

BRAUNNÉ FÜLÖP Katalin

A SZERVEZET KOCKÁZATI ATTITÚDJÉNEK JELENTŐSÉGE A SZERZŐDÉSES KAPCSOLATOKBAN

A tanulmány azt vizsgálja, milyen befolyással van a szervezetek kockázati attitűdje az általuk kötött szerződésre, elsősorban a projektszintű kockázatok megosztására. Esettanulmányként egy PPP-projekt szerződését használja fel, amely jól szemlélteti, hogy az eltérő kockázati magatartású szervezetek egymás közötti kockázatallokációja eltér az optimálistól. A konkrét esetben a közösségi aktor kerül kockázati aspektusból hátrányos helyzetbe. A vizsgálat eredménye, hogy meghatároz néhány kulcsparamétert, melyek a felek kockázati szempontból nyertes vagy vesztes pozícióját döntő módon befolyásolják.

Kulcsszavak: kockázati magatartás, kockázatallokáció, Public-Private Partnership

Jogi értelemben a szervezetek együttműködésének túlnyomó részben írásos szerződés ad keretet. Ebben rögzítik a vállalt kötelezettségeiket, jogait, feltételeiket és a fontosnak tartott egyéb körülményeket. A szerződés a gazdasági és pénzügyi teljesítést részletezi. Ez egyben azt is jelenti, hogy a teljesítéssel összefüggő valamennyi projektszintű kockázat megosztását tartalmazza, még akkor is, ha természetesen nem minden kockázatról rendelkezik tételesen. A szerződésben tételesen meg nem jelenő kockázatokban ugyanis az érvényes általános (kötelmi) jogi szabályrendszer és konkrét, a gazdasági teljesítésre vonatkozó speciális jogi normák nyújtanak útmutatást. Ez persze nem jelenti azt, hogy eltérő jogértelmezés, egy-egy összetettebb tényállás, joghézag vagy más ok miatt ne lehetnének jogviták a kockázatok viseléséről. Bonyolultabb esetekben szokványok segítik a szerződőket. Ezek mindenki által ismerhető, szakmailag elfogadott, javasolt, előre kidolgozott megoldási *csomagok* a költség- és kockázatmegosztásra, ilyenek pl. az INCOTERMS klauzulák. A szerződés részleteinek megállapítása során a kockázatot viselő fél beárazza a kockázatát, és a kockázati felárat a másik félre hárítja, ebből következően akkor optimális a közöttük megvalósuló kockázati allokáció, ha a kockázatok ahhoz a szerződő félhez kerülnek, aki azt legjobban – legolcsóbban – képes kezelni.

Tökéletes verseny racionális – egyformán kockázatkerülő – szereplői és tökéletes információk esetén minden szerződés az optimális kockázatallokációt valósítja meg. A felek ugyanis egyformán helyesen értékelik a kockázatokot, és mindegyiknél az olcsóbb verziót választják, eszerint vállalják vagy hárítják azokat – így lényegében választások sorozatával létrehozják a közgazdaságilag legésszerűbb kockázatmegosztást. E közgazdaságilag *paradicsomi* állapoton kívül azonban minden másként van.

Ebben a munkában a Public-Private Partnership¹ (továbbiakban PPP vagy partnerség) adott projektje, egy felsőoktatási beruházás példáján szeretném szemléltetni, milyen eltéréseket indukál a szerződő felek eltérő kockázati attitűdje az optimális kockázatallokációhoz képest. Esettanulmányom speciális abban a tekintetben, hogy itt nem két üzleti aktor szokásos szerződéses kapcsolata valósul meg, hiszen az egyik fél az üzleti szféra, a másik a közszféra szereplője. Ugyanakkor, ahogy az EU PPP témában kiadott állásfoglalásában foglalt definíció is mutatja, a konstrukciónak van egy kifejezetten kockázati fókuszú interpretációja, ezért véleményem szerint különösen alkalmas a címben felvetett kérdés vizsgálatára.

A továbbiakban a magán- és az üzleti szféra tipikus szervezetének, a vállalatnak és a hivatalnak a kockáza-

ti attitűdjét mutatom be, áttekintve az azt befolyásoló tényezőket. Ebben a munkában olyan hazai és nemzetközi – közgazdasági, pszichológiai, illetve szociálpszichológiai – kutatási eredményeket ismertetek röviden, melyek a szervezetek és döntéshozók kockázati attitűdjét vizsgálták. Ezt követően a kétféle szervezet közötti kockázatallokáció egy konkrét példáját mutatom be az esettanulmány alapján. Az írás a vizsgálat eredményeinek összefoglalásával végződik.

Az üzleti szervezetek kockázati magatartásának tényezői

A bizonytalanság és a kockázat a köznyelvben negatív kontextusban szerepel, a fenyegetettséggel, a veszéllyel rokon az érteleme. Az üzleti kockázat fogalomhoz is kapcsolódik az óvatosság, megfontoltság igénye, ugyanakkor az üzleti kockázat nemcsak veszteség, de nagy nyereség lehetőségét is rejti. Tudjuk, hogy a profitérdek az üzleti vállalkozások végső hajtóereje, a profit forrása pedig a klasszikus Knight-féle értelmezés szerint a kockázat. A kockázatvállalás a vállalkozás attribútuma, így az üzleti szervezet nem viselkedhet tartósan és túlzott mértékben kockázatkerülően. A szervezetek kockázati magatartása mögött ugyanakkor részint nagy különbségek vannak, másrészt egy-egy szervezet is eltérően viselkedhet különböző szituációkban, így feltétlenül érdemes megvizsgálni, milyen tényezők alakítják az üzleti szervezet kockázati attitűdjét. A következőkben szó esik a vállalatméretnek, a szervezet életkorának kockázati magatartással való összefüggéséről, de legelőbb a szervezet döntéshozójának bizonyos személyiségjegyeiről, az ún. vállalkozói orientációról, mely determinálja a kockázati attitűdöt. Faragó a témával kapcsolatos kutatások összefoglalásaként a következő nyolc magyarázó változót sorolja fel, melyek releváns hatással vannak az üzleti szervezet kockázatvállalására: így a szervezeti kultúra, a felső vezetés, a csoporthatás, a kompetencia, a jutalmazási rendszer, a környezet, a szervezet korábbi teljesítménye, valamint mindezen tényezők interakciója (Faragó, 2008b). Leegyszerűsítve: a döntéshozók személyiségjegyei, valamint szervezeti adottságok és környezeti hatások magyarázzák a szervezetek viszonyulását a kockázatokhoz.

