs. protecting human rights, the entrepreneurial approach vs. public service ethos. The study captures the cultural difference between the public and the private parties in their different approaches to decision making, while it concludes that the role of trust is key in finding feasible solutions for PPP models.

*Keywords: Public-Private Partnership, Public Services, Dilemma, Cultural Diversity, Decision Making*

## **Bevezetés**

Ez az írás az „Értékteremtés Public-Private Partnership (PPP) keretében – különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira” című PhD értekezésemhez kapcsolódó háttér tanulmány, amely a PPP immanens logikai kihívásai közül két kiemelt kérdést elemez: az állami fél közszolgálati-közigazgatási beágyazottságából eredő dilemmákat, valamint az állami és a magánfél eltérő kulturális háttéréből eredő feszültségek jellemzőit. A PPP projektek gyakorlati megvalósítása szempontjából e két kardinális kérdés kifinomult elméleti háttérébe nyújt bepillantást.

### ***Közszolgálati-közigazgatási dilemmák***

A közszolgálat-közigazgatás menedzsmentjével kapcsolatos dilemmák közül az egyik legmeghatározóbb a jogszerűség és az eredményesség dilemmája (Jenei [2005] pp. 191-196.). Az állam gazdasági szerepvállalását – a közigazgatás vagy a közszolgáltatások valamely intézményén keresztül – a demokratikus jogok tiszteletben tartását megkövetelő jogszerűség és a társadalmi célok elérésére irányuló eredményesség (ex post) feltételének teljesülése legitimálja. A hangsúly azon van, hogy e kettő egyszerre kell, hogy teljesüljön. Vagyis a jogi követelményeknek megfelelő működés nem legitim, amennyiben nem jár értelmezhető eredménnyel, illetve az eredmények elérésére törekvés csak az állampolgári jogok tiszteletben tartása mellett elfogadható magatartás. Ez a PPP-projektek sikere szempontjából arra hívja fel a figyelmet, hogy a nyilvánvaló eredményességi elvárás mellett a demokratikus participáció, a civil kontroll biztosítása nem sérülhet a megvalósítás során (például a szoros határidő betartása érdekében nem lehet az érdemi participáció lehetőségét kizárni). Erre számos példát mutat Írország gyakorlata, ahol a PPP gyors felfutását követően ismerték fel a participatív előkészítés és működés fontosságát (Kay – Reeves [2004]). Másrészt a jogszerűség hangsúlyozása nem mentesíthet a társadalom által elvárt eredményesség követelménye alól, amely a PPP primer sikerkritériuma. Bármilyen állami feladat teljesítéséhez járul is hozzá a PPP, ez a kettős elvárás érvényes.

A másik átfogó dilemmája az állam szerepvállalásának a hatékonyság és az eredményesség (hatásosság) kettős követelménye (pl. Pollitt – Bouckaert [2000]). Hatékonyságon az output-input arányt értjük, azaz az erőforrásokkal való gazdálkodás relatív eredményességét. A hatásosság fogalma az eredményesség követelményeként értelmezendő, azaz annak

jelentőségét veti fel, hogy a társadalmi (részben akár üzleti) célok elérése milyen mértékben teljesül egy adott feladat elvégzésével. A PPP-re vonatkoztatva ez általában a pénzügyi eredményesség (leggyakrabban: költséghatékonyság) és a szolgáltatás minősége közti mérlegelés jelentőségére hívja fel a figyelmet. Túl gyakran, különösen a korai PPP-alkalmazások esetében, a pénzügyi hatékonyságra törekvés a szolgáltatás minőségének romlásával (is) jár. Valójában a hatékonyság elérése mellett, azt kiegészítve, arra ráépülve kell a szolgáltatás minőségét is növelni (vö. Jenei [2005] p. 17.). Ez egy alapvető társadalmi elvárás, amely alól egyetlen PPP-projekt sem mentesülhet teljesen.

