

KOZMA Miklós

A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MAGYARORSZÁGON

– MIÉRT NEM MŰKÖDIK, ÉS HOGYAN MŰKÖDHETNE?

A cikkben ismertetett kutatási projekt vizsgálati területe a public-private partnership (PPP), gazdálkodástani szemszögből nézve. A kutatással a szerző célja az volt, hogy megvizsgálja, a PPP-ben szerepet vállaló üzleti fél milyen sajátosságokkal szembesül e konstrukció keretében működve, mik a főbb teendői a siker érdekében, illetve milyen külső és belső sikerfeltételek alakítják munkáját. A PPP-ben melyek a két szerződő fél együttes értéknövelésének feltételei? Az elemzés eredményeképpen a PPP fogalmi értelmezésével kapcsolatosan kijelenthető, hogy a Magyarországon alkalmazott megoldások nem tekinthetők PPP-nek a fogalom szigorú értelmezése alapján. A PPP alkalmazásának célja az eddigi magyarországi projektek esetében elméleti szempontból nézve rendhagyó volt: a fő mozgatórugója a PPP-projektek kezdeményezésének a finanszírozás megoldása volt. A projektek elvi lényegét jelentő értéknövelés gyakorlati értelmezése torzult. Az állami fél számára a projektek értéknövelése arra összpontosult, hogy megfelelő minőségű szolgáltatás létrejöhessen, rövid távon kigazdálkodható finanszírozás mellett. A vállalkozóval való partneri együttműködéshez a vizsgálati időszakban adott szabályozás keretei között az állami fél nem volt képes megfelelően fellépni. Érdemben nem valósult meg a PPP lényegét jelentő kifinomult kockázatmegosztás. Az empirikus adatgyűjtés 2008-ban történt, azóta a magyarországi PPP projektek iránti érdeklődés alább hagyott. A kutatás eredményeként megfogalmazott javaslatok alapján várható, hogy idővel, az ilyen típusú fejlesztések újraindulhatnak, nagyobb eredményesség ígérével.

Kulcsszavak: public-private partnership (PPP), projektek, értéknövelés

A cikk tárgyalt kutatási projekt vizsgálati területe a public-private partnership (PPP), gazdálkodástani szemszögből nézve. Érdeklődésem arra összpontosul, hogy milyen sikerek és kudarcok tapasztalhatók az ilyen konstrukcióban működő fejlesztési projektekkel kapcsolatosan, illetve milyen elméleti összefüggések alkalmazhatók e területen a jobb gyakorlati megvalósítás érdekében. Ennek során a feladat az állami és az üzleti szektor szereplői közti együttműködés lehetőségeinek elemzése.

A public-private partnership jelensége egy elméletileg kevésbé tisztázott terület. Számos kérdéssel találkozhatunk a közéletben és az üzleti életben is a PPP értelmezésével kapcsolatban, egyes megközelítések szerint a PPP csupán egyes szabályozási korlátok megkerülésének függvénye, mások meglátása szerint kulturálisan kötött jelenség, amely csak bizonyos közpolitikai felfogású országokban alkalmazható, megint mások szerint e projektek számos visszaélésre adnak alkalmat, ezért a koncepció sikeressége nem értékelhető.

A cikk által bemutatott kutatással az volt a célom, hogy proposíciók segítségével megvizsgáljam, a PPP-ben szerepet vállaló üzleti fél milyen sajátosságokkal szembesül e konstrukció keretében működve, mik a főbb teendői a siker érdekében, illetve milyen külső és belső sikerfeltételek alakítják munkáját. Másként megfogalmazva cél, hogy megértsük, mik a PPP-ben a két szerződő fél együttes értéknövelésének feltételei.

Más kutatások fókuszában elsősorban a PPP állami felének szempontjai álltak – így sor kerül az állami fél általános és specifikus céljainak vizsgálatára, különböző működési modellek azonosítására, egyes dilemmákkal kapcsolatos megoldási irányok megfogalmazására. Ennek alapján érzékelhető, hogy milyen összetett és kihívásokkal teli jelenségcsoport a PPP az állami szerződő fél számára. Egyetértek azzal, hogy ezek kiemelt jelentőségű kérdések a PPP sikere szempontjából, mert a közös siker feltételei egyrészt ezekkel a pontokkal függnek össze. Ráadásul az állami fél szempontjai a

tudományos érdeklődésen túl fokozott figyelemre tartatnak számot a közérdek védelme miatt is.

Ezen túlmenően ugyanakkor kevés kutatás foglalkozott eddig a PPP-ben szerződő üzleti fél szempontjával, annak az állami célokhoz illesztésének lehetőségével és kihívásaival. E kutatási részre adott válaszom, hogy szeretném a magánfél szerepét világossá tenni. Úgy ítélem meg, hogy ennek megértése segít az állami fél feladatait is behatóbban tisztázni, valamint feltárni, a PPP-ben kiemelt szerepet játszó két fél számára miként lehet (lehet-e) a közös célok alapján kölcsönösen sikeres módon együttműködni.

A kutatási kérdés számomra – eltérően más kutatóktól – ezért arra irányul, hogy „miként értelmezik, milyen módon látják javíthatónak a projektek értéknövelését azok kiemelt szereplői” magyarországi PPP-projektek esetében. Az empirikus adatgyűjtés 2008-ban történt, azóta a magyarországi PPP-projektek iránti érdeklődés alább hagyott. A kutatás eredményeként megfogalmazott javaslatok alapján várható, hogy idővel, az ilyen típusú fejlesztések újraindulhatnak, nagyobb eredményesség ígéréssel.

1. táblázat

A PPP értelmezésének hangsúlybeli eltérései

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 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

Forrás: Kozma (2010a)

Az elméleti háttér

A public-private partnership definíciója

Huszonhárom, a kutatási témához kapcsolódó, tudományos kutatásra épülő irodalom elemzése alapján (Kozma, 2010a) az 1. táblázatban látható a PPP sokféle értelmezése a szerzők által alkalmazott, részben eltérő definíciókkal. Különbség érzékelhető a definíciókban annak alapján, hogy mennyire hangsúlyozzák a PPP kockázatmegosztó partnerség jellegét, illetve mennyire a finanszírozás lehetőségére helyezik a hangsúlyt a PPP-ben.

Látható, hogy noha az írások mind a kutatási témához 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.

Elméleti alapállással összhangban, e kutatás keretében kizárólag az állami-üzleti felek részvételére épülő PPP-kkel fogok foglalkozni. Ezzel a meg-

szorítással a PPP-kifejezést Klijn - Teisman (2004) definíciójának kisebb módosításával a következő értelemben fogom használni. Állami-üzleti társulás: állami intézmények és üzleti vállalkozások közötti partneri együttműködés, amely tartós jellegű, és a felek közös terméket vagy szolgáltatást állítanak elő, amelynek kockázatát, költségeit és hasznát megosztják egymás között. A kutatás céljának tükrében PPP-nek tekintem tehát valamely állami (az államháztartás valamely részeként működő) intézmény és egy üzleti vállalkozás szerződéses kapcsolatát, amennyiben:

- hosszú távra kötik a megállapodást (a hosszú táv 5-10 évnél hosszabb időt jelent),
- értelmezhető az együttműködés keretében előállított közös termék vagy szolgáltatás,
- a megállapodás szerint a felek osztoznak a kockázatokon,
- az üzleti fél tulajdonosi értékteremtésének van kiemelt potenciálja, s elképzelés ennek kiaknázására,
- a PPP keretében teremthető haszon (érték) felek közti megosztására vonatkozóan van kölcsönösen elfogadott, legitim megállapodás, amely tartalmazza a haszon kalkulációjának módját,

- a társadalmi legitimációhoz szükséges participáció a projekt előkészítésében és a projekt során meghozandó stratégiai döntések előkészítésében intézményesül.

A fentieknek megfelelő feltétellel a megállapodás PPP-nek minősíthető (a szituatív definíciókkal kapcsolatban vö. Kozma, 2009). Az már a szerződéses megállapodás részleteinek, illetve azok későbbi megvalósításának kérdése, hogy képesek-e a felek a projekttel a vállalkozó számára tulajdonosi értéket, a társadalom számára pedig többlethasznot létrehozni, illetve az együttműködést hosszabb távon fenntartani. Ennek a kölcsönösen előnyös, nyer-nyer (win-win) szituációnak az elérése a PPP célja. Ha ez nem sikerül, akkor rossz PPP-ről van szó.

Az állami értékteremtés elméleti megközelítései

Egy fejlett piacgazdaságban sem képes a piac a gazdaság minden koordinációs igényét kielégíteni. Vannak esetek, amelyeket a piaci koordináció nem vagy nem megfelelően kezel. Ilyen esetekben az egyik lehetőség az állam gazdasági szerepvállalása. Annak pedig egyik módja lehet a PPP alkalmazása.

A szűkebben értelmezett gazdasági szerepvállalás feltérképezéséhez plauzibilis keretet ad Stiglitz (2000, p. 88-99.), amikor a fejlett piacgazdaságokban az állam szerepét három fő cél köré rendezve mutatja be (alternatív megközelítésekről áttekintést nyújt Dunleavy – O’Leary, 1987 és Cullis – Jones, 1998, p. 153-196.). Értelmezése szerint az erőforrások össztársadalmi szinten hatékony allokációja nem minden esetben valósulhat meg a piac koordinációjával. Ezeket az eseteket piaci kudarcoknak nevezzük: a verseny kudarca, a közjavak és az externáliák kezelésének igénye, a nem teljes piacok, az információs aszimmetriák és a munkanélküliség problematikája. Stiglitz (ibid.) két további célját is megnevezi az állami szerepvállalásnak, a piaci kudarcok kezelésén túlmenően. A jövedelmek eloszlásának szerkezetét befolyásolhatja az állam, valamint előírhatja önmagukban értékes, úgynevezett meritórikus javak (pl. egészséget, biztonságot, általános ismeretszerzést segítő javak) fogyasztását.