Az üzleti szervezet döntéshozójának személyisége

A személyiséget a pszichológiában öt alaptulajdonsággal (Big Five) jellemzik. Ezek a következők: nyitottság (Openness), lelkiismeretesség (Conscientiousness), extravertió (Extroversion), barátságosság (Agreeableness) és neurotikusság (Neuroticism). Érdekes,

hogy ezek közül csak a lelkiismeretesség van pozitív, továbbá az emocionális stabilitás hiánya negatív korrelációban a teljesítménnyel (Buchanan – Huczynski, 2010: 180. old.). A kockázatpreferencia sem mutat erős kapcsolatot a Big Five egyik elemével sem, bár négy elemével kimutatható azért gyengébb kapcsolat: az extravertióval és nyitottsággal kismértékben pozitívan, a lelkiismeretességgel és a barátságossággal kismértékben negatívan korrelál Costa és McRae kutatásai szerint (1992).

Faragó – Radnóti foglalja össze a kockázatvállalással összefüggő személyiségjegyek feltárására irányuló kutatásokat, melyek további, a következőkben listázott személyiségjegyek esetében tártak fel a kockázatvállalással való szignifikáns korrelációs kapcsolatot. Ilyen az újdonság és élménykeresés. Zuckerman (1979) kutatásai bizonyítják, hogy az újdonságok iránt vonzó személyek ugyanis erősen kockázatvállalók. Hasonló az összefüggés a kétértelműség-tűréssel, Hoch és Deighton (1989), Raju (1980) kísérletei szerint az a személyiség, aki kevésbé viseli el a kétértelműséget, másoknál kockázatosabbnak ítéli a helyzeteket, erősebb a kockázatkerülése. Szintén korrelál az önbizalom és a kockázatvállalás, hiszen mások mellett Krueger és Dickson (1994) pszichológiai kutatásai kimutatták, hogy a magasabb szintű önbizalom erősebb kockázatvállalással párosul. Éppen ellentétes a kapcsolat a pesszimizmussal és a szorongással. Maner (2006) kutatásai azt igazolják, hogy a szorongó egyén pesszimizmusa okán is túlértékeli a lehetséges veszélyeket, és kisebb kockázatvállalási hajlandósággal bír. Viszonylag erős a kapcsolat a pszichotizmus és az impulzivitás, valamint a kockázatvállalás között. Faragó Dahlback (1990) kutatásait idézi, melyek pszichopatikus egyének erősebb kockázatvállalási hajlamát igazolták. Szintén erős a korreláció a kockázatvállalás és a kriminalitás között. Szintén Dahlback (1990) kutatásai szerint az antiszociális viselkedésű, bűnöző hajlamú egyének magasabb kockázatvállalási hajlamról tanúskodnak. Igaz, a kutatások szerencsejátékokra vonatkoztak, a témánk szempontjából fontosabb, nem szerencsén, hanem képességeken múló feladatokban mutatkozó kockázatokra vonatkozóan nem igazoltak ilyen kapcsolatot (Faragó – Radnóti, 2010: 113–115. old.). További személyiségjegyek, melyek kapcsán a kockázatvállalással való korreláció felmerül, az innovativitás, a tolerancia, valamint a teljesítményorientáltság (Ulbert – Csanaky, 2004: 237. old.). Schumpeter a vállalkozás lényegét adó tulajdonságnak az innovativitást tekintette, Knight az önálló és magabiztos ítéletalkotást, míg Johnson a fokozott teljesítménymotivációt.

Az üzleti szervezet döntéshozójánál ún. vállalkozói orientációt feltételezünk. A kifejezés Lumpkin és Dess (1996) nyomán terjedt el, és akkor használjuk, ha az alábbi személyiségi, illetve magatartásjegyek az átlagnál hangsúlyosabban vannak jelen: innovativitás, proaktivitás, kockázatvállalás, autonómia, és agresszív versenyzés, melyek közül kulcsszerepben az innovativitás van. Mivel az innováció mindig kockázatos, lényegében előfeltétele a kockázatvállalás (Faragó, 2008: 69. old.). Számos vizsgálat mutatott ki vállalkozók esetében magasabb optimizmust, önzést, maskulin beállítottságot, impulzivitást, akár túlzott magabiztosságot. Mindegyik az átlagosnál magasabb kockázati toleranciát feltételez.

2002–2003-ban a Faragó – Radnóti szerzőpáros végzett egy összehasonlító vizsgálatot hozzávetőleg százfős vállalkozói és ugyanekkora kontrollcsoporti (főiskolás) mintán, részben a vállalkozói kockázatvállalást, részben ennek személyiségjegyekkel való kapcsolatát vizsgálva. A kutatás a kockázati önértékelésen alapult, valamint a fogadási helyzetekről, szituációkról szóló, illetve a Big Five-ra vonatkozó kérdőíveket is felhasználtak. A vizsgálatok nem hoztak lényegesen magasabb kockázatvállalási hajlandóságot a vállalkozóknál. A személyiségjegyek esetében főként a barátságosság és a lelkiismeretesség hiánya korrelált a kockázatos hajlammal. A vizsgálat más szerzők eredményeivel összeecsengetve azt mutatta, hogy a vállalkozók a tét nagyságára, nem a várható hasznosságra fókuszálnak.

Azaz, nyereség esetén a kis tételnél kockázatkerülők, nagy tételnél viszont kockázatkeresővé válnak, veszteségnél pedig éppen ellenkezőleg viselkednek (Faragó – Radnóti, 2010). Ez a megállapítás azért érdekes, mert más, nem vállalkozókat célzó kutatások, pl. Ulbert – Csanaky 1200 fős mintán végzett felmérése ezzel szemben Tversky és Kahneman megállapításával cseng egybe, azaz hogy a tét növekedése a kockázatkerülő magatartást erősíti (Ulbert – Csanaky, 2004). Úgy tűnik, a nagy tételekre csak a vállalkozói attitűddel rendelkezők reagálnak a kockázati averzió számottevő csökkenésével, vagy akár megváltozásával.

Bár evidenciának tűnik a vállalati döntéshozó vállalkozói beállítottsága, nem az. Stewart és társai (2003) pl. azt bizonyítják, hogy az üzleti szervezetek felső vezetői nem feltétlenül azonosulnak a vállalkozói orientációval. Mert míg a vállalkozó saját nevében, saját kockázataira végzi üzleti tevékenységét, ezért teljes mértékben kénytelen döntései végső felelősségét viselni, az üzleti szervezet menedzserének célfüggvénye összetettebb, a megbízó-ügynök kapcsolatból eredően egyéni érdekei miatt kockázatvállalási hajlandósága is mérsékeltebb lehet. Az sem biztos, hogy a döntéshozó

személyiség kifejezett vállalkozási orientációja mindig korlátlanul érvényre juthat a szervezet magatartásában, hiszen a vállalati kultúra – pl. a csoportos döntések előfordulása miatt – azt esetenként elnyomhatja, de hosszabb távon, tartósan, biztosan meghatározó a döntéshozó személy(ek) kockázati attitűdje. Az egyszemélyes vállalkozások és a KKV-szektor vállalatai esetében egyértelműbb a vállalkozói orientáció – leszámítva a kényszervállalkozásokat –, hiszen e szervezetekben maga a tulajdonos a vállalkozó személy, egyben aktív közreműködő, domináns döntéshozó.