A centralizáció vagy decentralizáció dilemmája (pl. Kickert [2003]; Painter – Clarence [2000]; Kettl [2000] p. 45-48.; Horváth [2002] pp. 51-53.) abban áll, hogy bár hatékony lehet összpontosítani az erőforrásokat és központilag dönteni felhasználásukról, ha a döntéshez szükséges kompetencia és információk helyi szinten vannak, jobb döntéseket hozhatunk decentralizált módon (empirikus vizsgálat erről Horváth [2000] pp. 131-135.; a magyarországi dilemmáról Horváth [2002], elsősorban pp. 84-86.). Ez az általános dilemma a PPP szempontjából azt jelenti, hogy túl kis projekteket a nagy előkészítési igény miatt nem érdemes PPP formájában végezni, s ekkor a projektek összekapcsolása egy nagyobb projektté lehet a megoldás (Haggart [2004]; egy empirikus leírás az okokról: Beck – Hunter [2003]). Magyarországon a vidéki sportlétesítmények pályázatátása történt ilyen módon. A PPP-projektek hosszú életútja során elkerülhetetlenül szükséges rendszeres participatív döntéshozatal ugyanakkor nagyon megnehezíti a sok kisebb heterogén projektből felépülő központi projekt koordinációját, tehát bizonyos fokú decentralizációra szükség lehet.

Újabb dilemma a közérdek és az egyéni szabadságjogok tiszteletben tartásának egyensúlya (vö. Kettl [2000] p. 41-44.). Még ha a reform szellemiségének megfelelően fogyasztóorientált is egy közszolgáltatás, nem teheti ezt meg minden mértéken túl, amennyiben a közvetlen fogyasztók érdekeinek (a szabad választásnak) szolgálata a tágabb társadalmi érdek, a közérdek ellen hat. Ez a dilemma merül fel például az autópályák útdíja mértékének megállapításakor, amennyiben egy elfogadható arányt kell megtalálni a használók alacsony díjak iránti igénye (azaz, hogy reálisan szabadságukban álljon az autópályát választani) és az útdíj alternatíváját jelentő közfinanszírozást biztosító adófizető közösség alacsony adóterhekben érdekeltisége között. A PPP keretében az utat üzemeltető társaság saját bevételét részben az útdíjából, másrészt viszont az állam által fizetett rendelkezésre állási díjból kapja. A következő dilemma a kormányzat kicsinyítésével, karcsúsításával (Sárközy [2004] p. 147.; Osborne – Hutchinson [2004] pp. 132-145.) kapcsolatos. Általában elmondható, hogy a közigazgatás reformja kapcsán az állam méretének csökkentése legitim törekvés. Ugyanakkor

ennek során egyrészt ügyelni kell a jogbiztonságra; tisztázni kell, hogy az állam intézményeinek bizonyos mértékű leépítése milyen értékorientációval történik (Jenei [2005]). Másrészt mind e folyamat során, mind ezt követően az állam nem válhat gyenge, erőtlenné: kis mérete ellenére meg kell őrizze szabályozó, koordináló, ellenőrző funkcióját (Gulyás – Jenei [2002] p. 147; vö. Hood et al. [2000]). Ezt a demokratikus jogok védelme megköveteli. Érzékelhető ez a dilemma a PPP-projektek szemszögéből nézve is. Az állam felhatalmazhatja ugyan a projekt üzleti szerződő felét saját menedzsment-módszereinek, szemléletének alkalmazására, a számos érintett érdekezejében való döntéshozatal ugyanakkor igényli, hogy az államot képviselő intézmény egyértelműen orientálja a projektet a társadalmi célok megvalósulása felé (Tizard [2004]). Például egy börtön üzleti üzemeltetője a hatékonyságnövelésben érdekelt, az elvárt minőséget (amely költséges) viszont egyértelműen az állami félnek kell meghatározni és ellenőriznie. Tudva azt, hogy a PPP-projekt minőségi elvárásaiban megfogalmazódó társadalmi célok milyen nehezen értelmezhetők és áttételesen kifejeződők, ráadásul folyamatosan változnak, ez a koordináló, ellenőrző szerep igen kritikus lehet a projekt sikere (üzleti és társadalmi hasznok!) szempontjából.