Az állam gazdasági szerepvállalásának e logikai keret által bemutatott céljai mentén a PPP mint lehetőség szerepel. Az, hogy reális-e ez a lehetőség, az az egyes esetekben konkrét elemzéssel állapítható meg a PPP definitív ismérvei alapján. Mindenekelőtt azt a kérdést kell szem előtt tartanunk, hogy lehetséges-e egy-egy állami feladat kapcsán megfelelő szabályozással a vállalkozó számára tulajdonosi értéket növelő PPP kialakítása úgy, hogy egyidejűleg társadalmi többlethasznot érjünk el.

E problematikát gazdagítja, hogy nemcsak a piaci koordinációnak, de a kormányzati szerepvállalásnak is vannak kudarcai. Ezzel összefüggésben a közigazgatás és a közszolgálat menedzsmentje a szakirodalomban igen kiterjedten tárgyalt reformot él át, szerte a világban, már több évtizede. Ez a reform a közszolgálat-közigazgatás mechanizmusaiba a piaci koordináció elemeit próbálja asszimilálni. Ez a törekvés a PPP viszonylagos közelmúltbeli elterjedésének egyik fő hajtóereje. Nincs egységes álláspont a szakirodalomban arról, hogy mennyire konvergálnak e reformtörekvések valamilyen új stílusú közigazgatás irányába (vö. Osborne – Gaebler, 1992; Pollitt – Bouckaert, 2000; Pollitt, 2001 és 2002).

Jenei (2005) a közönsnek mondható elemek között megemlíti a piaci koordináció asszimilálását szabályozott verseny kialakítása révén, a lakosság bevonását a szolgáltatásnyújtásba, a decentralizációt a döntéshozatalban, az eredményorientáltságot az elért hasznokra összpontosításban, a fogyasztóorientáltságot az alternatív szolgáltatók közti szabad választásban és a vállalkozó szellem támogatását a piaci bevételekre törekvés ösztönzésével.

Az állami szerepvállalás, illetve a közigazgatás-menedzsment reformjának irodalmából számos dilemmát azonosítottam (Kozma, 2010c). Ezek közé tartozik a jogszerűség és eredményesség (Jenei, 2005), a hatékonyság és eredményesség (Pollitt - Bouckaert, 2000), a centralizáció és decentralizáció (Kickert, 2003), a közérdek és az egyéni szabadságjogok védelme, a kormányzat kicsinyítése és a jobbiztonság védelme (Gulyás - Jenei, 2002), valamint a vállalkozói szemlélet és a közszolgálatosság (Mintzberg, 1996) mint egymásra ható ellentétek dilemmái. Megértésük rávilágít arra, hogy a PPP előkészítésekor milyen összetett mérlegelésekre épülve kell a társadalmi prioritásképzés alapján a projekt céljait meghatározni. Mivel ezek a dilemmák számos esetben értékvalasztásra késztetnek, ennek legitimálásához a demokratikus participáció megfelelő intézményei elengedhetetlenek. Másrésről a projekt megvalósítása során, annak több évtizedes időtávja miatt, várható, hogy ezek az értékvalasztások részben módosulni fognak, s ekkor kellő rugalmasság kell a PPP megfelelő módosításokkal való folytatásához.

A közintézmények vezetőinek feladata átfogó szemléleti megközelítésben a közérdek érvényesítése, a társadalmi érték (public value) növelése. Mark H. Moore szerint ez a következő hat sajátossággal, mint vezetési kihívással jellemezhető (Moore, 1995, p. 28-33. és p. 52-56.). Ezek közül itt kiemelendő a társadalmi érték perceptuális természete, a politikai dimenzió ki nem zárhatósága, a tevékenység folyamatának önmagában való megítélése és az elvárások folyamatos változása mint kihívás. Az alkalmazás szempontjából tekintve, a társadalmi érték mérésének több általános technikája

terjedt el. Ezek közül a legfontosabb a költség-haszon elemzés, a költség-eredményesség elemzés és a programértékelés módszere. Az egyes közpolitikai területeken specifikus alkalmazásuk terjedt el. A PPP-vel kapcsolatban is kialakult egy specifikus módszertan, a value-for-money (VFM) számítás.

A szakirodalomban, illetve szakmai forrásanyagokban fellelhető PPP-tapasztalatok alapján, az elméleti háttér logikájának felhasználásával azonosíthatók (Kozma, 2009) azok a főbb kérdéskörök, amelyekkel kapcsolatos feladatok a leginkább hozzásegíthetik az állami felet ahhoz, hogy a PPP növelje a társadalmi értéket. Ezek közül logikailag elsődleges a mérhető közös célok definiálásának igénye. Enélkül az eltérő kulturális háttérű állami és üzleti felek nem tudnak hosszú távon együttműködni (vö. McQuaid, 2000; Hagggar, 2004; Teisman – Klijn, 2000; Lewis, 2000; Sheil, 2004; Hammami et al., 2006; Hall et al., 2000). A következő feladat a társadalmi érték megfelelő mérése. Ez számos dilemmával terhelt, ugyanakkor PPP-specifikus módszertana, a value-for-money (VFM) az eddigi tapasztalatok alapján nagymértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy a megvalósuló PPP-projektek társadalmi többlet-hasznót hozzanak létre (vö. Kelly, 2003; Shaoul, 2002 és 2005; Ball et al., 2004; Hodge – Bowman, 2004; Hagggar, 2004; Sadka, 2006; Morillos – Amekudzi, 2008; Spencer, 2008). Harmadrészt szükséges, hogy az üzleti fél kockázatot vállaljon a PPP keretében, azaz az állam valamilyen jellegű és mértékű kockázatokat átadjon a magánfél részére. Itt az az alapelv, hogy az a fél vállalja az adott kockázatot, amelyik jobban képes azt csökkenteni, kezelni (vö. Teisman – Klijn, 2000; Grimsey – Lewis, 2002a és 2002b; Grout, 2003; Sadka, 2006; Redwood, 2004; Ball et al., 2004; Clarke – Healy, 2003; Hardcastle – Boothroyd, 2003). A negyedik feladat a haszonmegosztás szabályozása (bővebben Kozma, 2010c). A kockázatvállalással a magánfél hozama nem lehet garantált, hanem ösztönözve lesz a hatékonyság, ezen keresztül a tulajdonosi érték növelésére. Az elérhető haszon felső korlátját ugyanakkor meg kell határozni, mert a PPP a legtöbb esetben a monopóliumhoz közeli feltételek közé helyezi a vállalkozót (vö. Googins – Rochlin, 2000). Végül a közérdek védelmének intézményesített biztosítása is kiemelt feladat. Ez a védelem lehet a jogszabályokon, a szabályozáson keresztül megnyilvánuló, de lehet részben piaci alapú, amennyiben lehetséges a PPP olyan feltételekkel való kialakítása, hogy a vállalkozás versenyfeltételek között működjön (itt szétválasztható a pályáztatás során megmutakozó verseny, illetve később a szolgáltatás során tapasztalható verseny kérdése), illetve lehetőség van a nem piaci intézményes védelemre is (bővebben Kozma, 2010d, illetve vö. Felsen – Szabó, 2003; Vining – Boardman, 2008; Weiermair et al., 2008).

Az üzleti értékteremtés elméleti megközelítései

Kiindulópontként felmerül, hogy milyen szemléletben értelmezhető a piaci körülmények között működő vállalatok működése, amely keretfeltételt jelenthet a PPP-ben való működésük értelmezéséhez is (Kozma, 2009). Első lépésként feltételezhető, hogy e szemléletben értelmezhetőek lesznek a PPP során jelentkező kihívások és megoldási irányok.

Chikán (2003a, p. 24.) definíciójából kiindulva üzleti vállalkozásnak nevezzük azt az emberi tevékenységet, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. E meghatározásnak két olyan hangsúlyos szemléleti pontja van, amelyeket a kettős értékteremtés fogalmával szoktunk jellemezni.

A kettős értékteremtés koncepciója (Chikán, 2003b) arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzleti vállalkozások (ideáltipikus esetben mindig) egyrészt fogyasztói érték, másrészt tulajdonosi érték létrehozására törekednek. Az alapvető cél definíciójában a fogyasztói igény kielégítése konceptuálisan a fogyasztói érték, a profitszerzés a tulajdonosi érték növelésével függ össze elsősorban (noha nincs teljes ekvivalencia a fogalmak között). A vállalat a fogyasztó számára hasznosságot jelentő terméket vagy szolgáltatást kínál. Amennyiben ez a hasznosság a fogyasztó számára nagyobb értéket jelent, mint az érte fizetendő piaci ár, úgy a fogyasztó számára a vállalatnak sikerült a fogyasztói értéket növelnie. A kettős értékteremtés szemlélete alapján ugyanakkor ez a tranzakció arról az oldalról is megítélendő, hogy a szolgáltatás nyújtásáért (a termék értékesítéséért) kért piaci ár mennyiben képes az adott termék vagy szolgáltatás előállításának költségeit meghaladni. Képes-e a vállalat az adott termék vagy szolgáltatás értékesítésével nyereséget elérni, s ezzel a tulajdonosok értéknöveléséhez hozzájárulni? A vállalat mindkét fő érintettjének az értéknöveléséhez igyekszik hozzájárulni, ez létének értelmé a kettős értékteremtés szemlélete alapján.

A fogyasztói (vevői) érték² növelésének szemlélete (vö. Gelei, 2006, p. 50-58. és Wimmer, 2001, p. 2.) a fogyasztóorientáltságnak egy folyamatorientált megközelítése, amely a vállalat, illetve vezetőinek teljesítményét teszi értékelhetővé (vö. Neely et al., 2004, p. 270.). Ezzel igen nagy szemléletbeli jelentősége van: a PPP szempontjából fontos fogyasztóorientáltságot az üzleti vállalkozások ezen a szemüvegen keresztül nézve tudják megítélni, illetve számon kérni az alkalmazottaktól (vö. még a tulajdonosi értéknöveléssel való kapcsolat szempontjából Wimmer, 2001).