Ugyanakkor egyes kutatások azt mutatják, hogy a vállalkozók kockázatvállalási hajlandóságát mintavételi és mérési hibák inkább felfelé torzítják, hiszen a kockázati magatartás értékelése – legalább részben – önértékelésen nyugszik. S mivel a kockázatvállalás a mainstream közgazdaságtani teóriákban esszenciális komponense az üzleti szervezetek *gondolkodásának*, érthető a menedzserek normatív lelkesedése a kockázatvállalással kapcsolatban (March – Shapira, 1987).

Az üzleti szervezet belső és külső adottságai

A jutalmazási rendszer és a külső környezet szintén befolyásolja az üzleti szervezet kockázati magatartását azzal, hogy *díjazza* vagy *büntetik* azt. Kockázatkerülő magatartásra ösztönöz, ha csak a kedvező végeredményt jutalmazza, vagy büntetik a kedvezőtlent. Ha viszont az erőfeszítést, a kihívásokkal való küzdelmet is díjazza, az ösztönzi a kockázatvállalást. Hasonló a külső környezet szerepe is. Ha a vállalkozást változó, dinamikus környezet övezi, a szervezet számára a proaktív, kockázatkereső stratégia bizonyul sikeresnek, ellenben a kíméletlen versenyhelyzet, az ellenséges környezet visszafogja a kockázatvállaló kedvet (Faragó, 2008b).

Hogy a szervezetek múltbéli tapasztalatai – döntési hátteret képezve – befolyásolja a jelen döntéseit, nem vitás. A korábbi kockázati magatartásuk egyéb módon is hat a jelenre, amennyiben jelenlegi erőforrásaikat korábbi magatartásuk jutalmaként foghatjuk fel. De hogy mindez pontosan hogyan épül be a jelen magatartásába, a tekintetben már nem egyeznek az álláspontok.

Tversky és Kahneman hívta fel a figyelmet a jelenre, hogy míg a jó helyzetben lévő személyek védik erőforrásaikat, ezért a kockázatokat kerülni igyekeznek, a rossz helyzetben lévők úgy érzik, nincs vesztenivalójuk. Ennek ellentmondanak March és Shapira (1992) kutatásai, melyek nyomán éppen ellenkező következtetésre jutottak. Szerintük jó helyzetben, azaz kellő mennyiségű erőforrás birtokában az emberek alacsonyabb kockázati fenyegetést érzékelnek, ezért szívesebben kockáztatnak (Faragó, 2008: 656. old.). Homlokegyenest

ellenkező vélekedések vannak a szélsőségesen rossz helyzet szerepéről is. Faragó egy főiskolásokkal lezajlott kísérletének eredménye, hogy a közepes erőforrással rendelkezők szignifikánsan magasabbnak észlelték a veszélyt és kisebb kockázatot vállaltak, mint akár a bőséges, akár a csekély erőforrással rendelkezők. Hasonló kísérleteket vállalatok vezetőinek kikérdezésével is végeztek, ahol szintén a közepes erőforrással rendelkezők bizonyultak a leginkább kockázatkerülőknek. Ugyanakkor az is kiderült, nemcsak az állapot, hanem a tapasztalt tendencia is befolyásolja a kockázati preferenciát, a magasabb kockázatot vállaló sikeresek kockázatvállalása romló helyzetben csökkent, az eredetileg magas kockázati hajlandósággal bíró sikerteleneknek pedig éppen javuló helyzetben csökkent a kockázati hajlandóságuk a felmérés szerint. A kockázatvállalás tehát jellemzően a szélsőséges helyzetek stratégiája a vállalkozóknál (Faragó, 2008: 671. old.).

Ghosal és Loungani azt vizsgálták, van-e szerepe a vállalati méretnek a kockázati magatartásra. Azt találták, hogy azon iparágakban, ahol a kisvállalati méret a domináns, a negatív kapcsolat szignifikancia szintje magasabb. Habár a priori érvek nincsenek amellett, hogy a kockázati preferencia a vállalatméret szisztematikus változója lenne, mégis több tényezőt is találtak, melyek magyarázhatják a fenti hatást. A kisebb vállalkozások csőd-kockázata ugyanis nagyobb, ha egy beruházási döntés hibásnak bizonyul. Ez a kisebb vállalatok tőkepiaci hátrányából következik (Stigler, 1968). A másik, közvetett magyarázó tényező is ide kapcsolódik, ez az idegen forrással való finanszírozás aránya. A szerzők szerint a hitelező-adós közötti információs aszimmetriából adódóan az adósok jobb pozícióban vannak, s mivel a külső források igénybevétele a nagyobb vállalatokra jellemző, ebből következik, hogy őket kevésbé fékezi a bizonytalanság a beruházások vonatkozásában (Ghosal – Loungani, 2000: 342. old.). Ezt az információs aszimmetriát is feltárta egyébként az információs közgazdaságtan elméletének atyja, Stigler. Lehetséges továbbá az is, hogy a téves beruházási döntések miatti elsüllyedt költségnek is szerepe van a kockázati attitűdre. A nagyvállalatok számára ugyanis ez kevésbé megterhelő, a tőkeértékesítési veszteség is kisebb, mert a tőke vállalaton belüli átcsoportosításának az esélyei esetükben sokkal jobbak (Ghosal – Loungani, 2000: 338. old.).

Egyes kutatások szerint a szervezet életkorának is jelentősége van a kockázati viselkedés szempontjából. Lumpkin és Dess (2001) eredményei szerint növekvő életszakaszban lévő vállalkozás számára a kockázatvállalás lehet eredményes stratégia, különösen akkor, ha a környezet dinamikus. Ez mind a korábban sikeres, mind a sikertelen szervezeteknek ajánlható. Érett sza-

kasban lévő, agresszív versenytársak között működő szervezet számára kedvezőbb eredménnyel kecsegtet a kockázatkerülés, különösen akkor, ha korábbiakban sikeres vállalkozásról van szó, mely tetemes erőforrásokat halmozott már fel. Ezek az eredmények némiképp ellentmondásban vannak egymással, amennyiben a szervezeti életciklus elején lévő vállalkozások kisebbek. Az ellentmondás is arra világít rá, nincsen per se összefüggés a vállalatméret és a kockázati magatartás között, mert utóbbi összetett hatások eredője.

Összefoglalva: az üzleti szervezet kockázati averzióját gyengíti, ha szélsőségesen kedvező vagy kedvezőtlen pozícióban van, méretét tekintve kisebb, növekvő életszakaszban van, és dinamikus környezetben kell működnie. A döntéshozók személyisége meghatározó a szervezet kockázati magatartására. Az üzleti szervezet esetében elvárt a döntéshozók vállalkozói orientációja, amely több tényezővel összefüggésben is az átlagembernél nagyobb kockázatvállalást jelent. A személyek vállalkozói orientációjának – és az ezzel együtt járó kisebb kockázati averzióknak – a szervezeti viselkedésben való érvényre jutását akadályozhatja egy ellenható ösztönző rendszer és torzíthatja a megbízó-ügynök viszony is. Nagyobb szervezetben az információs aszimmetria nagyobb lehet, emiatt a szervezet magatartásában a vállalkozói orientáció gyengébb, a kockázatkerülés erősebb lesz. Nagyon fontos, hogy a vállalkozót kockázati averziójából extrém tétellel, nagy nyereség ígéretével lehet kizökkenteni.