Végül a reform részeként előtérbe kerülő vállalkozói szemlélet és a közszolgálatosság, a jogállamiság dilemmáját (vö. Osborne – Hutchinson [2004] p. 154.) vetem fel. Míg értékválasztásunknak része, hogy minden állampolgárnak joga van emberhez méltó körülmények között élni és például alapvető egészségügyi ellátásban részesülni, a vállalkozói szemlélet és vele a piaci koordináció közszolgáltatásba asszimilálása kapcsán ezek az igények és jogok differenciáltabban jelentkeznek (ennek elméleti megközelítési lehetőségeiről Caporaso – Levine [1992] pp. 223-225.). Ez egyrészt előremutató, mert a fogyasztói igények sokszínűségének kiszolgálása irányába tett lépés, másrészt óhatatlanul kompromisszumot jelent a társadalmi egyenlőség normájának követésében (vö. Mintzberg [1996]). Ha a kórházi ellátás nem csupán a kórtermek körülményeiben, hanem a nyújtott orvosi beavatkozások minőségében is fokozott mértékben a fogyasztó által közvetlenül fizetett díjak alapján differenciált, akkor a klasszikus jogállami elvek sérülnek (vö. Nemeč [2000] p. 104.).

### ***Eltérő kulturális háttér, mégis közös célok?***

Hogyan kell értékelnünk a közös célokban való megállapodás realitását két eltérő kulturális háttérű fél között? Vizsgáljuk meg ehhez nem csak a célok azonosításának kezdeti pillanatát,

hanem a későbbi megvalósítással kapcsolatos szempontokat is. Az állami és az üzleti fél évtizedes szerződéses elköteleződése ugyanis arra, hogy egymást partnerként tekintve „közös vállalkozás” keretében dolgozzanak együtt, nem csupán a projekt előkészítésekor, a feltételek kialakításakor kihívás, hanem a projekt teljes időtávja alatt is. Más a két fél kulturális háttere (l. 1. és 2. táblázatok).

Menedzsment-szempontról talán a leglényegesebb különbség az üzleti vállalkozások és az állami intézmények döntéshozatali módjában azonosítható. A közösségi döntések részletes szabályozás által vezetve, az átláthatóság, elszámoltathatóság szempontjait szem előtt tartva, a döntéshozók szubjektív ítéletét lehetőség szerint kizárva születnek. Ez a képviselői demokrácia követelménye. Ehhez képest az üzleti döntések esetében a vállalat tulajdonosainak az érdekei a legmarkánsabbak, s ha nem nagy számú tulajdonosról van szó, a döntések szülehetnek gyorsan, hatékonyan, titkosan – még a döntéshozók esetleges szubjektivitása sem kizárt (a racionalitás egyénfüggő útjairól a döntéshozatalban l. Zoltayné [2005] p. 78.). A két eltérő döntéshozatali kultúrához szokott félnek a PPP keretében rendszeresen közös döntéseket kell hoznia, egymás szempontjainak figyelembe vételével (pl. egy vidéki sportcsarnok kihasználása kapcsán kérdés, mikor legyenek a diákok testnevelő órái, s itt más lehet az üzlet, s más az oktatás szempontrendszere). Ezt a közös döntéshozatalt nagy kihívás a feleknek saját belső eljárásrendjükbe illeszteni, s ez folyamatos súrlódásokhoz vezethet, bár termékeny, innovatív viták kiindulópontja is lehet (az ilyen innovatív viták jelentőségéről l. Carroll – Steane [2000]).

A kulturális különbségek kezeléséhez a PPP-ben részt vevő felek közti bizalom megalapozása és fenntartása, folyamatos menedzsmentje segíthet. A projekt sikere szempontjából lényeges „bizalom menedzsmentjéhez” (Klijn – Teisman [2000]) szükséges, hogy a projekt működtetése során a döntések közösen szülessenek, s a kockázatvállalás is közös teher legyen, a PPP-vel kapcsolatos kiemelt információk pedig a felek számára folyamatosan elérhetők legyenek (Tomkins [2001]). Ez jelentős mértékű kihívást jelent a projekt koordinációja szempontjából, mert sok a szereplő, összetett a projekt intézményrendszere, és a résztvevők stratégiai választásai is összetettek (Tranfield et al. [2005]; Klijn-Teisman [2004]; vö. Pipattanapiwong et al. [2003]). Mégis, ha e kihívástól megriadva a hatékony menedzsment érdekében a döntéseket és a kockázatokat minden fél csak a saját szűkebb kötelességeire, kompetenciájára nézve vállalja magára, az eredmény nem partneri együttműködés, hanem pusztán szerződéses feladatmegosztás lesz (Klijn-Teisman [2004]; vö. McQuaid [2000]).