A tulajdonosi értéknövelés szemlélete (Rappaport, 2002) szerint vezetett vállalat célja, hogy befektetésével a tőkepiaci elvárásnál nagyobb hozamot érjen el. Erre versenyelőny kialakításával és meghatározott ideig való fenntartásával lehet képes. A versenyelőnyre épülő

tulajdonosi értéknövelés nem a vagyon újraelosztásával jön létre, hanem összességében többletérték létrehozásával (Reszegi, 2002). Közgazdaságtani szempontból ezért a tulajdonosi értéknövelés piaczgazdasági feltételek között, az erőforrások vállalatok által való hasznosításának központi kérdése.

A tulajdonosi értéknövelés szemlélete értéknövelő stratégiák megvalósítását célozza. Ennek érdekében a vállalat előtt álló stratégiai lehetőségeket le kell fordítani az általuk termelt pénzmennyiségre. Így a jövőben termelt készpénzállomány alakulása, illetve ennek finanszírozási költsége az értékteremtés pénzügyi kifejezésének központi eleme. A pénzügyileg nem kifejezhető várható hasznok és költségek legfeljebb áttételesen, közelítő becsléseken keresztül kapnak szerepet az értéknövelés értelmezésében.

A vállalat versenyképessége az üzletben érdekelt tulajdonosok és a társadalom többi érintettje érdekei között a „közös nevező”: a vállalatnak fennmaradásához készpénzt kell termelnie, ehhez hatékonyan kell működnie, hosszú távú szemlélettel. Cél, hogy minden érintett partnerként vegyen részt az értéknövelésben, valamint az értékmegosztási folyamatot (az értéknövekményből rá eső részt) igazságosnak érezze (Rappaport, 2002, p. 25.). A felek nem egymás rovására, hanem egymással együttműködve vehetnek részt az értéknövelésben. Ezzel lesz a vállalat működése fenntartható, így képes gyakorolni társadalmi felelősségét, nem pedig a tulajdonosi hozamok alárendelésével.

velését (pl. a fogyasztók megtévesztése, a szabályozás opportunistá kijátszása). Ezek ugyanakkor kivételnek, a rendszer anomáliájának tekinthetők, nem képezhetik a tulajdonosi értéknövelés szemléleti lényegének kritikáját, legfeljebb alkalmazási korlátaira mutatnak rá.

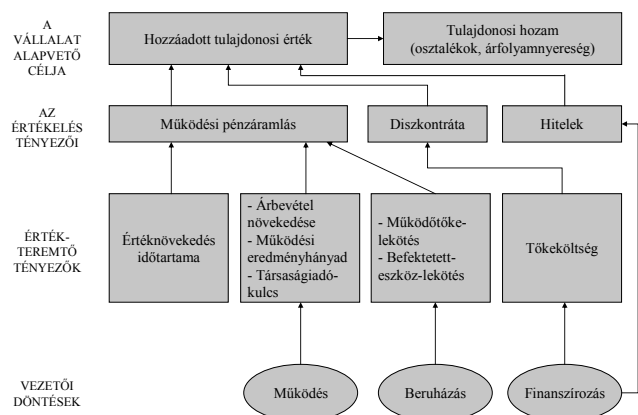
A vállalat értékének számításához a becült jövőbeli pénzáramlást a tőkepiaci elvárásokat tükröző vállalati tőkeköltséggel kell diszkontálni. A tulajdonosi érték számításának az egyenletek által definiált logikai összefüggését illusztrálja az 1. ábra.

Az ábrán látható értékteremtő tényezők az ún. makrotényezők, amelyek minden vállalat esetében azonosíthatók és a tulajdonosi érték növelésének főbb tényezői. Minden egyes vállalat esetében ugyanakkor léteznek mikrotényezők is, amelyek megmutatják, hogy például a működési eredményhányad növelése az anyagköltségek vagy a munkabérek csökkentésén keresztül lehet nagyobb hatással a tulajdonosi érték alakulására. E mikrotényezők vállalatspecifikusak, ezért általánosságban nem határozhatók meg.

A tulajdonosi érték növelése csak egy meghatározott időszakban lehetséges, ameddig a versenytársak nem képesek gyorsan reagálni a vállalat által létrehozott, a tőkeköltséget meghaladó hozam megjelenésére. Másrészt fejlett tőkepiacokon a vállalat tulajdonosai elvárásaikba beépítik a jobb teljesítményt, s ezzel emelkedik a részvény értéke. Ezt követően a további tulajdonosi értéknöveléshez újabb megoldások szükségesek. Ezt illusztrálja a 2. ábra.

1. ábra

A tulajdonosi értéknövelés hálója

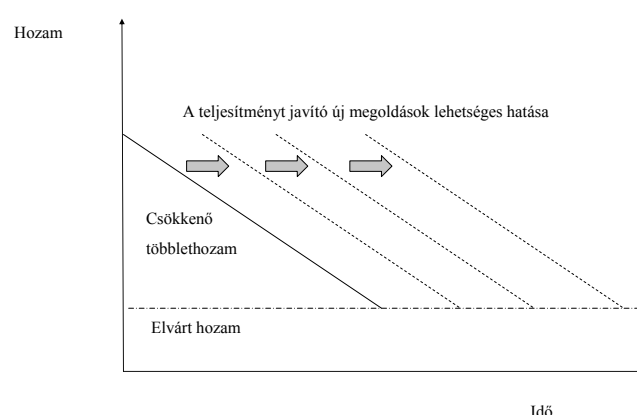


Forrás: Rappaport (2002, p. 72.)

Világos, hogy a fenti logika egy ideáltipikus, modelyszerű működés alapján írja le a tulajdonosi értéknövelés társadalmi-gazdasági szerepét. A gyakorlatban számos rendellenesség léphet fel, amikor például a szemlélet nem vagy nem megfelelő alkalmazása az érintettek rovására eredményezi a tulajdonos értéknö-

2. ábra

A tulajdonosi értéknövelés „csúszós lejtője”



Forrás: Knight (1998) magyarázata alapján

Knight ezt a tulajdonosi értéknövelés „csúszós lejtőjeként” (slippery slope) értelmezi, azaz egy-egy jó vállalati megoldásnak az elvártnál nagyobb hozama fokozatosan megszűnik, s ekkor a tulajdonosi értéknövelés csak újabb, a teljesítményt javító megoldások megvalósításával érhető el (Knight, 1998, p. 41.).

Az is következik a tulajdonosi érték számításának módjából, hogy nem a mindenáron való növekedést ösztönzi. Amennyiben a működési eredményhányad egy kiszámítható küszöbértéket nem ér el, úgy az árbevétel növelése nem teremt tulajdonosi értéket. Az értéknöveléshez jobb megoldásokra, s nem feltétlenül a meglévők alkalmazási volumenének növelésére van szükség.

A tulajdonosi értéknövelés tehát folyamatosan jobb teljesítményt követel a vállalatoktól, s ezzel többletérték létrehozását szolgálja. A többletértékből pedig kaphatnak a vállalat különböző érintettjei is, ezért a tulajdonosi értéknövelés nem az érintettekkel szemben, hanem velük együttműködve valósítható meg. Nem az érintettektől csoportosít át vagyont vagy jövedelmet a tulajdonosoknak, hanem többletértéket hoz létre. Ez a szemléletmódnak olyan hangsúlyos eleme, amely megadja az elvi lehetőséget a PPP keretében történő alkalmazáshoz, ahol az állami fél (mint vevő) és az üzleti fél (mint vállalkozó) együttes értékteremtése elvárt, hogy párhuzamosan jelentkezzen.

A szemlélet a számszerűen előre jelzett hasznokkal és kiadásokkal számol, amelyek a pénzáramlásban jelentkeznek. Ebből következően nem jelennek meg a nem számszerűsíthető hasznok és kiadások (pl. az emberi élet értéke, az egészség értéke, a társadalmi részvétel mint demokratikus érték). A módszer e korlátját világosan látnunk kell, amikor alkalmazásának hatásait értékeljük. Feltételezhető, hogy e korlátok meglétének a PPP keretében történő alkalmazáskor is lesz jelentősége.

Propozíciók a PPP értéknöveléséről

A fő kutatási kérdés megválaszolásához előzetes logikai összefüggéseket, propozíciókat fogalmaztam meg, amelyek kiindulópontul szolgáltak az adatgyűjtéshez és –elemzéshez. A kutatás célja ugyanakkor e propozíciók pontosítása, az alkalmazott fogalmak és összefüggések jellemzőinek leírása volt.

1. propozíció: Az értéknöveléssel járó PPP-projektek esetében ugyanazon értéknövelő tényezők mentén történik az üzleti értéknövelés, mint a piacon versenyző vállalatoknál.

A tulajdonosi értéknövelés szemléletének a PPP-re való értelmezésén keresztül kikövetkeztethető (Kozma, 2009), milyen konkrét akciókkal lehetséges a vállalkozó számára a tulajdonosi értéknövelés. Ezeket négy főbb csoportba lehet rendezni: a) a működési hatékonyság növelése, b) a szolgáltatás iránti kereslet, az értékesítés növelése, c) időbeli átváltások megvalósítása (pl. a karbantartási költség egy részének kiváltása korszerű technológiába való beruházással), d) a kockázat csökkentése (pl. hosszú távú szerződés megkötésével).

Megközelítem szerint ugyanis a vállalkozó számára a PPP állami felének biztosítania kell a lehetőséget a tulajdonosi értéknövelésre, a piacihoz hasonló módszerek alapján. Ez a propozíció azt a kérdést rejti magában, hogy vajon a PPP adta szabályozott együttműködés nem torzítja el a versenyző piaci körülmények között üzleti értéknövelésre törekvő vállalatok cél- és eszközszerkezetét. Feltételezhető, hogy amennyiben nincsenek a verseny nyomása alatt, úgy a PPP keretében az üzleti vállalatok nem működnek olyan eredményesen, mint egyébként. A PPP szerződéses feltételei hivatottak olyan szabályozási környezetet létrehozni, amely ezt a torzulást csökkenti, illetve kiiktatja. Az elemzés feltárhatja, hogy a vizsgált magyarországi projekteknél megfelelőnek bizonyulnak-e a szerződéses keretek az értéknövelés ösztönzéséhez.