A hivatalos szervezeti kockázati magatartása

Az üzleti élet szereplőit kockázati magatartás szempontjából összeköti tevékenységük attribútuma, a nyereségcél. A közszféra gazdasági döntésekben aktív szereplői esetében e közös mozgatórugót nehezebb megtalálni. Az állami hivatal magatartása, a szereplők döntési viselkedése régóta foglalkoztatja a közgazdászokat; 1765 óta – ekkor alkotta meg a francia filozófus, Vincent de Gourmay a bürokrácia fogalmát – már a mai, jellemzően negatív terminológiát használjuk a jelenség vizsgálatakor. A hivatal főszereplője, az íróasztala mögött üldögélő, konformista, hatalmával gyakran visszaélő bürokrata a következő kétszáz évben rendszert a jólét alapjait megteremtő vállalkozó ellentétéként jelenik meg. J. S. Mill szerint a bürokrácia veszélye, hogy pedantokráciává alakul át, Spencer szerint a bürokraták csak azon dolgoznak, hogy családtagjaiknak és barátaiknak biztos állást szerezzenek, F. von Stein pedig kifejezetten óvott attól, hogy fizetett könyvelők, érdektelen, tulajdon nélküli irodisták kormányozzanak. Max Weber szervezetszociológiai munkái a múlt szá-

zad első felében átértékelték a jelenséget; nála a bürokratikus szervezet mint a modern társadalmak általános fejlődési tendenciáiból következő szervezettípus jelenik meg, lévén az a racionalizálódás törvényszerű következménye. A weberi bürokrácia azonban ideáltípus, melyet funkciója ellátásában racionalitása, megbízhatósága, szaktudása és a hierarchiából eredő világos hivatali utak segítenek, miközben e szervezetek diszfunkcionalitása – a belső hatalmi harcok, az állászsaporítás, a lassúság, az öncélúság – a weberi évtizedekben is tapasztalati tények voltak (Kieser, 1995).

Ma a közszeztornak, s az azt működtető bürokráciának elméleti irányzatai közül a Niskanen, Wolf, Wagner, Buchanan, Tullock és Stigler téziseire épülő ún. közösségi döntések (public choice) iskolája a legkritikusabb. A Niskanen-féle kétszeres hivatal a monopolhelyzetükkel visszaélő bürokraták viselkedését modellezi (Niskanen, 1968), a szintén sokat idézett Wagner-törvény, valamint Berry és Lowery az állam növekvő szerepvállalásának veszélyét elemzi. Stigler statisztikai adatsorokból kiindulva bizonyítja, hogy a bürokraták az iparági lobbicsoportokkal szövetkezve, saját érdekeiket követve képesek eltéríteni a törvényhozó eredeti szándékaitól a joggyakorlatot (Stigler, 1971).

A közhivatalnok kockázatkezelése

A közhivatalnok kockázatkerülő magatartása lényegében a profitmotívum hiányából ered, hiszen kockázatvállalása direkt módon nem kecsegtet jutalommal, ugyanakkor egy esetleges kudarc akadályozhatja hivatali előrelépését, még ha az állásvesztés esélye kicsi is. Az üzleti szervezet alkalmazottjait *hatékonytalan* működésükért nemcsak közvetlenül a tulajdonos, illetve megbízottja szankcionálja – bércsökkenéssel, elbocsátással – hanem végső soron, a verseny révén maga a piac, hiszen magatartásuk a szervezet megszűnéséhez vezet. A hivatal léte-nemléte ellenben más logikát követ. Ezért a bürokrata is más magatartási mintákat követ, különböző eljárásokat alkalmaz kockázatai csökkentésére. E tevékenységeit annál szabadabban végezheti, minél kevésbé áll versenyben más hivatalokkal. Niskanen hívja fel a figyelmet arra, hogy éppen azért haszontalanok a hatékonyság növelése érdekében végzett hivatali összevonások, a duplikációk megszüntetése, a kormányzatok centralizálástörekvései, mert ezek, kiiktatva a hivatalok közti versenyt, monopolpozícióba juttatják a bürokrácia szervezeteit (Niskanen, 1968). Mások mellett szintén Niskanen tárja fel a hivatalnok és megbízója közötti információs aszimmetriát, mely a hivatalokban az üzleti szervezetenél is nagyobb probléma lehet.

M. Webert idézi Mueller, leszögezve, hogy a hivatalnok éppúgy hasznosságmaximalizálásra törekszik, ahogy bárki más, profitmaximalizálás helyett azonban ő hatalmat maximalizál (Mueller, 2003: 360. old.). Ezzel összecseng Niskanen 4P (*power, prestige, pay, promotion*) modellje is, a bürokrata hasznossági függvényének tényezőiről. Általában ezek mindegyike a hivatal méretével arányosan növekszik, ebből következően a közhivatalnok hivatala költségvetését igyekszik maximalizálni. Annál inkább így cselekszik, minél kevésbé mérhető hivatala kibocsátása annak nempiaci természetete miatt, és minél kevesebb hivatali versenytárs akadályozza monopolisztikus viselkedését, azaz minél inkább jellemzőek működésére a nem piaci keresleti és nem piaci kínálati viszonyok.

Az üzleti szervezet esetében már esett arról szó, hogy egyfelől a vállalkozó célfüggvényében lévő profit lehetőségét a bizonytalanság teremti meg; másfelől az realizálhat profitot, akiben kellő kockázatvállalási hajlandóság van, és a megfelelő információkat birtokolja ahhoz, hogy jó döntéseket hozzon. E tekintetben nagyon közeli kapcsolatban áll a profit közgazdasági felfogása és a hatalom teóriája, mert végül is mindkettő a bizonytalanságnak tudható be, és mindkettő az információ birtokosához kerül (Mueller, 2003: 362. old.). De míg a vállalkozói magatartás – mint a vállalkozói orientáció kifejeződése – implicite kockázatvállalási készséget feltételez, addig a közhivatalnok kerüli a kockázatot. E két törekvése – a hatalomnövelés szándéka és a kockázatkerülés – számos tevékenységében erősíti egymást. Ilyen kockázatcsökkentő és hatalomnövelő eszköz pl. a hivatal alkalmazotti létszámának, a döntéshozó testületek számának növekedése. A döntési felelősséget ugyanis nagyobb apparátusban jobban szét lehet teríteni, növelni a bürokrata hatalmát, közben csökkenteni a személyes felelősségét (Hood, 2007). Szintén kockázatcsökkentést szolgáló eszköz az eljárások, protokollok, rutinok kiterjedt alkalmazása, az elődök mintáinak követése, a hagyományos módszerekhez való ragaszkodás. A hivatali gépezet egyes elemeinek ez esetben a személyes döntési kompetenciája és egyben felelőssége elenyésző lesz. A szervezet így egyúttal kellően *„hatékonytalan”* marad, mivel a technológiai fejlődés csak lassan szivárog be – így a jövőben is nagy költséggel és nagy létszámmal tud működni. Az előbbivel összefügg a döntések elodázásának szándéka, így ugyanis a kockázatok is később merülnek fel. Ha pedig döntést kell hozni, két projekt közül mindig az lesz a kockázatkerülő döntéshozó számára a kedvezőbb, ahol a kockázatok időben eltolva, vagy a távoli jövőben merülnek csak fel. Hogy ezzel együtt a kockázat révén realizálható haszon is eltolódhat, az a bürokrata számára kö-