A megoldás annak a szemléletnek az elfogadásában rejlik, hogy a résztvevőknek nemcsak saját feladataikra, hanem a közösre, a projekt egészére figyelemmel kell lenniük a megvalósítás során (vö. Morash – Lynch [2002]). Ez annál is inkább fontos, mert a PPP hosszú időtávja alatt jelentős mértékben egymásra utalt szereplők esetlegesen nem együttműködő magatartásának nincs hatékony szankciója (Klijn-Teisman [2004]).

Bizalomra van szükség a hatékony koordinációhoz, a közös projekt érdekeinek szem előtt tartásához, a bizalom ugyanakkor éppen a fentiek tartós meglétének eredményeképpen erősödhet meg (Lundvall [1993], idézi Klijn – Teisman [2000]). A bizalmat a korai, a projektet előkészítő fázisban kell megalapozni (Tomkins [2001]), miként az egy nem konfrontatív szerződésben is tükröződhet. Ettől kezdve pedig Huxham – Vangen [2000] a „kis lépések” taktikáját javasolja, azaz a bizalom fokozatos, kisebb lépések sikerére történő alapozását mint pragmatikus megoldást. Ezen kívül a projekt megvalósítása során menedzselendő bizalom szükségessé teheti olyan projektmenedzsment, illetve vállalatirányítási módszertan kidolgozását, amely képes az üzleti és az állami fél által meghatározott célokat integráltan kezelni. Ezzel lehet az elvi szinten szükséges konszenzust a PPP üzleti gyakorlatának szintjén is érzékelhetővé tenni, a teljesítményértékelés és az ösztönzési rendszer alapjává tenni (javaslatokat mutat be ehhez Grimsey – Lewis [2004]).

**1. táblázat: Alaptevékenységek, értékek és stratégiák kapcsolata a PPP-ben**

|                                 | Állami fél  | Üzleti fél  | Feszültség  |
|---------------------------------|---|---|---|
| Alap-<br>tevékenység            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• célok: (szektorális) közcélok</li> <li>• folytonosság: politikai feltételek</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• célok: nyereség elérése</li> <li>• folytonosság: pénzügyi feltételek</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eltérő probléma-értelmezések: politikai kockázat az elvárásokban vs. piaci kockázat az éves számokban</li> </ul>   |
| Értékek                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lojalitás</li> <li>• az önállóan definiált közérdek szolgálata</li> <li>• a folyamat és módszer ellenőrizhetősége (politikai és/vagy társadalmi)</li> <li>• hangsúly a kockázat elkerülésén és az elvárások megelőzésén</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• verseny</li> <li>• a fogyasztói preferenciák szolgálata</li> <li>• a tulajdonosok kontrollja az eredmények alapján</li> <li>• hangsúly a piaci lehetőségeken és a kockázatokon, az innováción</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a kormányzat bizonytalan a projekt folyamataiban vs. az üzleti fél bizonytalan a projekt céljaiban</li> <li>• a kormányzat bizonytalan az eredményekben vs. az üzleti fél vonakodik erőfeszítéseket tenni</li> </ul> |
| Stratégiák                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• olyan megoldás keresése, amely garantálja a jelentős befolyást (a közérdek az elsődleges)</li> <li>• az elvárások minimalálása és a megvalósítás költségeinek bizonytalansága</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• olyan megoldás keresése, amely biztosítja a gyártás vagy a szolgáltatási megbízás elnyerését</li> <li>• minimalni a politikai kockázatot és a szervezeti költségeket, tekintettel a közérdek széles körű értelmezhetőségére</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a szembekerülés kölcsönös sakkban tartáshoz vezet, amely a megszokott és kipróbált együttműködési típusokat eredményezi (kiszereződés)</li> </ul>  |
| Következ-<br>mények a<br>PPP-re | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hangsúly a kockázatok korlátozásán és olyan megállapodásokon, amelyek legitim eljárásokat és az állami fél dominanciáját eredményezik</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hangsúly a piaci részesedés és a nyereség biztosításán várakozó állásponthoz vezet és korlátozott befektetésre addig, amíg a megbízást el nem nyerték</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• értékteremtés a szektorközi együttműködésből nem keletkezik</li> </ul>   |

Forrás: Klijn – Teisman [2004] p. 158.