2. propozíció: Az értéknövelő PPP-projektek egyszerre járnak üzleti értéknöveléssel és társadalmi értéknöveléssel.

E propozíció kapcsán a fő kérdés, hogy vajon összeegyeztethető-e az üzleti és a társadalmi értéknövelés. Lehet-e egy sikeres PPP-projekt egyszerre eredményes a vállalkozó és a megbízó állami fél számára? A két szerződő fél, amelyek eltérő működési kultúrájú közből érkeznek, találhatnak-e közös nevezőt az évtizedes hosszúságú szoros együttműködéshez? Feloldhatóak-e a célokban való különbségek a hasonlóságok talaján? Feltételezhető, hogy részben elvi, részben pragmatikus alapon megtalálhatják a felek a közös érdekeket, amelyek az együttműködés mint érték előtérbe állításával lehetővé teszik a mindkét fél számára eredményes működést. Vajon hogyan jelenik ez meg a vizsgált magyarországi projekteknel?

Más projektek tapasztalatai alapján elmondható, hogy a fenti közös siker egyik előfeltételként legyenek világosak az adott tevékenységgel kapcsolatos állami célok (Osborne – Murray, 2000; HM Treasury, 2003, idézi Ghobadian et al., 2004). Egyes szerzők szerint ugyan a (közpolitikai) célok megfogalmazásának is egy haladó, demokratikus eszköze lehet a PPP (pl. Jeney – Vári, 2000; McLaughlin - Osborne, 2000), illetve a célok alakítása a PPP megvalósítása folyamán közös döntések eredményeképpen fokozatosan válhat világossá vagy akár változhat is (Klijn – Teisman, 2000). Ugyanakkor a kevésbé definiált állami célok növelik annak valószínűségét, hogy az üzleti felekkel való alku során a társadalom széles csoportjainak valamely érdekei sérülnek (McQuaid, 2000). A világos állami célok képezhetik a kiindulópontját a mérhető, közös célok megfogalmazásának. Ugyanakkor, ha a PPP szándékolt létrejöttének céljai világosak, meg kell vizsgálni, hogy lehetséges-e a célok elérésének megfelelő ösztönzőket építeni a szerződésbe (az állami fél ösztönzésével kap-

csolatban lásd Huxham – Vangen, 2000 és Grimsey – Lewis, 2004). Üzleti szempontból ehhez feltétel, hogy a projekt elég nagy legyen és a technológiai háttér pedig stabil. Hammami et al. 2006 empirikus vizsgálatának eredménye szerint a PPP-k létrejöttének valószínűsége szoros pozitív korrelációban van az adott ország piacméretével, illetve a lakosság vásárlóerejével. Üzleti ösztönzők hiányában jelentősen csökken a valószínűsége annak, hogy az évtizedes távlatú együttműködés sikeres lesz, azaz teljesülnek a felek eredeti céljai (Nisar, 2007; Collin – Hansson, 2000; vö. még Stiglitz – Wallsten, 1999, idézi Rosenau, 2002; továbbá az érvényesíthető szankciók dilemmájáról lásd Ball et al., 2004).

3. propozíció: Ha a PPP keretében végzett tevékenység hatékonyságnövelése nincs mérhető célkitűzés formájában szabályozva a PPP-szerződésben, akkor az üzleti értéknöveléssel együtt jelentkező társadalmi értéknövelés kisebb, mint az a hatékonyságnövelést mérő szabályozással lehetséges lenne.

A propozíció mögött az az előfeltevés húzódik, hogy a PPP értéknövelése mind az üzleti, mind a társadalmi értéknövelés szempontjából leginkább a tevékenység hatékonyságnövelésében keresendő. A propozíció szerint tehát a hatékonyságra törekvés lehet az alapja a mindkét fél számára előnyös együttműködésnek.

A propozíció létjogosultságát adja a PPP állami oldali vizsgálatának irodalmából elsősorban a value-for-money (VFM) módszertannal kapcsolatos irodalom, amelyben a hatékonyság kulcsszerepet kap abban, hogy a megvalósuló PPP-projektek társadalmi többlethasznot hozzanak létre (vö. Kelly, 2003; Shaoul, 2002 és 2005; Ball et al., 2004; Hodge – Bowman, 2004; Haggart, 2004; Sadka, 2006; Morillos – Amekudzi, 2008; Spencer, 2008). Ezzel párhuzamosan az üzleti értékteremtés (itt: tulajdonosi értékteremtés) irodalmában, a fent hivatkozott „a tulajdonosi értéknövelés hálójában” (Rappaport, 2002) elsősorban a működési eredményhányad kapcsán szintén kiemelt jelentőségű a hatékonyságnövelés kérdése. Mindkét szemléletmód esetében törekvés van arra, hogy a gyakorlatban mérhető legyen a hatékonyságnövelés, ezzel a menedzsment erőfeszítéseiben kifejezett hangsúlyt kapjon.

4. propozíció: A PPP-projekt értéknövelésének feltétele, hogy a PPP szerződéses módon kizárja a vállalkozó azon lépéseinek lehetőségét, amelyek a társadalmi értéknövelés ellen hatnak.

Az alkalmazott közgazdasági megközelítés szerint az üzleti értéknövelés hatékony piaci körülmények között társadalmi értéknöveléssel is jár, amennyiben a verseny nyomása alatt a fogyasztói érték létrehozása hatékonyan történik, és az innovációból származó

versenyelőny az üzleti értéknövelésnek csak meghatározott ideig képezheti alapját. Feltételezhető, hogy a PPP esetében a két eltérő típusú értéknövelés konfliktusa azért állhat fenn, mert a hosszú idejű szerződés a piactól eltérő működési környezetet ad a vállalkozó számára. A már bemutatott „az értéknövelés csúszós lejtője” megközelítés (Knight, 1998) alapján ez alapvető hiányossággá lenne értelmezhető.

E propozíció tehát azt a kérdést állítja a középpontba, hogy valóban a szerződéses szabályozás játszik-e központi szerepet abban, hogy a vállalkozó a piacihoz hasonló módon törekedjen az üzleti értéknövelésre (Nisar, 2007; Collin – Hansson, 2000; vö. még Stiglitz – Wallsten, 1999, idézi Rosenau, 2002; továbbá az érvényesíthető szankciók dilemmájáról lásd Ball et al., 2004). Mennyiben hivatkoznak a szerződés kényszerítő erejére mint az értéknövelés feltételére a szereplők, és mennyire értenek ebben egyet? E propozíció vizsgálata mentén feltárható az is, hogy milyen egyéb tényezők hatnak a PPP keretében az üzleti értéknövelésre.

Kutatásmódszertan

A szakirodalom feldolgozása és előzetes kutatásaim (Kozma, 2009) tapasztalatai alapján különböző iparágakból kiválasztottam PPP-projekteket, amelyekről esettanulmány módszertannal elemzéseket készítettem.

Episztemológiai megközelítés és a vizsgálati módszer

Az interpretatív paradigmából táplálkozó esettanulmány-módszertan (Yin, 2003) alkalmazása kvalitatív interjúk készítésére épül, amelyeket több eltérő tulajdonságú módszerrel elemeztem, majd ahol lehetőség nyílt rá, dokumentumelemzéssel is kiegészítettem. A kutatási kérdés jellegének megfelelően nem hipotézis-tesztelő kutatást végeztem, hanem induktív logika alapján, az esetekről gyűjtött információkból próbáltam általánosítható összefüggésekre jutni.

A módszertan általam alkalmazott változatának sajátossága, hogy egy kezdeti elméleti feltételezésrendszerből indul ki, amely orientációt ad az adatgyűjtéshez (félig strukturált interjúk). Ez a kezdeti keretrendszer a kutatás során folyamatosan kiegészült, árnyaltabb lett, majd az esetek módszeres elemzéséből olyan kontextusba ágyazott összefüggések álltak elő, amelyek hasonló esetek ex post definiált körére vonatkozóan érvényes következtetésekre adtak alapot.

Mivel nem statisztikai általánosítás, hanem analitikus általánosítás volt a kutatás célja, a mintaválasztás sem statisztikai alapon, hanem elméleti indíttatásból történt. A kezdeti esetből nyert összefüggéseket egy nagyon hasonló esetre próbáltam először átvinni, majd az így letisztított, stabilnak bizonyult összefüggések érvényességét már a kiinduló esettől több szempontból

lényegesen eltérő további eseteken is megvizsgáltam. Az utolsónak vizsgált esetek már az összefüggésekhez csupán keveset adtak hozzá, ami a módszertan logikája szerint azt jelenti, hogy közel kerültünk az „elméleti telítődési szinthez”. Az így kapott eredmények adják a fő kutatási kérdés megválaszolásának alapját.

Az esettanulmányok kiválasztásának kritériumai

A kvalitatív mintaválasztási taktikák közül alkalmaztam a maximális különbözőségekre törekvést (vidéki sportcsarnok, oktatási épület, autópálya), amely a közös vonások megtalálásának nagyobb magyarázó erőt adhat. Ezzel összefüggésben igyekeztem egy-egy kritikus esetet is választani (autópálya), amely mint szélsőséges eset a logikai általánosításnak jó kiindulópontja lehet. Megerősítő és cáfoló eseteket is választottam (sikeres és nem sikeres, kicsi és nagy, vidéki és fővárosi, illetve országos) az elemzés pontosítása, a kivételek keresése végett. Választottam tipikus eseteket is (mind a sikeres, mind a kudarcos projektekre), hogy a normális, megszokott összefüggéseket megismerjem. Politikai szempontból fontos eseteket is beválogattam (autópálya, sikeres vidéki sportcsarnok), hogy a kívánatos figyelem felkeltését elősegítsem. Célszerűen csoportosítottam az eseteket, hogy összehasonlításra adhassanak alapot (2-2 projekt mindhárom iparágból). Minőségi kritériumként azt alkalmaztam, hogy csak olyan projekteket vizsgáltam meg, ahol már a tervezési fázison túljutott a projekt, és az üzemeltetési szakasz elkezdődött. Egy praktikusabb elvárás volt, hogy a kiválasztott projekteknél a kulcsszereplők döntő részével tudjak személyesen találkozni, illetve ők képesek legyenek érdemi információkkal szolgálni. A trianguláció az esettanulmányban is megnyilvánult, mert három eltérő jellegű csoportból választottam 2-2 projektet, többoldalú érdeklődés kielégítésére törekedve. Végül az is szempont volt, hogy a projektek földrajzi szempontból csoportosuljanak 2-3 környékre, hogy a személyek megkeresése költség és idő szempontjából kivitelezhető legyen (e taktikákról bővebben: Miles – Huberman, 1994).

Ennek alapján három területről választottam projekteket: az autópálya-építésből, az oktatási épületek fejlesztéséből, illetve vidéki sportcsarnokok építéséből. A két vidéki sportcsarnok-projekt közös pályázat keretében, egyazon vállalkozó által jött létre, ugyanakkor a megrendelő önkormányzatok eltérő falvak voltak, eltérő vezetőkkel. Két oktatási épület projektjét választottam még a mintába, egyet Budapesten, egyet vidéken. A budapesti projekt sikeres, míg a vidéki projektnél a vállalkozó csődje miatt a projekt nem tekinthető sikeresnek, noha az épület elkészült és az egyetem használja. Végül két eltérő autópálya egy-egy szakaszának megépítési, illetve üzemeltetési projektje került a mintába. Itt az érintett szereplők megegyeznek mind a minisztériumi

vezetőség, mind a nyertes vállalkozó vonatkozásában, ezért a nyert vélemények többsége mindkét projekt alapján szerzett tapasztalatokban gyökerezik. Módszertani szempontból így egységesen kezeltem őket.

A kiválasztott 6 projekt vonatkozásában összesen 20 interjút készítettem, kettőt angol nyelven. Összesen 18 különböző személlyel, a kulcsérintettek vezető tisztségviselőivel készült interjú, volt, akikkel többször is. Az interjúk készítése két hónapot vett igénybe, 2008. május-júniusban, az előkészítés-szervezés másik kb. két hónapját követően. Részletes projektdokumentációt az egyik oktatási és a két sportcsarnok-projekt kapcsán kaptam, a többi projekt esetében a szükséges jóváhagyást az anyagok megtekintéséhez több hónapos utánajárást követően sem sikerült megkapni.

Adatkódolás és -elemzés

Két különböző eszközzel elemeztem az interjúk szövegét. Az első módszer az axiális kódolást (Babbie, 1999) alkalmazó tartalomelemzés volt. Itt az interjúszövegeket egy, a szakirodalom, illetve a sajtóelemzés alapján összeállított előzetes kódrendszer alapján kódoltam. A körvonalazódó összefüggéseket feljegyeztem, és a másik módszer eredményeivel összevettem. A másik módszer a kognitív térképek készítése volt. Itt az előzővel ellentétben teljesen nyitott kódolásnak vettem alá az interjúszövegeket. Eredményül jóval sokszínűbb és árnyaltabb összefüggéseket kaptam, mint az axiális kódolás alkalmazásánál.

A két módszer eredményét az adott eset kapcsán összevettem, és azokat az összefüggéseket, amelyeket a két módszert együttesen figyelembe véve viszonylag stabilnak értékeltem, rögzítettem. Ahol lehetett, dokumentumelemzéssel is megpróbáltam megerősíteni vagy cáfolni az esetből feltárt tényezőket és kapcsolatokat.

Ezután újabb és újabb eset elemzésének eredményével vettem össze a folyamatosan formálódó elméleti összefüggéseket. Az utolsó eset elemzése már kevés változást eredményezett, ezért közel kerültünk az „elméleti telítettség” állapotához (Yin, 2003). Végeredményül a vizsgáltakhoz hasonló esetekre általánosítható összefüggésekre jutottam (általános összefüggések), illetve rögzítettem azokat az összefüggéseket is, amelyek a vizsgált esetek bizonyos típusainál voltak különösen hangsúlyosak (projekt típusonként differenciált összefüggések).

A propozíciók elemzése és finomítása a kutatási eredmények alapján

Az elméleti előkészítést követő esettanulmány-elemzés eredményeképpen a megfogalmazott propozíciók pontosítására, több esetben érdemi módosítására kerül sor, ezzel árnyaltabb képet alkotva a PPP magyarországi értéknövelési lehetőségeiről.

1. propozíció: Az értéknöveléssel járó PPP-projektek esetében ugyanazon értéknövelő tényezők mentén történik az üzleti értéknövelés, mint a piacon versenyző vállalatoknál.

Az első propozíció arra irányította vizsgálódásomat, hogy a piaci vállalkozó mindent megtesz-e azért, hogy innovációval folyamatosan újabb értéknövelési lehetőségeket találjon és alkalmazzon tevékenységében, illetve itt is korlátozott-e az értéknövelő lépésekből származó extraprofit lehetősége. A vizsgáltba bevont magyar PPP-projektekből nyert analitikus összefüggések alapján ez nem feltétlenül van így. Ahhoz, hogy a vállalkozó valóban a lehető legjobb eredményességre törekedjen, a PPP-projekt kereteit megfelelően kell kialakítani és folyamatosan aktív szerepvállalás szükséges a megrendelő részéről is.

A vállalkozó hatékonyságra törekvésének nem szabad a szolgáltatásminőség romlásában megmutatkoznia, ehhez pedig e minőség folyamatos ellenőrzése szükséges. Megfelelő módon és mértékben szankcionálni kell a nem megfelelő teljesítést, elsősorban a szolgáltatási díj egy részének visszatartásán keresztül. E monitoring és szankcionálási rendszer finomhangolása a működés első éveiben hangsúlyos, de a szerződés teljes futamideje alatt aktuális feladat. A szolgáltatás minden minőségi paraméterét, illetve az erre ható minden lehetséges tényezőt lehetetlen előzetesen szerződésben szabályozni. A megrendelőnek és a vállalkozónak ezért a projekt teljes élettartama alatt jól működő egyeztetési mechanizmusokon keresztül irányban kell tartania a megállapodást, a felmerülő aktuális kérdések szabályozásával (például ha nagy vihar kitéri az ablakot, az az ablak minőségi problémájára vagy az extrém környezeti hatásra vezethető vissza?).

Még a legjobban megtervezett és kivitelezett monitoring és egyeztető mechanizmusok sem képesek azonban a vállalkozót mind hatékonyabb teljesítésre ösztönözni, ha a kezdetben megkonstruált értéknövelő megoldások extraprofitja a szerződés teljes időtartama alatt elérhető számára. Csak a megfelelően előkészített pályázat során jelentkező verseny nyomása készítheti a pályázókat arra, hogy olyan feltételekkel vállalják a szerződést (a díj és a szerződés hossza két kulcsparaméter), amely nem csak kezdetben, de a működés során is folyamatos innovációkra készíti őket. A pályázat során tapasztalható valódi verseny a PPP értéknövelésének, közgazdasági létjogosultságának minőségi alapfeltétele.

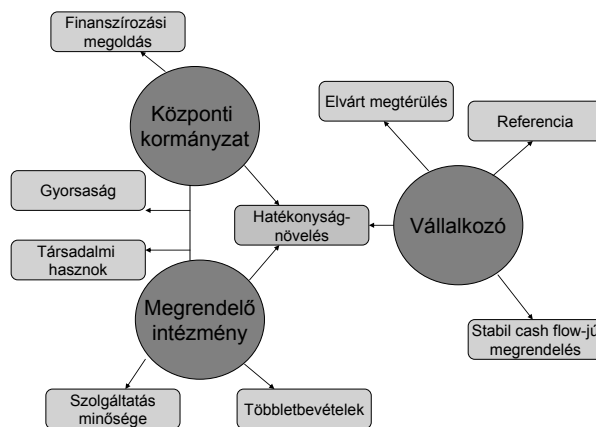
Módosított (1.) propozíció: A mindkét fél számára értéknöveléssel járó PPP-projektek esetében ugyanazon értéknövelő tényezők mentén történik az üzleti értéknövelés, mint a piacon versenyző vállalatoknál.

2. propozíció: Az értéknövelő PPP-projektek egyszerre járnak üzleti értéknöveléssel és társadalmi értéknöveléssel.

Az állami intézmények és az üzleti vállalkozások más célrendszer és más működési rutinok alapján működnek. A második propozíció arra irányította a figyelmet, hogy vajon a PPP-projektek keretében áthidalható-e ez a különbség, azaz képes-e a két fél egymással együttműködni valamilyen közös cél érdekében.

A vizsgált magyarországi projektekből körvonalazódni látszik az együttműködés alapja, a közös cél: a hatékonyságnövelés. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a meghatározott minőségű szolgáltatást minél kevesebb költséggel, erőforrás-felhasználással tudja a vállalkozó a projekt keretében előállítani. Ha sikerült ilyen megoldást találni, és a pályázat során tapasztalható verseny a vállalkozó nyomás alá helyezi, jobb árajánlattal áll elő, amely az állami fél számára megtakarítást jelent. A hatékonyságnövelés további haszna pedig a vállalkozóé: azon értéknövelő lépések eredménye, amelyeket a tervezés során azonosított, de nem teljes mértékben adott át versenyképes ajánlatában a megrendelőnek, illetve azon értéknövelő lépések eredménye, amelyeket a megvalósítás során, a tervezettnél túl megvalósítani tud.

3. ábra
A szerződő felek céljai



A hatékonyságnövelés a közös cél, ugyanakkor az érintettek többi célja is összeegyeztethető a feltárt inductív összefüggések szerint (3. ábra). A központi kormányzat és a megrendelő intézmény egyéb céljai, mint a megfelelő minőségű szolgáltatás és a határidőre való pontos kivitelezés a piaci logikához szokott vállalkozó számára mint vevői igény értelmezhető, és ajánlatában számol azzal, hogy ezeket teljesítenie kell. Olyan további állami célok, mint a decifitszabályozás megkerülése, a nem anyagi jellegű társadalmi hasznok létrehozása, valamint a keresleti kockázatot vállaló intézmény többletbevételekre törekvése pedig nem befolyásolják érdemben a vállalkozó saját érdekkövetését. A vállalkozó egyéb céljai, mint a referencia szerzése és a stabil cash

flow-jú megrendelés biztosítása maga számára szintén nincsenek konfliktusban az állami fél céljaival, feltéve, hogy az elvárt szolgáltatás nyújtása terv szerint megtörténik.

A szerződő felek céljai tehát a hatékonyságnövelés mint közös cél alapján összehangolhatók, ha jól kialakítottak a szerződéses keretek, akkor pedig a felek egyéb céljai is a többi fél érdekséremlé nélkül megvalósíthatóak.

3. propozíció: Ha a PPP keretében végzett tevékenység hatékonyságnövelése nincs mérhető célkitűzés formájában szabályozva a PPP-szerződésben, akkor az üzleti értéknöveléssel együtt jelentkező társadalmi értéknövelés kisebb, mint a hatékonyságnövelést mérő szabályozással lehetséges lenne.

Ez volt az eredeti formája a propozíciónak, azonban hamar kiderült, hogy ebben a formájában nem vizsgálható a kutatás keretében. Ennek egyszerű oka az, hogy egyik magyarországi PPP-projekt esetében sincs szabályozva a hatékonyságnövelés a szerződésben, mérhető célkitűzés formájában. Ez a propozíció ezért a kutatás során új formát öltött: a vizsgálat iránya ennek mentén elsősorban az volt, hogy vajon a hatékonyságnövelés mint célkitűzés mennyire hangsúlyos az egyes projekteknél, és mennyiben kapcsolják ezt a szereplők a projekt egészének eredményességéhez? Vannak-e ebben jelentős véleménykülönbségek a megkérdezett szereplők között?

A hatékonyság mérésével összefüggő szabályozás a vizsgált PPP-projektek esetében nincs. Miként az előző propozíció kapcsán világossá vált, a feladatellátás hatékonyságnövelése a szereplők közös célja. Hogyan, miért lehet az, hogy ennek ellenére mégsem explicit tárgya a hatékonyságnövelés a projektek vizsgálatának, eredményességük nyomon követésének?

A kapott empirikus eredmények arra engednek következtetni, hogy ez elsősorban az egyes feladatokkal, illetve magával a PPP-konstrukcióval kapcsolatos ismeretek hiányosságával magyarázható. Jelenleg a projektek előkészítése nem minden esetben jár alapos, mélyreható elemzéssel, amelynek lényege a tervezett értéknövelés módjának vizsgálata volna: hogy miből áll elő a VFM (value for money). Hiányoznak a hasonló tevékenységekkel, projektekkal kapcsolatos megfelelően rendszerezett alapadatok, amelyekre az elemzés épülhetne. Ennek hiányában a hatékonyságnövelés megítélése implicit marad: a vállalkozó által adott ajánlati árban (és a kapcsolódó feltételekben) a hatékonyságnövelésből előálló tervezett eredmény egy része tükröződik.

Az, hogy mekkora része kerül az értéknövelésnek ezen keresztül a megrendelőhöz, alku tárgya,

amely alku esetében ugyanakkor jelentős információs aszimmetria tapasztalható a mindenkori vállalkozó javára. A tudásmegosztás, a kapcsolódó szakismeretek és információk rendelkezésre bocsátása a projektek előkészítése során ezért a megrendelő állami fél alapvető érdeke. A hatékonyságnövelés módjával kapcsolatos információs aszimmetria csökkenésével együtt várhatóan a magyar gyakorlatban is megjelenik majd a projektfeladat tényleges (mért) hatékonyságnövelésével összefüggő díjazás szabályozása. Ez ugyanakkor hosszabb távon lehetőség, egyelőre inkább a szerződéses időtartamok rövidülése várható a tapasztalatok halmozódása, a verseny fokozódása hatására, a hatékonyságnövelés explicit mérése nélkül.

Új (3.) propozíció: A hasonló tevékenységekkel, projektekkal kapcsolatos megfelelően rendszerezett alapadatok és tapasztalatok hiányában a magyarországi PPP-projekteknel a hatékonyságnövelés megítélése implicit marad: a vállalkozó által adott ajánlati árban (és a kapcsolódó feltételekben) a hatékonyságnövelésből előálló tervezett eredmény egy része tükröződik.

4. propozíció: A PPP-projekt értéknövelésének feltétele, hogy a PPP szerződéses módon kizárja a vállalkozó azon lépéseinek lehetőségét, amelyek a társadalmi értéknövelés ellen hatnak.

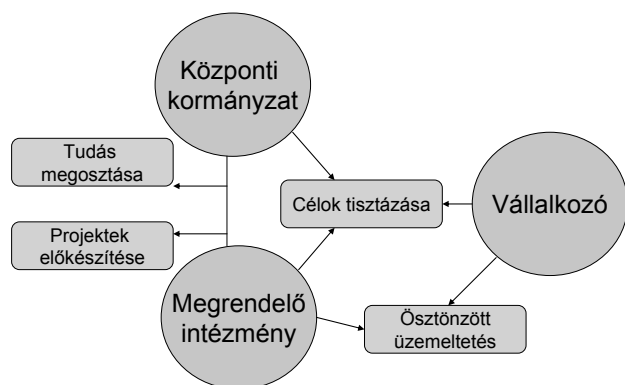
A negyedik propozíció középpontjában az áll, hogy mi kell ahhoz, hogy a vállalkozó ne az állami fél rovására próbáljon saját érdekében cselekedni. Az előzetes elképzelés alapján a szerződésnek kell biztosítania, hogy ennek lehetőségét szisztematikusan kizárja. Vajon a vizsgált magyar projektek szereplői alátámasztják a szerződés e kiemelt szerepét a gyakorlatban?

Az empirikus elemzés szerint csupán részben a szerződés felel a vállalkozó „irányban tartásáért”. Egyúttal nagyon tanulságos, hogy a projektek eredményességének útjában álló azonosított akadályok, illetve az ezek áthidalását célzó megnevezett teendők is e téma köré összpontosulnak (4. ábra).

Az empirikusan feltárt összefüggések alapján az elsődleges feltétele annak, hogy a projekt mindkét fő szerződő fél számára eredményes lehessen: a projekt céljainak pontos meghatározása. Ha nem világos, hogy szükség van-e a projekt által célzott szolgáltatásra, az megnehezíti az állami fél számára, hogy érdekeiért következetesen kiálljon az alku során. A célok tisztázatlansága továbbá a magánfél számára is megnehezíti a hatékony működtetést, a lassú, nehézkes döntéshozattal, a nem következetesen együttműködő magatartással az állami fél részéről.

4. ábra

A kölcsönösen előnyös eredményesség fő kihívásai



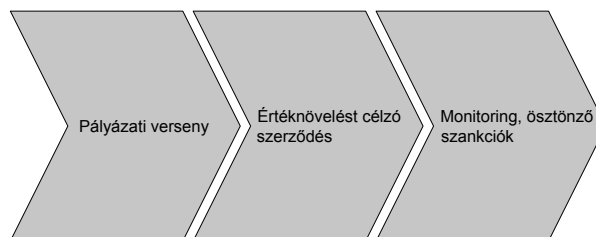
A következő feltétele annak, hogy az értéknövelés mindkét fél számára előnyösen megtörténhessen, a pályázat megfelelő előkészítése. A jó előkészítés eredménye lehet, hogy kellő érdeklődés mutatkozik a jelentkező vállalkozók részéről, és érdemi verseny alakul ki közöttük. A felhalmozódó projekt tapasztalatok felhasználásával, a tudás megosztásával pedig fokozottan koncentrálni kell a projektek értéknövelésének előzetes elemzésére, s csak olyan projekteket indítani el, amelyeknél a VFM, az értéknövelés megalapozott.

Szintén a projektek előkészítéséhez kapcsolódó feladat az értéknövelésnek a megfelelő szerződéses konstrukcióval való támogatása, elsősorban a kockázatok célszerű megosztása révén. Kockázatot vállalni egyik fél sem akar, ugyanakkor, ha együttműködni terveznek a projekt kapcsán, közös érdekük, hogy a projekt sikere érdekében ahhoz a félhez kerüljön minden egyes fontosabb kockázati elem, amelyik azt legjobban képes csökkenteni. Egyrészt ezzel kapcsolatban egyértelmű a szerződés kényszerítő ereje, hogy ha realizálódik egy kockázat, azt valóban a megállapodás szerinti fél viselje. Másrészt az is világos, hogy nem lehet minden kockázattal előzetesen számolni, a működés során újabbak merülnek fel, illetve a kezdetben azonosított kockázatokhoz kapcsolt valószínűségek is változhatnak. A szerződés kényszerítő ereje helyett ez utóbbi esetekben az együttműködésben való érdekelttség az, amelyik kölcsönösen előnyös megállapodásra, kompromisszumokra bírhatja a feleket.

Végül a szolgáltatásnyújtás monitoringja, a hatékony működtetés megfelelő ösztönzése is hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozó „fogyasztóorientált” legyen, azaz a megrendelő szempontjait a szerződés teljes futamideje alatt a projekt közös célja érdekében figyelembe vegeye.

5. ábra

A szimulált piac intézményi elemei



Az 5. ábra áttekintően bemutatja azokat az intézményes feltételeket, amelyek a PPP-projekt tervezésének és megvalósításának folyamatában kiemelt szerepet kapnak abban, hogy a projekt mindkét fél számára eredményes lehessen. Ezek azok az intézmények, amelyek a magánfelet a piacihoz hasonló körülmények közé helyezik: a vállalkozás kettős értékkeremtésre, a fogyasztói és a tulajdonosai érdekeinek harmonikus szolgálatára fog törekednek. Ezek a PPP keretében kialakítandó „szimulált piac” fő intézményi elemei.

Módosított (4.) proposíció: A PPP-projekt értéknövelésének feltétele, hogy a PPP pályázatátása során verseny legyen, a projektszerződés a kockázatok hatékony megosztását írja elő, és a megvalósítás során a működés folyamatos ellenőrzés alatt álljon, az értéknövelést célzó szankcionálással támogatva.

Következtetések, ajánlások, erősségek és korlátok, jövőbeli kutatási irányok

A kutatás empirikus eredményeit összevetve a szakirodalomban talált más empirikus eredményekkel megfogalmazható, mik a PPP magyarországi alkalmazásának sajátosságai, melyek a kitorési pontok a projektek eredményességének javításához.

A PPP fogalmi értelmezésével kapcsolatosan kijelenthető, hogy a Magyarországon alkalmazott megoldások nem tekinthetők PPP-nek a fogalom szigorú értelmezése alapján. Az elméleti definíciótól több ponton lényegesen eltértek ezek a projektek, mert a projektek értékkeremtésének potenciálja ritkán volt értékelhető, mivel a felek közti információs aszimmetria ezt gátolta. A haszonmegosztásról való szabályozás továbbá jellemzően implicit volt: a tényleges hasznok mérése a magánfél belső ügyének volt tekinthető, azok növelésének mértékét az állami fél a megvalósítás során érdemben nem követte, ezért az nem is képezte alku tárgyát. Ráadásul a projektek társadalmi kontrolljának megfelelő megoldása a vizsgálati időszakban nálunk még jelentős problémaként sem merült fel, illetve kizárólag a központi intézményi kontrollra (főleg Állami Számvevőszék) korlátozódott.

A PPP alkalmazásának célja az eddigi magyarországi projektek esetében rendhagyó volt: a fő mozgatórugója a PPP-projektek kezdeményezésének a finanszírozás megoldása volt. Költségvetési forrás hiányában a PPP alkalmazása nélkül fontos infrastrukturális beruházások az adott időszakban nem jöhettek volna létre. Ezzel összefüggésben nem kezelték tudatosan a közsféra intézményei a jelen és jövő közötti átváltásokat, a jelenben jelentkező nyomasztó igény megoldásának jövőre háruló terhe nem jelent meg megfelelő súllyal a projektekről való döntésben. Az értéknövelés mint cél emiatt nem kapott kellő figyelmet.

A projektek elvi lényegét jelentő értéknövelés gyakorlati értelmezése torzult. Az állami fél számára a projektek értéknövelése a tényleges alternatívához mérten (ti. hogy máshogy nem valósult volna meg a beruházás) arra összpontosult, hogy megfelelő minőségű szolgáltatás létrejött, rövid távon kigazdálkodható finanszírozás mellett. A PPP alkalmazása elvileg rákényszeríti a megcélzott szolgáltatást igénybe vevő állami felet, hogy az egyszeri beruházásból származó hosszú távú kötelezettségekkel szembesüljön, ugyanakkor ennek hatása a kockázatvállalásra csupán mérsékelt, a finanszírozási konstrukció miatt (a központi kormányzat vállalta a finanszírozási teher felét). A szerződéskötéskor megállapodott megosztása a tervezett hatékonyságnövelésnek aszimmetrikus informáltságot takart, az állami fél jellemzően nem tudta felmérni, hogy a tervezett tevékenység milyen értéknövelési potenciállal rendelkezik. Az értéknövelés tudatos kezeléséhez hiányzott az állami fél oldalán a megfelelő módszertani ismeretanyag és üzleti menedzsmentszemlélet.

A vállalkozóval való partneri együttműködéshez a vizsgálati időszakban adott szabályozás keretei között az állami fél nem volt képes megfelelően fellépni. A kockázatvállalást a politikai döntéshozók nem tudták kezelni (mindenáron kerülték), illetve ha vállalták, ennek ösztönző ereje nem érvényesült a közigazgatás-menedzsmentben. Nem valósult meg a PPP lényegét jelentő kifinomult kockázatmegosztás. A kockázatok egymásra hárítása volt a jellemző törekvés, nem a projekt egésze szempontjából megfelelő fél által való vállalása: a bevételi kockázat teljes mértékben az állami fél oldalára hárítása üzleti szempontból nem indokolt. A PPP-pályázatok mérsékelt érdeklődést vonzottak a pályázó vállalkozók részéről, amelynek fő oka a projektek nem kellően üzleti szemléletű előkészítése volt. Az üzleti értelemben vett értéknövelés eredménye szinte teljes mértékben a vállalkozó hasznában csapódott le, megfelelő szakmai kontroll hiányában. A projektek szerződéskötését követően rendelkezésre álló mozgástér a terven felüli értéknövelésre kizárólag a vállalkozó hasznát gyarapította.

Végül összegzőképpen a vállalkozó által megvalósítandó tulajdonosi értéknövelés mozgástere a vizs-

gált projekteknél a következő főbb megállapításokkal jellemezhető. Egyrészt a megállapodások jellemzően a bevételi kockázatot az állami félre ruházták, ezért a szolgáltatás jellegének, fogyasztói díjszabásának rugalmas változtatása, minőségének folyamatos fejlesztése a vállalkozónak nem volt feladata. Ugyanakkor az elvárt minőség rögzítése, monitoringja mellett a folyó költségek leszorítása az értéknövelés egyik fő irányát jelenti a vállalkozó számára. A korszerű technológiai beruházások erőforrás-hatékony megvalósítása az értéknövelés másik fő irányát jelenti a PPP vállalkozójának. A pénzügyi kockázatok tudatosabb kezelése előremutató, ugyanakkor számos kompromisszum a kockázatmegosztásban csökkentette ennek hozadékát. Az üzleti kockázatok csökkentésére csupán mérsékelt nyomás érvényesült a verseny korlátozottsága miatt. A PPP-szerződés időszaka hosszú, amely a vállalkozó számára többethasznokkal jár. Az újabb PPP-projektek megszerzésekor felhasználható referenciaérték érvényesülése egyelőre nem bizonyított.

E kutatás egyik eredménye a PPP gazdálkodástani elméletének a gyakorlati tapasztalatokhoz kapcsolódó elemzése, az üzleti megközelítésű kettős értékteremtés és a társadalmi értéknövelés irodalmának feldolgozása és kapcsolódásuk bemutatása, valamint a PPP fogalmának kapcsolódása az értéknövelés üzleti elméletéhez. Másrészt az empirikus kutatás eredményein keresztül a magyarországi projektek eredményességének útjában álló problémák feltárása és elemzése, valamint a jobb eredményességhez szükséges intézményi és gyakorlati lépések feltárása és elemzése.

A kutatásnak ugyanakkor vannak érzékelhető korlátai is. Egyrészt az interjúval gyűjtött adatok nem valós idejű megfigyelésekből származnak, hanem egy mesterséges szituációban próbáltam előhívni a megkérdezett szereplők gondolatait. Másrészt az adatgyűjtés maga is hosszabb időt vett igénybe, az adatok elemzése, a jelentés megírása mind további jelentős időigénnyel járt. Ezen közben a megkérdezett szereplők látásmódja, véleménye, tapasztalatai változhattak, és ezt a kutatás eredményei nem tükrözik. Nem minden fontos szereplőt sikerült minden projektnél interjúra bírni, illetve volt köztük olyan, akikkel készült interjú alacsony információtartalmú volt. Az interjúalanyok, bár a legtöbb esetben őszintén elmondták véleményüket, feltételezhető, hogy meglátásaik egy részét nem mondták el, azaz szűrték a kutató számára hozzáférhető információkat, tudatos üzenetté próbálták formálni mondanivalójukat. Az ebből eredő torzítást az interjúk nagyobb számával, a kérdezéstechnika megfelelő alkalmazásával, a körültekintő elemzéssel csökkenteni lehetett, megszüntetni nem. Saját elméleti háttérrel befolyásolhatta azt, hogy az elhangzott információkból, gondolatokból melyeket értettem meg, melyeknek tulajdonítottam nagyobb je-

lentőséget. Ezt a párhuzamos jegyzetelés (kutatói segítők közreműködése) csupán részben ellensúlyozta. Kutatási kérdéseim, bár nyitott jellegűek voltak, ráirányították a figyelmet bizonyos típusú problémákra, míg más, a szereplők számára fontos problémák háttérbe szorulhattak. Az interjúalany habitusától is függött, hogy mennyiben törekedett olyasmit is elmondani, amit konkrétan nem kérdeztem meg. A vizsgált esetek, a megkérdezett személyek, az aktuális események olyan sajátos hatással lehettek a gyűjtött adatok hangsúlyaira, amelyek befolyásolhatták az eredmények értelmezését. Mindezek az alkalmazott kutatási módszertan jellegéből, illetve a konkrét kutatás körülményeiből származó problémák, amelyek csökkentésére a kutatás során folyamatosan törekedtem.

Jövőbeli ígéretes kutatási irány lehet, hogy a jelen kutatás perceptuális természetű vizsgálódásain túlmenően elemezze, hogy milyen számszerű értéknövelés megvalósítása került a PPP-projektek terveibe, és ennek mekkora része került a megállapodás szerint az egyik vagy a másik szerződő félhez. Ezzel összefüggésben érdekes lenne megvizsgálni azt is, hogy az eredményességet javítani hivatott, a szereplők által javasolt lépések milyen mértékben hatnának az egyes projektek eredményességére. Jó lenne differenciáltan látni azt is, hogy a PPP legjobb eredményességétől való elmaradás legfontosabb okai – a közpolitikai prioritásképzés bizonytalanságai, a tudásmegosztás hiányosságai a közigazgatásban stb. – vajon felröhatóak-e a PPP-konstrukció hiányosságaként, nem a magyarországi közigazgatás-menedzsment általános problémájának kell-e tekintenünk? Nagyobb problémát jelentenek-e ezek a magyar PPP esetében, mint egyébként, ha a közpolitikai célok megvalósításának fényében vizsgálódunk? Az empirikus felmérés kivitelezése óta eltelt időszakban több PPP-projekt állami fél által való átvétele merült fel lehetőségként, újabb hasonló projektek indítása lekerült a napirendről. Vajon milyen feltételekkel lenne érdemes újabb PPP-projektek megvalósításába belevágni? Ezek vizsgálata megítélésem szerint nagyban hozzájárul majd a PPP-konstrukciók szakszerű közgazdasági értelmezéséhez, megítélhetőségéhez.

Lábjegyzet

¹ Valójában a tulajdonosi értéknövelés ennél differenciáltabb módon kalkulálható (Kozma, 2009).

² Differenciáltabb elemzéssel megkülönböztethető a vevő a fogyasztótól. Utóbbi a végső felhasználót jelenti (pl. a csecsemő), míg a vevő az, aki a vásárlással, termékválasztással kapcsolatos döntést meghozza (pl. az édesanya). A mostani tárgyalás szempontjából e különbségnek nincs központi jelentősége.

³ A 2. ábra az egyszerűség kedvéért az elvárt hozamot konstansnak feltételezi, s csak az ehhez képest vett csökkenő többlethozamokat ábrázolja.

Felhasznált irodalom

- Babbie, E.* (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- 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. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- 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. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Broadbent, J. – Laughlin, R.* (2003): Control and legitimation on government accountability processes: the private finance initiative in the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 14.: p. 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. London: Routledge
- Chikán, A.* (2003a): Vállalatgazdaságtan. Budapest: AULA Kiadó
- Chikán, A.* (2003b): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 5. sz.: p. 10-12.
- Clarke, P. – Healy, K.* (2003): Investigating Aspects of Public Private Partnerships in Ireland. *The Irish Journal of Management*: p. 20-30.
- 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. London: Routledge
- Dunleavy, P. – O’Leary, B.* (1987): Theories of the State – The Politics of Liberal Democracy. Chicago: New Amsterdam Books
- Felsen, G. – Szabó, G.* (2003): PPP – public private partnership: a magyarországi meghonosítás kapcsán felmerülő kérdések. *Cég és Jog – Napi Jogász*, 5. évf. 3. sz.:p. 15-16.
- 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: p. 171-176.
- Gelei, A.* (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóiipari ellátási láncban. PhD-disszertációtervezet. Budapest: BCE
- Ghobadian, A. – Gallear, D. – Viney, H. – O’Regan, N.* (2004): Future of the Public-private partnership. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Googins, B. K. – Rochlin, S. A.* (2000): Creating the Partnership Society: understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, 105:1: p. 127-144.

- Grimsey, D. – Lewis, M. K.* (2002a): Accounting for Public Private Partnerships. Accounting Forum, Vol. 26., No. 3., Sept.: p. 245-270.
- Grimsey, D. – Lewis, M. K.* (2002b): Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. International Journal of Project Management, 20: p. 107-118.
- Grimsey, D. – Lewis, M. K.* (2004): The Governance of Contractual Relationships in Public-private partnerships. Journal of Corporate Citizenship, 15: p. 91-109.
- Grout, P. A.* (2003): Public and private sector discount rates in public-private partnerships: University of Bristol. The Economic Journal, 113 (March): p. 62-68.
- Gulyás, G. – Jenei, Gy.* (2002): Összehasonlító közpolitika. Budapest: AULA Kiadó
- Haggar, 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. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Hall, M. – Holt, R. – Graves, A.* (2000): Private finance, public roads: configuring the supply chain in PFI highway construction. European Journal of Purchasing & Supply Management, 6.: p. 227-235.
- Hammami, M. – Rughashyankiko, J. F. – Yehoue, E. B.* (2006): Determinants of Public-private partnerships in Infrastructure. IMF Working Paper, April, New York: IMF Institute
- 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. Oxford: Blackwell Science
- HM Treasury* (2003): PFI: Meeting the Investment Challenge. London: Stationery Office
- Hodge, G. A. – Bowman, D. M.* (2004): PPP Contractual Issues – Big Promises and Unfinished Business. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Hood, J. – McGarvey, N.* (2002): Managing the Risks of Public-private partnerships in Scottish Local Government. Policy Studies, Vol. 23, No. 1: p. 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. London: Routledge
- 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; London: Routledge
- Jenei, Gy.* (2005): Közigazgatás-menedzsment. Budapest: Századvég
- Kay, M. – Reeves, E.* (2004): Making PPPs Accountable: The Case of Ireland. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Kelly, J.* (2003): Value management in public-private partnership procurement. in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-private partnerships – Managing risks and opportunities. Oxford: Blackwell Science
- 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.: p. 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. London: Routledge
- 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. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Knight, A. – Fox, I.* (2004): Why is it so Expensive to Bid for PFI Contracts? in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Kozma, M.* (2009): Értékteremtés Public-private partnership keretében – különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Kozma, M.* (2010a): Kiemelt gazdálkodástani kutatások a Public-private partnership területén – összehasonlító elemzés. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kozma, M.* (2010b): A Public-private partnership modelljeinek összehasonlító elemzése. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kozma, M.* (2010c): Szemléletbeli dilemmák a Public-private partnership menedzsmentjével kapcsolatban. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kozma, M.* (2010d): A közérdek védelmének intézményei Public-private partnership esetében; Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet
- Lewis, D.* (2000): Building 'active' partnerships in aid-recipient countries – Lessons from a rural development project in Bangladesh. in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- 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. Oxford: Blackwell Science

- McLaughlin, K. – Osborne, S. P.* (2000): A one-way street or two-way traffic? Can public-private partnerships impact on the policy-making process? in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-private partnerships – Theory and practice in international perspective. London: Routledge
- 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. London: Routledge
- Miles, M.B. – Huberman, A.M.* (1994): Qualitative data analysis. London: Sage
- Mintzberg, H.* (1996): Managing Government – Governing Management. in: Ott, J. S. – Russel, E. W. (2001): Introduction to Public Administration – A Book of Readings. New York: Longman: p. 236-247.
- Moore, M. H.* (1995): Creating public value – Strategic management in government. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Morallos, D. – Amekudzi, A.* (2008): The State of the Practice of Value for Money Analysis in Comparing Public Private Partnerships to Traditional Procurements. Public Works Management & Policy, Volume 13, Number 2, October: p. 114-125.
- Morton, C. – Banks, C.* (2004): Peterborough Hospitals NHS Trust. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M.* (2004): Teljesítmény-prizma – az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó
- Nisar, T. M.* (2007): Value for money drivers in Public-private partnership schemes. International Journal of Public Sector Management, Vol. 20 No. 2: p.147-156.
- Osborne, D. – Gaebler, T.* (1992): Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Penguin Books
- 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. London: Routledge
- Pollitt, C. – Bouckaert, G.* (2000): Public management reform. Oxford: Oxford University Press
- Pollitt, C.* (2001): Convergence: the useful myth? Public Administration, Vol. 79. No. 4.: p. 933-947.
- Pollitt, C.* (2002): Clarifying convergence – Striking similarities and durable differences in public management reform. Public Management Review, Vol. 4. Issue 1.: p. 471-492.
- Rappaport, A.* (2002): A tulajdonosi érték. Budapest: Alinea Kiadó
- Redwood, J.* (2004): Public-private partnerships and Private Finance. in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-private partnerships, Policy and Experience. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Reszegi, L.* (2002): Előszó a magyar kiadáshoz. in: Rappaport, A.: A tulajdonosi érték. Budapest: Alinea Kiadó
- Rosenau, P. V.* (2002): The Strengths and Weaknesses of Public-Private Policy Partnerships. in: Rosenau, P. V. (szerk.): Public-private policy partnerships. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology
- Sadka, E.* (2006): Public-private partnerships: A Public Economics perspective. IMF Working Paper, March, New York: Fiscal Affairs Department
- Shaoul, J.* (2002): A Financial Appraisal of the London Underground Public-private partnership. Public Money & Management, Apr-Jun: p. 53- 60.
- Shaoul, J.* (2003): A Financial Analysis of the National Air Traffic Services PPP. Public Money & Management, Jul: p. 185-194.
- 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: p. 441-471.
- Sheil, C.* (2004): ‘An incomplete hypothesis’: deregulation of water and sewerage in Australia. Utilities Policy, 12.: p. 153-164.
- Spencer, R.* (2008): Public/Private Partnering Facilitates Organics Diversion. BioCycle, Jun.: p. 20.
- Stiglitz, J. E. – Wallsten, S. J.* (1999): Public-private technology partnership: Promises and pitfalls. American Behavioral Scientist, 43: p. 52-73.
- Stiglitz, J. E.* (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. Budapest: KJK-Kerszöv
- 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. London: Routledge
- Van Ham, H. – Koppenjan, J.* (2002): Building Public-private partnerships – Assessing and managing risks in port development. Public Management Review, Vol. 4.: p. 593-616.
- Vining, A. R. – Boardman, A. E.* (2008): Public Private Partnership: Eight Rules for Governments. Public Works Management Policy, 2008; 13: p. 149-161.
- Weiermair, K. – Peters, M. – Frehse, J.* (2008): Success Factors for Public-private partnership: Cases in Alpine Tourism Development. Journal of Services Research, Special Issue, February: p. 7-21.
- Wimmer, Á.* (2001): A vállalati teljesítmény jellemzői. Vezetéstudomány, XXXII. évf. 02. sz.: p. 2-10.
- Yin, R. K.* (2003): Case study research – Design and methods. Thousand Oaks, California: SAGE Publications

A cikk beérkezett: 2013. december.
Lektor által véglegesítve: 2015. december.