zömbös. A hivatalnok hatalma a költségvetés növelésével egyenes arányban nő, a szervezet költségvetésének növekedése pedig lehetővé teszi, hogy nagy számban vonjon be szakértőket a munkába, ezzel is csökkentve, illetve külső közreműködőkre hárítva a döntési kockázatot. Az egyes projektek bekerülési értékének növekedése ez esetben a bürokrata hatalmát növeli, kockázatát pedig csökkenti (Hood, 2007).

Ha a hivatali működés hatékonyságát, vagy legalább az output egyes elemeit ellenőrző szervek mérik, nem lehet a hatékonyság rontásával korlátlanul csökkenteni a kockázatot és növelni a hatalmat. Ilyenkor látványosan eltolódik a bürokrata tevékenysége a mért output javára (Mueller, 2003: 370. old.). Az építkezések adják talán erre a legjobb példát. Ebből az attitűdből kiindulva természetes, hogy a közhivatal új kollégiumi férőhely létesítésére indít projektet inkább, mintsem hogy ugyanezen ráfordítással emelni igyekezzék az oktatás színvonalát. Ez a magatartás növeli a hivatal budget-ját, és a látványos tevékenység a megbízó felé erősítheti a hivatal elfogadottságát, így csökkenti a tevékenység bírálatainak kockázatát. Az előzőhöz hasonló reakciót vált ki, ha a közvélemény, a média vár el valamilyen látható teljesítményt. Ilyenkor is a kikövetelt kimenetek felé tolják az outputot, akár a hatékonyság rovására. A döntés kockázata így kimondatlanul az azt kikényszerítőkre hárul.

A hivatalnoki viselkedéssel kapcsolatosan a társadalmi optimum iskola képviselői kevésbé szigorúak. A Musgrave-féle irányzat képviselői között általános az egyetértés, hogy megfelelő ösztönzési eszköztárral az optimális felé terelhető a közintézmények működése.

A választott tisztségviselő magatartása

Nincs okunk feltételezni, hogy a választott tisztségviselő nem ugyanolyan hasznosságmaximalizáló, ahogy a gazdaság összes többi aktora. Nála is hiányzik a profitérdek, így magatartási motívumaiban a hivatali bürokratához hasonló, attitűdjében kockázatkerülő. Az alacsonyabb szinteken működő bürokratákkal szemben azonban van néhány, kockázati magatartását erőteljesen befolyásoló egyedi tényező. A hierarchia csúcán helyezkedik el, tevékenységét ezért fokozott figyelem övezi. Rá tehát még inkább jellemző a látványos kimenetek preferálása, mely az utóbbi évtizedekben elterjedt doktrína, a transzparencia kiterjesztésének mellékhatása (Hood, 2007: 192. old.). A választott hivatali döntéshozó kockázati viselkedését erőteljesen befolyásolja a választás ciklikussága. Ha a döntéshozó kinevezési időtartama limitált, ez rövid, középtávú gondolkodásmódot – rövid távú haszonmaximalizálást – indukál. Beosztottjai ritkán választottak, azokat maga nevezi ki, vagy örökli elődeitől, azaz bürokratikus szervezetet

irányít. A tevékenysége színterén nempiaci keresleti viszonyok uralkodnak. Részben a projektek mérete, speciális természete, részben az információs aszimmetria szándékos fenntartása miatt a fogyasztók nem tudják felmérni és összekapcsolni a projektek hasznait és az általuk – pl. az adóterhek növekedése révén – viselt terheit. Ez és más tényezők a közszektor javai felé megnyilvánuló eltúlzott keresletet okoznak. Más esetekben a keresleti görbe egyenesen értelmezhetetlen, ha nem lehet a jószágot visszautasítani (Cullis – Jones, 2003: 556. old.). Mindezek miatt keresleti korlát alig korlátozza a döntéseit. A nempiaci kínálati viszonyok szintén a piacinál kevésbé kemény korlátot szabnak a döntéshozóknak. „...a magánjavak piaci kínálatának elemzéséből ismert fogalmak a közszektorban történő előállítás kapcsán értelmezhetetlenek, nem alkalmazhatók. Vagyis a kormányzati döntéshozók felelősség nélkül, az ismert szabályok által nem korlátozott mozgástérben tevékenykedhetnek.” (Cullis – Jones, 2003: 557. old.)

A fentiek miatt a választott tisztségviselő, a kinevezett hivatalnokkal szemben nem a hatalmát, azaz a hivatala méretét maximalizálja és a kockázatait minimalizálja. Ehelyett szavazatmaximalizáló magatartást követ. A választott tisztségviselő időhorizontja csupán a következő választásig tart, ezért megéri neki a jövőt akár drasztikusan is diszkontálni (Cullis – Jones, 2003: 555. old.). A választott tisztségviselő kockázatkerülő magatartása is speciális. Hood írja le az ún. *blame-avoidance* magatartást mint a kockázatkerülés transzparenciával együtt járó sajátos formáját. A közhivatalok menedzseri ennek érdekében háromféle stratégiát kombinálnak: ilyen a formális felelősség csökkentése, elterítése, delegálása (*agency strategy*), a közvélemény figyelmének elterelése a hibáról, vagy a hiba átfestése, kimagyarázása (*presentational strategy*), valamint a döntéseknél korábbi rutinok, protokollok, standardok használata, az elődök gyakorlatának másolása (*policy strategy*). Ezek miatt mozdul a hivatal a hatástalanság, a kockázatoság és a rendellenesség felé (Hood, 2007).