**2. táblázat: Különbségek az állami és üzleti szervezetek között**

| <b>Főbb megkülönböztető jegyek</b>                            | <b>Állami</b>  | <b>Üzleti</b>   |
|---|--|---|
| Főbb érintettek   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyi közösség</li> <li>• Közvetlen fogyasztók/ügyfelek</li> <li>• Választott képviselők</li> <li>• Parlament</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulajdonosok</li> <li>• Pénzügyi intézmények</li> <li>• Pénzügyi elemzők</li> </ul>  |
| A tevékenység eredménye (milyen jellegű, hogy mérjük)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazdasági, társadalmi és környezeti jóléte a közösségnek</li> <li>• Őszinte és pártatlan tanács a választott képviselőknek</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulajdonosi érték</li> <li>• Nyereség</li> <li>• Piaci részesedés</li> <li>• Részvényárfolyam</li> </ul>   |
| Tevékenységi kör (mi határozza meg, dönthet-e erről a vezető) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Törvényi előírások vagy társadalmi megfontolások</li> <li>• Vezetői mozgástér ebben minimális</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzleti törvényszerűségek határozzák meg</li> <li>• Vezetőknek van döntési lehetősége</li> </ul>  |
| Vertikális integráció   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Részben külső tényezők határozzák meg</li> <li>• Vezetői mozgástér ebben csekély/közepes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzleti törvényszerűségek határozzák meg</li> <li>• Vezetőknek van döntési lehetősége</li> </ul>  |
| Időhorizontok (milyen távú hatásokkal számolnak)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hosszú táv</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rövid táv<sup>1</sup></li> </ul>   |
| Megújulás gyakorisága   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alacsony</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magas</li> </ul>   |
| Tevékenységbe belépés/onnán kilépés lehetősége                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugalmatlan</li> <li>• Vezetők mozgástere csekély</li> <li>• A döntés nem kézzelfogható társadalmi megfontolások alapján</li> <li>• A belépés és kilépés rugalmatlansága, a társadalmi felelősség és bizalmi kötelezettség nem kedvez az új vállalkozásoknak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugalmas</li> <li>• Vezetőknek van döntési lehetősége</li> <li>• A döntés gazdasági megfontolások alapján</li> <li>• Belépés és kilépés lehetősége ösztönzi az új vállalkozásokat</li> </ul> |
| Célkitűzések (ki és hogyan határozza meg)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Többnyire külső adottság, politikusok határozzák meg</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezetők hatásköre ezek meghatározása</li> </ul>  |
| A megbízó/ügynök probléma feloldásának lehetősége             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csekély/közepes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jó</li> </ul>  |

<sup>1</sup> A magam részéről ezt hibásnak tartom és az üzleti szemlélet szerint itt is hosszú távot tartok helyénvalónak.

| <b>Főbb megkülönböztető jegyek</b>  | <b>Állami</b>  | <b>Üzleti</b>  |
|---|--|--|
| Fogyasztóorientáltság (szintje mekkora)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alacsony/közepes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magas/közepes</li> </ul>  |
| Minőségorientáltság (mikor fontos és miért)                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fontos, ha van társadalmi haszna</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fontos, ha van üzleti jelentősége és nem fontos, ha nincs</li> </ul>  |
| Külső vagy belső fókusz (hová figyelnek a mindennapokban)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Többnyire belső</li> <li>• Kínálat-oldalról meghatározott</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haladó szervezeteknél külső</li> <li>• Kereslet által vezérelt</li> </ul>   |
| Munkarutinok (mi határozza meg, ki mit csinál és hogyan)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkaköri leírás és hagyományok</li> <li>• Nemzeti szintű egyeztetések</li> <li>• Vezetők mozgásteret közepes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugalmasan változnak</li> <li>• Helyi alkuk tárgya</li> <li>• Vezetők mozgásteret jelentős</li> </ul>   |
| Főbb kulturális vonások (mik a fontos értékek az itt dolgozók, vezetők számára) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méltányosság</li> <li>• Lojalitás</li> <li>• Hagománytisztelet</li> <li>• Rang tisztelete</li> <li>• Megbízhatóság</li> <li>• Őszinteség</li> <li>• Szolgáltatást biztosítani bármi áron</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versenyképesség</li> <li>• Hatékonyság</li> <li>• Vállalkozói szemlélet</li> <li>• Kezdeményezések ösztönzése</li> <li>• Megállapodásra késznek lenni</li> <li>• Őszinteség</li> <li>• Szolgáltatni, ha van üzleti értelme</li> </ul> |