A szervezetek adott kulturális környezetbe beágyazottan működnek, kockázati magatartásuk nem lehet független ettől. A kulturális eltérések kapcsán feltétlenül meg kell említeni az ismert Hofstede-modellt, mely a szervezeti viselkedés eltéréseit a nemzeti kultúrákban gyökerező sajátosságokra vezeti vissza, közöttük a bizonytalanságkerülést hangsúlyosan elemelve. Hofstede 53 országra kiterjedő kutatásaiban arra kereste a választ, az általa fontosnak tartott négy, illetve később öt tényező (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus-kollektívizmus, férfias-nőies értékek, később az időorientációval kiegészítve) hogyan befolyásolja a létrejövő szervezeti megoldásokat, és

milyen vezetői eszközök adekvátak az adott kultúra keretei között. A bizonytalanságkerüléssel kapcsolatban a következőket mondja:

„A bizonytalanságkerülés annak mértéke, hogyan érznek a társadalom tagjai a bizonytalansággal és kétértelműségekkel kapcsolatban. Ez az érzés vezeti őket arra, hogy a bizonyosság ígéretében bízzanak és konformitást biztosító szervezeteket hozzanak létre maguknak. Azon társadalmakban, ahol a bizonytalanság kerülése erős, a vélemények és a magatartás is rugalmatlan, s az emberek a szokatlan ötletekkel és emberekkel szemben intoleránsak. Míg ahol a gyenge bizonytalanságkerülés jellemző, feszültségmentes atmoszférát teremtenek, a szokásostól eltérőt könnyebben tolerálják és a gyakorlat fontosabb, mint az elvek. A lényeg ... „mennyire próbálja a társadalom kontroll alatt tartani a jövőt, vagy enged szabad folyást az eseményeknek.” (Hofstede, 1984: 84. old. saját fordítás)

Az országok besorolásánál Hofstede számos tényezőt figyelembe vett – pl. a szervezetek formalizáltságát, a standardizáció fokát, a tervek típusait, a pontosság és az idő szerepét, az érzelmek kifejezését, a toleranciát stb. –, és mindezeket indexszé alakítva országgrangsort alkotott. Bár az eredeti kutatásban Magyarország nem szerepelt, a módszert ránk is kiterjesztve a magyarok a belgáknál, franciáknál, japánoknál ugyan valamivel kevésbé utasítják el a bizonytalanságot, de lényegesen bizonytalanságkerülőbbek pl. a németeknél, az osztrákoknál, az amerikaiaknál. Mindennek egyértelmű szervezeti következményei vannak, pl. nagyszámú rítus, szabály használata a bizonytalanság csökkentésére. A kockázatkerülő szervezetekben a konfliktusokat is kerülnek és megegyezésre törekednek, kevésbé tolerálják a megszokottól eltérő véleményt és viselkedést, és helyette a konformitás lesz a követendő minta (Jarjabka, 2003). Mindezek a hivataloszerű működésnek felelnek meg inkább, kevésbé egy dinamikus, vállalkozásorientált, innovatív szervezet sajátosságai. Ebből arra következtethetünk, hogy a hivataloszerű szervezetben való működés a magyar kulturális tradíciókba mélyebben beágyazott, a relatíve magas bizonytalanságkerülő attitűdnek a fix szabályok között működő, bürokratikusabb szervezet felel meg, ahol a döntéshozó személyre vonatkozó negatív következményekkel járó kockázatok szintje a lehető legalacsonyabb.

Összefoglalva, a hivatal nempiaci keresleti és kínálati körülmények között működik, kockázati viselkedését a kinevezett és a választott tisztségviselő határozza meg. Mindkettő viselkedésében erős lehet az opportunistai attitűd, a hivatalban ugyanis a megbízó-ügynök viszony még kifejezettebben van jelen, mint az üzleti szervezetben, ez pedig letérti a gazdasági racionalitást

útjáról a szervezetet. A szervezet magatartásában így rövid távon erős a kockázatkerülés, de nem a valós veszteségeket, csak a nyilvánosság számára sokkoló veszteségeket, a *blamázt* igyekeznek kerülni. Hosszú távon a lehetséges veszteségeket erősen leértékelik.

Esettanulmány, a kockázatmegosztás egy példája

Az előzőkből kiderült, hogy az üzleti szervezetet kockázatkerülő magatartásából a szélsőséges erőforráshelyzete, illetve a méretéhez képest extra tétek kibillenthetik, mert ezektől kockázatközömbössé vagy kockázatkeresővé válhat. Ezzel szemben a hivatal erős kockázatkerülését az időmúlás oldja, a hosszabb távra vonatkozó döntésekben a hivatal(nok)nak sokkal kisebb a kockázati averziója, kockázatközömbösség felé mozdul el. A PPP-ben e két eltérő kockázati attitűddel rendelkező szervezet találkozhat.

Az 1. mellékletben szereplő ún. kockázati mátrix egy felsőoktatási PPP-projekt szerződéses anyagából származik. A két szerződő fél az egyetem és a campus építője-üzemeltetője. A felsorolt kockázatokot egyikhez vagy másikhoz rendelik vagy megosztják, pl. adott limitig egyik, e fölött másik vállalja. Érdekes a fenti példán megvizsgálni, hogy vajon megvalósult-e ez esetben a szándék, miszerint a közszféra lehetőleg minél több kockázatot hárítson át a magánszférára, illetve az viselje a különböző kockázatokot, aki olcsóbban, hatékonyabban, eredményesebben képes azt kezelni.

Az első elvárás teljesülni látszik, hiszen míg az ajánlattevő 22 pontban vállal kockázatviselést, az ajánlatkérő csak 17 pontban, ezek közül is négy csak bizonyos feltételek mellett lép életbe. A részletesebb elemzés azonban árnyalja a képet.

A következőkben pontokba szedtem az optimális kockázatallokációtól való eltéréseket különböző szempontok alapján.

Ahhoz kerüljön a kockázat, aki azt képes kezelni

Általános, hogy a keresleti kockázatot a PPP-ben teljesjében vagy nagyobb részben az egyetem vállalja, míg az építési és rendelkezésre állás kockázata a magáncégé. Az utóbbit az általában építőipari és ingatlanszakértő profilú üzleti partner jól kezelheti. A szakirodalom azt támasztja alá, hogy az értékesítési piac bizonytalanságai kockázatkerülővé teszik a vállalkozásokat, azokat inkább a közintézményre hárítja. A közintézmény azonban a keresleti kockázatok kezelésében nem rutinosabb, csak ereje nincs azok áthárítására. Hasonlóan hárít az üzleti szervezet a pénzpiacok vonatkozásában is, hiszen a kamatok, árfolyamok változásainak kockázata is a közszférára kerül, bár a hitelfelvevő és hitelígénylő is üzleti aktor, a közszféra itt logikusan legfeljebb hát-

tér garanciával lehetne jelen. A PPP, még inkább a brit PFI (Privately Financed Initiative) változata magánforrás bevonását célozza, a projektek extraprofitját ez indokolja. Érthetetlen, hogy az eleve drágább magánforrások árba épülő terhei mellé hogyan vállalhat még a közsféra kamat- vagy devizakockázatot is, melyeket nyilvánvalóan nem tud hatékonyan kezelni.

Belső vagy külső okokból eredő bizonytalanság

Bizonyos, az építési kockázatot az építő, a rendelkezésre állás kockázatát a működtető sokkal inkább képes kézben tartani, mint a keresleti kockázatot a megrendelő. Az üzleti partner láthatóan a nagyobb részben a befolyása alatt álló tényezőkkel kapcsolatban vállalta a kockázatot, míg a kevésbé befolyásolható tényezők – kamatszint, fizetőképes kereslet stb. – kockázatait hárította. Hasonlóan könnyebben vállalhatta a késedelmes teljesítésből eredő kockázatot – lévén általában építőipari cégek az üzleti partnerek –, hiszen a határidőre való teljesítést alapvetően cégen belüli szervezéssel biztosítani tudja.

A bizonytalanság időtávját illető eltérések

Jellemző, hogy az üzleti partner a rövid távon letudható kockázatokat tartotta meg inkább – ilyen az építés kockázata –, míg a hosszú távon akkumulálódó problémák kezelését az intézményre hagyta. A közsféra pedig éppen a korábban tárgyalt halasztó attitűdből kifolyólag vállalhatott több évtizedre szóló bizonytalanságot.

A kockázat rutinszerűsége és kalkulálhatósága

Az üzleti szervezet olyan kockázatokat vállal, melyek kezelésében valószínűleg nagy rutinnal rendelkeznek, ilyen pl. a karbantartási kockázat. Az ilyen kockázat számára sokkal inkább kvantifikálható, mint a közsféra számára a piaci kockázat. Szintén jellemző, hogy eszközökhöz rendelhető kockázatokat preferál, mert a risk-managementben ezek közismerten kezelhetőbbnek számítanak. A közsférában valószínűleg a döntésnél sem volt jelen a kockázatkezelői rutin.

A bekövetkezési valószínűség

Számos esetben előfordul, hogy az üzleti partner olyan kockázatokért vállal felelősséget, melyek bekövetkezési valószínűsége igen csekély, pl. vállalja, hogy ha a munkabérek közterhei tovább emelkednek, ezt nem hárítja át a megrendelőre, a csökkenésből eredő hasznot viszont értelemszerűen megtartja. Mivel a szerződés idején Magyarország a közterhekben az európai lista második helyén állt, és folyamatos közéleti disputa zajlott már 2007-ben is ezek csökkentésének

elkerülhetetlenségéről, ezzel aligha vállalt érdemi kockázatot a társaság. A közsférához került azonban az áfa-változás minden veszélye. Tekintettel az áfatörvény korábbi minden évi változásaira, ennek jóval nagyobb volt a bekövetkezési valószínűsége – itt ugyanis nem kell a kulcsváltásra gondolni, a visszaigénylés adminisztratív feltételeinek a szigorítása is kockázatot jelentett, mely az üzleti szervezetet sújthatta. Úgy tűnik, míg az üzleti partner a valószínűségeket is mérlegelte, a közintézmény *egy ide, egy oda* alapon döntött a megosztásról, valószínűleg azért, mert az információs aszimmetria következtében a kockázatok beárazását nem volt képes elvégezni.

A negatív kimenet becsült összege

Nehéz a tételekre a lehetséges veszteség nagyságát becsülni, az viszont látható, a lehetséges negatív kimenetek összege nagyon különböző. A beruházáshoz kapcsolódó, főként az üzleti szervezet által vállalt kockázatok már csak a megvalósítás 1-2 éve miatt is sokkal limitáltabbak, mint a több évtizedig, szinte korlát nélkül érvényesülő esetleges negatív hatások, pl. az árfolyamromlás vagy a kedvezőtlen kamatváltozások hatása. Utóbbiak egyszeri felmerülése lehet csekély mértékű, de alattomosan kúszhatnak fel és okozhatnak óriási károkat az évtizedek alatt. Itt már a blamázszerűlési attitűd is szerepet játszhat, hiszen a hónapról hónapra lassan romló pozíciónak közel sincs akkora hírértéke, mint egy egyszeri veszteségnek.

Még néhány üzleti fogás

Figyelmesen áttanulmányozva a kockázatmegosztást, látható, hogy az üzleti partner néhány ügyes fogást is beépített a megállapodásba. Az általa viselt kockázatokat pl. duplikálja, vagy olyan kockázatokért *vállal* felelősséget, melyeket ésszerűen át nem háríthat. A kockázatkezelés módszereit is kockázati elemként sorakoztatja fel, sőt *bátran* vállalja a saját maga által magának okozott károkat is.

Még néhány hivatali rutintalanság

Megítélésem szerint az adóváltozások közül legnagyobb veszélye egy kedvezőtlen áfa-változásnak volt, bár ez elsődlegesen nem a közintézményt, hanem a beruházó vállalkozást sújthatta volna, a nagyságrend miatt tetemes kárt okozva neki. A közintézmény itt nagylelkűen átvállalta ezt a minden más üzleti szerződésben a beruházót terhelő kockázatot. Az üzleti szerződésekben szokásos veszélyforrásokat, mint jogszabályi változások, időjárás okozta késedelmek, vis major stb. a partnerek megosztva viselik. Pedig a közintézmény alapesetben vélhetően kevésbé kiszolgáltatót a jog-

szabályi változásoknak, mint az üzleti szervezet, ez a teher tehát kockázatmegosztás nélkül kevésbé érintené. A szerződések szövegezéséből egyébként kiderül, hogy az itt nem nevesített minden további felelősség a közintézményt terheli. A nem üzleti kockázatok láthatóan nem nevesítettek, az üzleti gondolkodáson kívül esnek. További súlyos teher lehet, hogy a szerződés felbontásakor az állam az üzleti szervezet összes kárát, valamint a futamidő végéig kalkulált elmaradt hasznait egy összegben köteles téríteni – ilyen feltételekkel gyakorlatilag lehetetlen a futamidő vége előtti kiszállás. Az üzleti szervezet csődje esetén azonban természetesen nincs kompenzáció – ugyan kitől is várhatna ilyesmit az állami partner. A kockázati mátrixból nem derül ki, de a szolgáltatás díjára évente inflációs indexálást alkalmaznak, azaz az infláció makrogazdasági kockázatát sem vállalja az üzleti szervezet, pedig az tetemes lehet. Mindeközben természetesen semmi garancia nincsen arra, hogy a közintézmény normatíváját is indexálják, vagy hogy a saját bevételeit a szolgáltatási díjnövekedés mértékében növelni tudja.