Forrás: Ghobadian et al. [2004b] pp. 297-298. alapján

## **Felhasznált irodalom**

- Beck, M. – Hunter, C. [2003]: Private finance initiative uptake in UK local authorities; in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-Private Partnerships – Managing risks and opportunities; Blackwell Science, Oxford, UK
- Caporaso, J. A. – Levine, D. P. [1992]: Theories of political economy; Cambridge University Press, Cambridge
- 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
- Ghobadian, A. – Gallear, D. – Viney, H. – O’Regan, N. [2004b]: Future of the Public-Private Partnership; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Grimsey, D. – Lewis, M. K. [2004]: The Governance of Contractual Relationships in Public-Private Partnerships; Journal of Corporate Citizenship, 15: 91-109
- Gulyás, G. – Jenei, Gy. [2002]: Összehasonlító közpolitika; AULA, Budapest
- Haggard, T. [2004]: An Examination of the Private Finance Initiative – Has the PFI Initiative Assisted in the Investment in our Public Services or has it been an Expensive Diversion?; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Hood, C. – James, O. – Scott, C. [2000]: Regulation of government: has it increased, is it increasing, should it be diminished?; Public Administration, Vol. 78. No. 2. pp. 283-304.
- Horváth, M. T. [2000]: Közösségi pénzügyek a politikai rendszerekben; in: Nemeč, J. – Wright, G. (szerk.): Közösségi pénzügyek – elmélet és gyakorlat a közép-európai átmenetben; AULA, Budapest
- Horváth, M. T. [2002]: Helyi közszolgáltatások szervezése; Dialóg Campus, Budapest-Pécs
- 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. [2005]: Közigazgatás-menedzsment; Századvég, Budapest
- 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
- Kickert, W. J. M. [2003]: Beyond public management – Shifting frames of reference in administrative reforms in The Netherlands; Public Management Review, Vol. 5. Issue 3. pp. 377-399.
- 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
- Lundvall, B. A. [1993]: Explaining interfirm cooperation – limits of the transaction-cost approach; in: Graeber, G. (szerk.): The Embedded Firm – Understanding Networks: Actors, Resources and Processes in Interfirm Cooperation; Routledge, London
- McQuaid, R. W. [2000]: The theory of partnerships: why have partnerships?; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Mintzberg, H. [1996]: Managing Government – Governing Management; in: Ott, J. S. – Russel, E. W. [2001]: Introduction to Public Administration – A Book of Readings; Longman, New York pp. 236-247.
- Morash, E. A. – Lynch, D. F. [2002]: Public Policy and Global Supply Chain Capabilities and Performance: A Resource-Based View; Journal of International Marketing, Vol. 10., No. 1. pp. 25-51.
- Nemeč, J. [2000]: Példák piaci és kormányzati kudarcokra az egészségügyben; in: Nemeč, J. – Wright, G. (szerk.): Közösségi pénzügyek – elmélet és gyakorlat a közép-európai átmenetben; AULA, Budapest

- Osborne, D. – Hutchinson, P. [2004]: The price of government – Getting the results we need in an age of permanent fiscal crisis; Basic Books, New York
- Painter, C. – Clarence, E. [2000]: New Labour and Inter-governmental Management – Flexible networks or performance control?; Public Management, Vol. 2. Issue 4. pp. 477-498.
- Pipattanapiwong, J. – Ogunlana, S. – Watanabe, T. [2003]: Multi-party risk management process for a public-private partnership construction project in Asia; in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-Private Partnerships – Managing risks and opportunities; Blackwell Science, Oxford, UK
- Pollitt, C. – Bouckaert, G. [2000]: Public management reform; Oxford University Press, Oxford
- Sárközy, T. [2004]: Kormányzás, civil társadalom, jog; Kossuth, Budapest
- Tizard, J. [2004]: Diversity and Contestability – The Key to Public Service Modernization; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Tomkins, C. [2001]: Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks; Accounting, Organizations and Society, 26. pp. 161-191.
- Tranfield, D. – Rowe, A. – Smart, P. K. – Levene, R. – Deasley, P. – Corley, J. [2005]: Coordinating for service delivery in public-private partnership and private finance initiative construction projects: early findings from an exploratory study; Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Vol. 219., Part B: Engineering Manufacture pp. 165-175.
- Zoltayné Paprika, Z. [2005]: Döntésmélet; Alinea Kiadó, Budapest