Összefoglalás

Az esettanulmányként bemutatott kockázatmegosztás több tekintetben eltér az optimális kockázatallokáció azon feltételétől, hogy a kockázat ahhoz kerüljön, aki annak kezelésében a leghatékonyabb. Az okok között meghatározónak látom a két szervezet eltérő kockázati attitűdjét. Ugyanakkor a szakirodalmi eredmények alapján azt valószínűsítem, hogy rövidebb távra szóló szerződés és az üzleti szervezet méretéhez viszonyított nagyobb tét esetén e kockázati attitűd okozta hendikep a közszféra szervezete számára nem érvényesülne, mert az üzleti szervezet kockázatkerülésének intenzitása enyhülne, míg a közintézményé erősödne. Megállapításaimnál a megszokott ceteris paribus feltevésből indultam ki, azt feltételezve, hogy a kockázatokkal kapcsolatos döntést kizárólag a szervezet kockázati attitűdje befolyásolja, minden más tekintetben azonosak a szervezetek jellemzői. A feltevés véleményem szerint ebben az esetben nem jelent túlzott leegyszerűsítést, mert az attitűdben a legtöbb lényeges külső és belső állapotjellemző és állapotváltozás megjelenik. A valóságban azonban további eltérések lehetnek, pl. a kockázatok észlelésében és értékelésében, melyek szintén információs aszimmetriát okoznak a szervezetek között. Az ezekre vonatkozó vizsgálataim arról győztek meg, hogy valóban számos további tényező van, melyek a kockázatallokációt befolyásolják, ezek azonban nem tompítják az ismert hatásokat, hanem további torzulást okoznak, zömében szintén a közszféra hátrányára.

Lábjegyzet

¹ A Public Private Partnership ügyletek „hosszú távú, szerződés által szabályozott együttműködések a közjogi szervek és magán-szféra között olyan közfeladatok ellátására, melyek esetében a szükséges anyagi forrásokat közös szervezeti irányítás alá helyezik és a felmerülő projekt-kockázatokat a projektben részes partnerek kockázatkezelési képességei alapján arányosan osztják meg.” (2006/2043. EP-állásfoglalás).

Felhasznált irodalom

- Buchanan, D. – Huchynski, A.A. (2010): *Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited
- Cullis, J. – Jones, P. (2003): *Közpénzügyek és közösségi-döntések*. Budapest: Aula Kiadó
- Deakin, N., – Walsh, K. (1996): The enabling state: the role of markets and contracts. *Public Administration*, 74(1), p. 33–48.
- Dehm, R. – Wigger, B.U. (2009): A principal-agent approach to a self-administered organization with an elected principal. *Public Choice*, 140, p. 421–429.
- Faragó – Radnóti (2010): A személyiségjegyek befolyása a vállalkozói kockázatvállalásra, *Pszichológia*, 30. 2. 111–141. old.
- Faragó K. (2008a): A kockázatvállalás vizsgálata terepkíséreltetben, *Magyar Pszichológiai Szemle*, 63. 4., 651–675. old.
- Faragó K. (2008b): Siker és kockázatvállalás a szervezetekben, *Humán tényezők a vállalkozásban*, XXI. Század – Tudományos Közlemények 2008/19, ÁVF, 69–82. old.
- Ghosal, V. – Loungani, P. (2000): The differential impact of uncertainty on investment in small and large businesses, *The Review of Economics and Stat.*, 82, 2, pp. 338–349.
- Heckscher, C. (1994): Defining the post-bureaucratic type, *From The Post-Bureaucratic Organization: new perspectives on organizational change*. Newbury Park, CA: Sage
- Hofstede, G. (1984): *Cultural Dimensions In Management And Planning*, *Asia Pac. Journal of Mgmt*, 1984/jan. pp. 81–99.
- Hood, C. (2007): What happens when transparency meets blame-avoidance?, *Public Mgmt Review*, 9, 2, p. 191–210.
- Jarjabka Á. (2003): A magyar nemzeti-szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben, *Marketing & Menedzsment*, 37/1, 29–45. old.
- Mueller, D.C. (2003): *Public Choice III*. New York: Cambridge University Press
- Niskanen, W.A. (1968): *The Peculiar Economics of Bureaucracy*. *American Economic Review*, 57, 2, p. 293–321.
- Stigler, G.J. (1971): *The Theory of Economic Regulation– Az állami szabályozás elmélete*. in: *Piac és államisabályozás*. Budapest: KJK
- Ulbert J. – Csanaky A. (2004): Kockázateszlelés és kockázati magatartás *Közp. Szemle*, 2004/3. 235–258. old.

Kockázatmegosztási mátrix

Projekt megnevezése: xxx campus			
1.	Előkészítés és megvalósítás során felmerülő kockázatok	Ajánlattevő	Ajánlatkérő
2.	Műszaki paraméterek meghatározása (output specifikációk)		×
3.	Tervezés (specifikációknak való megfelelés, tervezési munka lebonyolítása, teljes körben)	×	
4.	Munkaterület átadása, a munkaterület megfelelése (talaj, környezetszennyezés, régészeti leletek, rejtett hibák stb.)	×	×
5.	Engedélyeztetés (építési és használatbavételi engedély stb.)	×	(×)
6.	Építés-kivitelezés (minőség, költség, kapacitások rendelkezésre állása stb.) teljes körben	×	
7.	Előre nem ismert, kivitelezést hátráltató külső tényezők (sztrájk, időjárás stb.)	×	×
8.	Kárvesélyviselés és felelősség a Létesítményért	×	(×)
9.	Környezetvédelmi követelmények	×	(×)
10.	Késedelmes teljesítés (kötbér)	×	
11.	Költségtúllépés	×	
12.	Beruházási hitel kamatváltozásának kockázata	×	
13.	Üzemeltetés, fenntartás időszakában fellépő kockázatok	Ajánlattevő	Ajánlatkérő
14.	Kárvesélyviselés és felelősség a Létesítményért	×	(×)
15.	Fenntartási költségek	×	
16.	Rejtett építési hibák, eltérések (beleértve a tervezési hibákat is)	×	×
17.	Rendelkezésre állás, szolgáltatási teljesítmény	×	
18.	Üzemeltetési költség változása (anyag- és munkadíj, adminisztráció, Projekt működtetésének költségei)	×	
19.	Közüzemi kiadások változása		×
20.	Igénybevételi kockázat (output specifikációban meghatározott igénybevételt jelentős mértékben meghaladó használat következtében megnövekedő üzemeltetési-fenntartási költségek tekintetében felmerülő kockázat)		×
21.	Keresleti kockázat		×
22.	Környezetvédelmi normák	×	
23.	Karbantartás	×	
24.	Bázis kamatlábak változása		×
25.	A Projekt teljes futamideje alatt felmerülő pénzügyi és jogi kockázatok	Ajánlattevő	Ajánlatkérő
26.	Árfolyam (bérleti díj)		×
27.	Általános adózási feltételek változása (illetékek, társasági adó, helyi adók stb.)	×	×
28.	Általános adózási feltételek változása (munkaviszony közterhei, igazgatási szolgáltatási díja, osztalékadó)	×	
29.	Áfa (köre és mértéke)		×
30.	Biztosítás (vagyon- és felelősségbiztosítás) és bankgarancia (teljesítési és üzemeltetési) köre és költsége	×	
31.	Általános jogszabályi változások	×	×
32.	Vis Major	×	×
A táblázatban szereplő (×) jel az Ajánlatkérő egyedi esetekben történő kockázatviselését jelzi a Szolgáltatási Szerződés rendelkezéseinek megfelelően.			
Kelt.:, 2007. június 29.			
Ajánlatkérő, Ajánlattevő aláírásai:			

Cikk beérkezett: 2011. 9. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 11. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY