



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Kozma Miklós Attila**

**Értékteremtés Public-Private Partnership keretében**

**– különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira –**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Reszegi László**  
címzetes egyetemi tanár

Budapest, 2009.

**Vállalatgazdaságtan Intézet, Üzleti Gazdaságtan Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Kozma Miklós Attila**

**Értékteremtés Public-Private Partnership keretében**

**– különös tekintettel a vállalkozó szempontjaira –**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Reszegi László**

címzetes egyetemi tanár



## Tartalomjegyzék

I.	Kutatási előzmények és a téma indoklása .....	4
II.	A felhasznált módszerek.....	6
II.1.	A kutatási kérdés, a kulcsfogalmak alkalmazott értelmezése .....	6
II.2.	A kutatási kérdés lebontása, proposíciók .....	8
II.3.	A választott módszertanok.....	10
III.	Az értekezés eredményei .....	12
III.1.	A feltárt analitikus összefüggések .....	12
III.2.	Válasz a kutatási kérdésekre.....	14
III.3.	Az eredmények összevetése az elméleti ismeretekkel.....	17
III.4.	Zárás.....	19
IV.	Főbb hivatkozások .....	20
V.	A témakörrel kapcsolatos saját publikációk .....	22

## I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

PhD-dolgozatom kutatási célja a Public-Private Partnership (PPP) közgazdasági létjogosultságának vizsgálata, az ennek megalapozásához szükséges feltételek azonosítása. Kiindulópontom az egyik vezető üzleti menedzsmentszemlélet, a tulajdonosi értékteremtés volt. Kutatásom arra irányul, hogy ennek piaci logikája érvényesülhet-e a PPP keretében. Lehetséges-e tulajdonosi értéknövelés a PPP-ben részt vevő vállalkozó számára? Összeegyeztethető-e ez a másik fél, a közérdek képviselőjében fellépő állam célelérésével? Értelmezésem szerint e kérdések megválaszolása a PPP fenntarthatóságának alapkérdése.

A kutatásom alapfeladata a nemzetközi szakirodalomban megjelent elemzések feldolgozása volt. Megközelítésem három főbb szakirodalmi területnek a konkrét kutatási kérdésre orientált szintetizálását igényelte. Magának a PPP-nek az értelmezése, a vele kapcsolatos eddigi tapasztalatok áttekintése volt számomra az első feladat. Másrészt további kiindulópont volt az üzleti értékteremtés, illetve specifikusabban a tulajdonosi értékteremtés irodalma, amelyben megpróbáltam azonosítani azokat az elemeket, amelyek a szemlélet mögött meghúzódó piaci feltételrendszerre szervesen épülnek. Ezek kapnak központi jelentőséget az alapvetően nem piaci feltételrendszerbe ágyazott PPP keretében. Harmadrészt az állami oldal szemléletmódját, céljait és dilemmáit tekintetem át, mert a piaci logikának ezekbe való asszimilálásaként értelmezhető a PPP megjelenése.

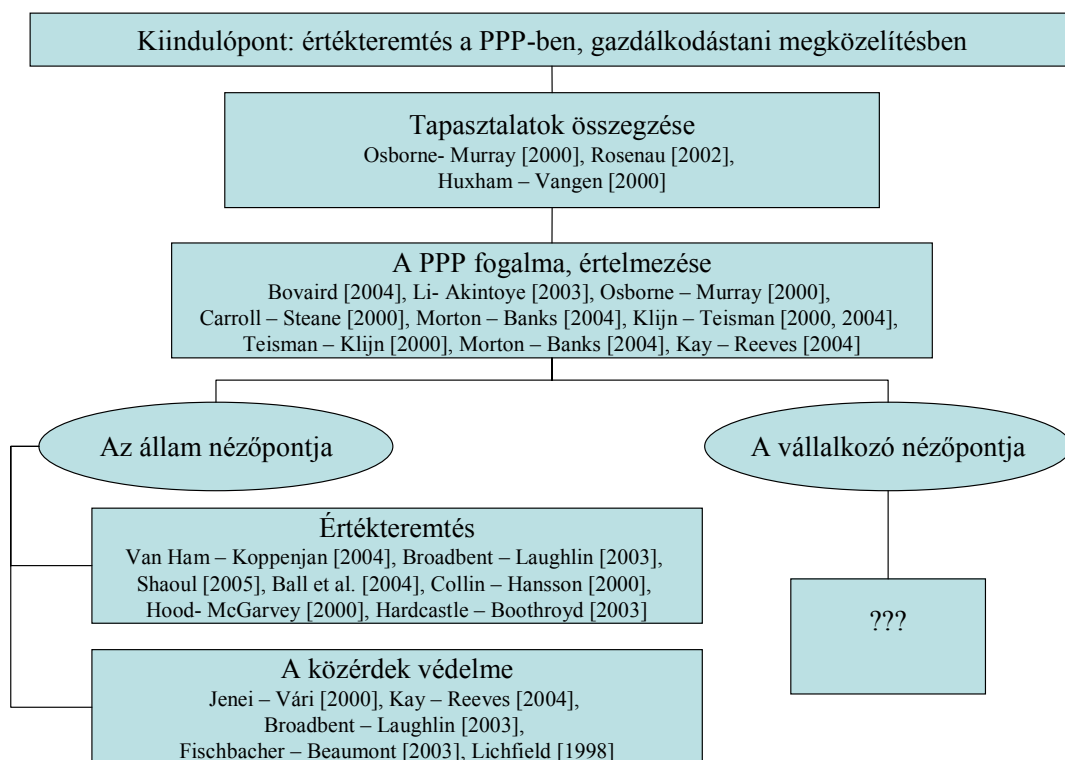
Bármerre kérdezősködtem is az egyetemi, közigazgatási és üzleti közegben, dolgozatom problémafelvetését előkészítendő, mindenütt ismerni vélték a PPP jelentését, lényegét, noha szinte minden esetben számos kérdéssel, kritikai megjegyzéssel is találkoztam vele kapcsolatban (nem burkolt privatizációról van-e szó, nem burkolt hitelfelvételt jelent-e, nem a korrupció kendőzésének legújabb formája-e, illetve nem a piaci verseny elkerülésének eszköze-e a magánvállalkozások számára stb.) – ezek segítettek definiálni elemzésem hangsúlyait. A téma aktualitását senki sem kérdőjelezte meg, mivel napi szinten találkozhatunk a PPP-vel kapcsolatos elvi és praktikus problémákkal a különféle médiumokban, konferenciákon is. Az ugyanakkor a benyomásom, hogy bizonytalan e megoldás létjogosultsága, nem világosak, nem követhetők végig a PPP ellen vagy mellett felhozott érvek logikai lépései, következményei. Ebből kifolyólag magának a fogalomnak a pontos jelentése, illetve egyes változatainak identitása is bizonytalan. Ez a helyzet ösztönzést jelentett számomra a dolgozat elkészítéséhez.

## Saját kérdésem illeszkedése a szakirodalomba

Az 1. ábra bemutatja a szakirodalmi elemzés során legrelevánsabbnak kiválasztott irodalmak tematikai elhelyezkedését egymáshoz képest. Ennek alapján látható, hogy az értelmezésem szerint gazdálkodástani szempontból legjelentősebb kérdés, *a tulajdonosi értékteremtés megvalósulási lehetősége a PPP-ben* mint tudományos kutatási kérdés nem jelenik meg az eddigi akadémiai publikációkban. Legfeljebb áttételesen, a társadalmi értékteremtéssel (VFM) való összefüggésén keresztül.

Meglátásom szerint a PPP sikere feltételeinek gazdálkodástani vizsgálata a vállalkozó szemszögéből éppoly meghatározó kérdés, mint ugyanennek az állami fél oldaláról való vizsgálata. A szakirodalom áttekintése alapján az látszik körvonalazódni, hogy a kutatók feltételezik, az üzleti fél PPP-ben való célélérése nem igényel különösebb elemzést, legfeljebb ennek korlátozására kell összpontosítani. Az üzlet tehát „megy magától”?

### 1. ábra: Kiválasztott szakirodalmak tematikai összefüggései



A gyakorlati tapasztalatok ellentmondani látszanak a szakirodalom ezen implicit feltevésének. Nem ritka, hogy egy nem megfelelően előkészített PPP-kiírásra nem vagy alig jelentkezik érdeklődő vállalkozó. Másrészt tény, hogy – különösen a kevés PPP-tapasztalattal

rendelkező országokban – a végül a szerződést aláíró vállalat esetenként megfelelő teljesítmény nélkül is nyereséget ér el. Ebből ugyanakkor nem következik, hogy továbbra is csak az állami fél szempontrendszerét kellene elemezni. Sőt, a szerződés hibái nem kis mértékben éppen az üzleti fél tevékenységének, célrendszerének nem pontos ismeretére vezethetők vissza. Azt, hogy a vállalkozó miként tud, miként érdekelt tulajdonosi értéknövelést megvalósítani, részleteiben meg kell érteni. A vállalkozó tulajdonosi értéknövelése során felmerülő, esetlegesen a közérdeket sértő lépéseknek megfelelő szerződéses szabályozással elejét kell venni. Ennek teljesebb megértéséhez kívánok hozzájárulni saját kutatásommal.

## **II. A felhasznált módszerek**

### ***II.1. A kutatási kérdés, a kulcsfogalmak alkalmazott értelmezése***

A kutatási folyamat tervezésekor és kivitelezésekor számos döntést kell meghozni, amelyeknél a fő kutatási kérdés jelent támpontot. Ezek közül a legfontosabbak a módszertanválasztással, az adatgyűjtés orientációjával, a lehetséges elemzési eszközökkel, az eredmények minőségének ellenőrzésével, a meglévő tudományos eredményekhez való viszonytal kapcsolatosak voltak. E döntésekkel szembeülve a fő kérdést magát többször újra kellett gondolni, illetve pontosítani.

Az empirikus kutatás fő kérdése: hogyan értelmezik, és milyen módon látják javíthatónak kiválasztott magyarországi PPP-projektek kiemelt szereplői a projektek értéknövelését?

Eddigi szakmai irányultságommal összhangban, e kutatás keretében is törekedtem arra, hogy vizsgálódásaim tárgya és eredménye az üzleti gyakorlatban való hasznosulás lehetőségét hordozza. Szeretném, ha nem csupán a PPP értéknövelésének értelmezéséhez segítene hozzá, hanem a projektek mind eredményesebb megvalósításának módjáról, lehetőségeiről is jobb belátást tenne lehetővé.

A pragmatikus megközelítés középpontjában egyrészt az eredménytényezők állnak, amelyek az értéknövelés eredményét kifejezik, másrészt a hatótényezők, amelyek hatnak az eredményességre. Kulcskérdés, hogy hogyan értelmezik ezeket a tényezőket, és a köztük lévő ok-okozati összefüggéseket a projektek szereplői.

Összefoglalva, a végső cél a PPP eredményességének és az azt befolyásoló tényezőknek a magyarországi kontextusban való jobb megértése, amely a PPP-ben rejlő értéknövelési lehetőségek kiaknázásához használható iránymutatást adhat.

### **Az alkalmazott PPP-felfogás**

A szakirodalomban bemutatott lehetséges PPP-értelmezésekkel összefüggésben egy problémaorientált definíciót választottam kiindulópontul az empirikus kutatáshoz. Célom, hogy ennek teljesebb megértéséhez, finomításához hozzájáruljon az elemzés.

Állami-üzleti társulás (PPP): 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.

### **Az alkalmazott értéknövelés-felfogás**

A kutatás másik kulcsfogalma az értéknövelés. Az empirikus kutatásnál, a PPP definíciójával összhangban, kezdetben megkülönböztettem az üzleti értéknövelést és a társadalmi értéknövelést. A két fogalom közti különbségtétel nem egyértelmű és vitán felül álló, mégis kiindulópontul az alábbi értelmezéseket választottam.

- a) Az üzleti értéknövelés fogyasztói igények kielégítésével, nyereség elérése mellett valósulhat meg. Ez kettős értékteremtés, amennyiben az üzleti vállalkozások egyrészt fogyasztói érték (fogyasztói igény kielégítése), másrészt tulajdonosi érték (profitszerzés) létrehozására törekednek. Az üzleti értéknövelést tehát a kettős értéknövelés eredőjeként értelmezem. Egyszerűsített logika szerint négyféle alapvető módon történhet üzleti (kettős) értékteremtés PPP keretében:
  - i. a működési hatékonyság növelésével,
  - ii. a szolgáltatás iránti kereslet, az értékesítés növelésével,
  - iii. időbeli átváltásokkal (pl. karbantartási költség egy részének kiváltása korszerű technológiába való beruházással), és
  - iv. kockázatcsökkentéssel (pl. hosszú távú szerződés megkötésével).
  
- b) A társadalmi értéknövelés társadalmi hasznok elérése hatékony erőforrás-felhasználás mellett. A hatékonyság itt abban nyilvánul meg, hogy a felhatalmazott döntéshozók megfelelő prioritásképzést követően a kiemelt társadalmi célok érdekében az erőforrások hatékony felhasználását választják. Hatékony annak az



alternatívának a választása, amelyik a kívánt célt a többi ismert alternatívához képest olcsóbban valósítja meg.

Az a társadalmilag hatékony megoldás, amelyről a jól informált döntéshozók az ismert alternatívák közül mint legolcsóbbról döntenek. Annak kérdése tehát, hogy ők döntéshozatalkor kiknek az érdekeit és milyen eredményesen képviselik, bár lényeges kérdés, nem közvetlenül a hatékonyság és ezen keresztül nem az értéknövelés fogalmához kapcsolódik, ezért érdemben nem vizsgáltam.

A társadalmi értéknövelés megragadása itt ezért a következő hangsúlyok vizsgálatában történik: a kitűzött közpolitikai cél elérése, a használók (fogyasztók) elégedettsége, a megtakarításra törekvés, illetve a kockázatok csökkentése.

A kutatás mint egész az értelmezésorientált (interpretatív) felfogás alapján közelíti a vizsgált kérdéseket. A kutatás jól elkülöníthető részeinél a kitűzött célokkal és a kontextus adta lehetőségekkel összhangban részben eltérő megközelítéseket alkalmaztam.

## ***II.2. A kutatási kérdés lebontása, proposíciók***

A fő kutatási kérdés megválaszolásához előzetes logikai összefüggéseket, proposíciókat fogalmaztam meg, amelyek kiindulópontul szolgáltak az adatgyűjtéshez és – elemzéshez. A kutatás célja ugyanakkor e proposíciók pontosítása, az alkalmazott fogalmak és összefüggések jellemzőinek leírása. Részben tehát ezek jobb megértése, részben kiegészítése a feladat, a kiválasztott projektek adta keretek között.

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

Ez a megközelítés azt a kérdést rejti magában, hogy vajon a PPP adta szabályozott együttműködés nem torzítja-e el a versenyző piaci körülmények között üzleti értéknövelésre törekvő vállalatok cél- és eszközrendszerét. Feltételezhető, hogy amennyiben nincsenek a verseny nyomása alatt, úgy a PPP keretében az egyébként 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 közegből érkeznek, találhat-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 projekteknél? E tanulmány segítheti az együttműködés szerepének megértését a PPP értéknövelésében.

**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.**

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 mindkét fél számára előnyös együttműködésnek.

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 kutatás keretében kontextusba kerülhet a hatékonyság kiemelt jelentősége, illetve alternatív hangsúlyokra is fény derülhet.

**4. proposíció: 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 típusú értéknövelés konfliktusa azért állhat fenn, mert a hosszú idejű szerződés a piactól eltérő működési környezetet ad a vállalkozó számára. E proposíció 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. *Mennyiben hivatkoznak a szerződés kényszerítő erejére mint az értéknövelés feltételére a szereplők*, és mennyire értenek ebben egyet? E proposíció vizsgálata mentén feltárható az is, hogy milyen egyéb tényezők hatnak a PPP keretében az üzleti értéknövelésre.

### ***II.3. A választott módszertanok***

A kutatás két nagyobb részre bontható, amelyek eltérő módszertan alkalmazására épülnek. Az egyes részekben belül pedig több különböző elemzési eszközt használtam.

#### **Sajtóelemzés**

A kutatás előkészítéseként megvizsgáltam, hogy a PPP-vel kapcsolatban milyen célok értelmezése, illetve az értéknövelés milyen hangsúlyai jelennek meg a meghatározó magyarországi gazdasági lapokban (négy kiemelt napilap, illetve hetilap).

Az itt alkalmazott módszertan a tartalomelemzés, előzetesen meghatározott kódrendszer alapján, matematikai-statisztikai elemzéssel. Ez a megközelítés tehát kifejezetten a meglévő elméleti ismeretekből kiindulva vizsgálja a kutatási kérdés kiválasztott aspektusait, kellően megtisztított, nagy méretű adatbázis alapján, az információsűrítés eszközeivel. A kutatás e része longitudinális, amennyiben több éven keresztül (2005-2008) összehasonlító elemzéssel vizsgálja a PPP mint jelenség változását a szakajtó tükrén keresztül.

Három fő témakörre összpontosult az elemzés, amelyeket az előzetes elméleti ismeretek alapján határoztam meg: a projektek céljának értelmezése, az értéknövelés középpontjában álló hatékonyságnövelés hangsúlyai, a közérdek védelme. Az érvényesség

növelése érdekében mind a manifeszt, mind a látens tartalom kódolását, elemzését elvégeztem.

### **Esettanulmányok**

A sajtóelemzést követően, annak tapasztalatai alapján különböző iparágakból kiválasztottam PPP-projekteket, amelyekről esettanulmány módszertannal elemzéseket készítettem. A mintába bekerült két sportcsarnok projekt, két felsőoktatási és két autópálya-fejlesztési projekt. Arra kerestem a választ, hogy a projektek fontosabb érintettjei miként gondolkodnak a PPP-ről, annak céljáról, elvárt eredményességéről, és fejlődési potenciáljáról.

Az esettanulmány módszertan alkalmazása kvalitatív interjúk készítésére épült (tizennyolc interjúalany), amelyeket több eltérő tulajdonságú módszerrel elemeztem: látens tartalom kódolása és elemzése, kognitív térképek szerkesztése és elemzése, majd ahol lehetőség nyílt rá, dokumentumelemzés. 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 (félíg 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.

Ezt a módszertant azért választottam, mert a célkitűzésemnek több szempontból is megfelelt. Valós élethelyzetben gyűjtöttem az adatokat, a tevékenységek tényleges alakítóival személyesen beszélve, a vizsgált fogalmak még alakulóban vannak, tehát egészen egzakt definiálásuk még nem elfogadott, az adatok nagy adatbázisba nem rendezhetők, de az egyes

esetekről többféle típusú adat is nyerhető volt (trianguláció lehetősége), valamint a meglévő elméleti ismeretek segítettek az adatgyűjtés és –elemzés fókuszálásában.

### **III. Az értekezés eredményei**

#### ***III.1. A feltárt analitikus összefüggések***

Az empirikus elemzés a szakirodalom feldolgozásával párhuzamosan indult, egy előkészítő jellegű, feltáró kutatással, a sajtóelemzéssel. Ennek eredményeit jól tudtam hasznosítani a fő kutatási kérdés megválaszolását közvetlenül célzó esettanulmány kutatás során.

#### **Sajtóelemzés**

A sajtóanyagok elemzése rávilágít arra, hogy Magyarországon a PPP-ről való gondolkodás, a jelenség térnyerésének korai szakaszában vagyunk. A legtöbb hangsúlyt a téma kapcsán a szakajtóban a PPP céljai, technikai körülményei (tulajdonjogok, szerződés, díjak stb.) kapják, míg a projektek közgazdasági értelmét jelentő hatékonyság és/vagy minőség-növelés mint téma fokozatosan nyer teret. A társadalmi kontroll biztosítása egyelőre kevésbé téma a gazdasági sajtóban.

Magasabb szintű következtetésként az látszik körvonalazódni, hogy a magyar gyakorlatban megjelenő PPP még nem az a PPP, amely a nemzetközi tapasztalatok alapján a közfeladatok megvalósításának közgazdaságilag megalapozott eszköze lehetne. Most érkezik Magyarországon a PPP abba a fejlődési szakaszba, amikor az első évek nekibuzdulását követő kiábrándulás várható, ahogy ez külföldön is történt. Meglátásom szerint ugyanakkor nem a PPP mint módszer elvetése a megfelelő válasz a létező hibákra, hanem alkalmazásának módján kell javítani, a fokozatosan halmozódó tapasztalatok értő felhasználásával.

#### **Esettanulmányok**

Az esettanulmányokból feltárt, hasonló esetekre transzferálható általános összefüggések hangsúlyai összefoglalóan a következők. A PPP-projektek minden szereplő által elfogadott, közös céljaként a szereplők a hatékonyságnövelést jelölték meg. Ez az a cél, amely minden projekt esetében a valódi értéknövelésnek, a minden érintett által érzékelhető eredményességnek az alapja lehet. Ennek mérését ugyanakkor a projekt megvalósítása közben

nem végzik, a hatékonyságnövelés értékelése a projektek előkészítésekor, a tervezési fázisban történik. A hatékonyság realizálása pedig abban áll, hogy a hatékonyságnöveléssel számoló tervet sikerül-e megvalósítani, az érintettek megkapják-e tervezett hasznukat, megtakarításukat. A megvalósítás, üzemeltetés közben végzett innovációk adta további hatékonyságnövelési lehetőségnek a megkérdezett szereplők nem adtak hangsúlyt, illetve az intézmények sem ösztönzik ezt.

A projekteknek általában három kulcsszereplője van. A vállalkozó az, aki a hatékonyságnövelésért elsősorban felelős. Ezzel kapcsolatban elvárásként fogalmazódott meg vele szemben, hogy stabil anyagi háttérrel rendelkezzen, egy eltökélt vezetővel és jól szervezett csapattal, megfelelő hozzáértéssel a vállalt feladatokhoz, a kivitelezéshez és az üzemeltetéshez egyaránt. Pozitívan hat az eredményességre, ha a pénzügyi megtérülésen túl egyéb, stratégiai motivációkkal is rendelkezik a magánfél. A verseny nyomása szükséges ahhoz, hogy képességeit teljes mértékben bevesse a közfeladat ellátása érdekében.

A projektek értéknövelése útjában lévő akadályok, illetve az ezek leküzdése érdekében teendő feladatok egy része általánosítható, viszonylag sok PPP-projektre érvényes. Ezek szerint a célok tisztázása a legfontosabb feladat, amely kiterjed arra, hogy pontosan milyen fejlesztésre és miért van szüksége az államnak, miért a PPP-t választja a megvalósítás módjaként, vannak-e az elvi okokon túl pragmatikus szempontok is, amelyek a PPP mellett szólnak. A célok tisztázása magába foglalja a projekt különböző szereplőinek részben eltérő céljai megismerését, az ezek harmonizálására törekvést, valamint annak elfogadását, hogy a hagyományos állami vagy üzleti beruházáshoz képest itt a feleknek részben szokatlan szerepben kell teljesítenie: az állam itt nem épít, hanem szolgáltatást vásárol, hosszú évtizedekre kiterjedő szerződés keretében.

A célok tisztázása azonban nem az egyetlen megoldandó feladat a PPP-projektek értéknövelése érdekében. Különös hangsúlyt kell helyezni a megfelelően ösztönzött üzemeltetés kialakítására. Szigorú monitoring és megfelelően kialakított szankcionálási rendszer kell ahhoz, hogy a vállalkozó a várt hatékonyságnövelést elérje.

Végül általánosan érvényes feladat, hogy megtörténjen a tapasztalatok megosztása, projektstandardok kialakítása, egy független szakértő grémium felállítása tanácsadói szerepkörben, valamint a megfelelő előkészítés, amely participatív, alapos és az értéknövelés mikéntjének kidolgozását kiemelt felelősségnek tekinti.

### **III.2. Válasz a kutatási kérdésekre**

#### **1. proposíció: Piaci módon működik-e a PPP-ben a vállalkozó?**

A vizsgált magyar PPP-projektekből nyert 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 szolgáltatás minősége romlásában megmutatkoznia, ehhez pedig e minőség folyamatos ellenőrzése szükséges. A megrendelőnek és a vállalkozónak a projekt teljes élettartama alatt jól működő egyeztetési mechanizmusokon keresztül irányban kell tartania a megállapodást, a felmerülő aktuális kérdések szabályozásával (például ha nagy vihar kitöri az ablakot, az az ablak minőségi problémájára vagy az extrém környezeti hatásra vezethető vissza?).

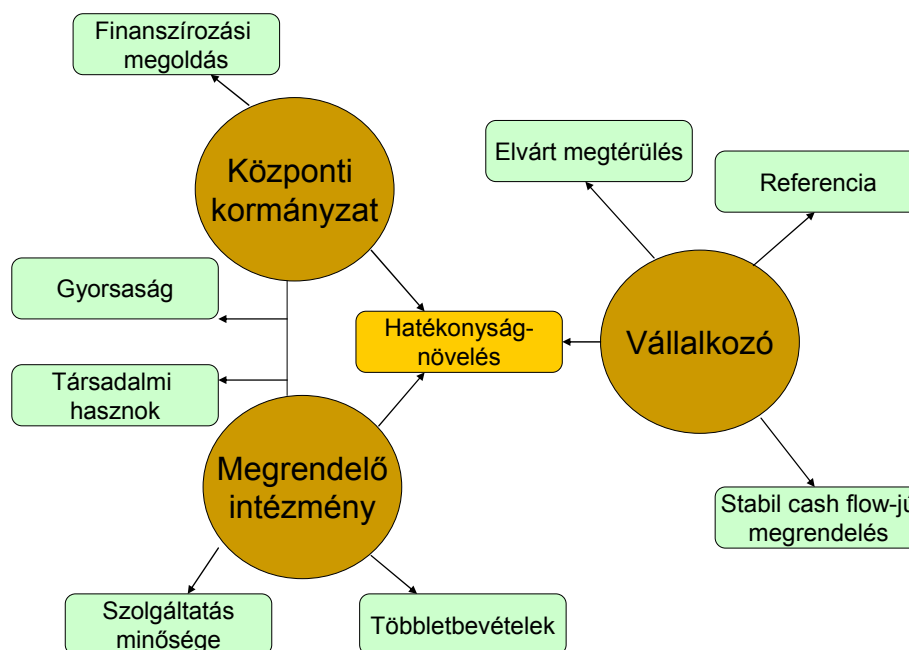
Még a legjobban megtervezett és kivitelezett monitoring és egyeztető mechanizmusok sem képesek azonban a vállalkozót mind hatékonyabb teljesítésre ösztönözni, ha a kezdetben megkonstruált értéknövelő megoldások extraprofitja a szerződés teljes időtartama alatt elérhető számára. Csak a megfelelően előkészített 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.

#### **2. proposíció: Összeegyeztethetőek-e a szerződő felek törekvései?**

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 többi része 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 tervezetten túl megvalósítani tud.

A hatékonyságnövelés a közös cél, ugyanakkor az érintettek többi célja is összeegyeztethető a feltárt induktív összefüggések szerint. 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 decifit-szabályozás 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.

**2. ábra: A szerződő felek fő céljai**



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: Hogyan merül fel a hatékonyságnövelés a PPP-szereplők céljai 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. Hiányoznak a hasonló tevékenységekkel, projektekkel 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.

#### **4. propozíció: Hogyan kap hangsúlyt a szerződés kényszerítő ereje a projekt értéknövelésében?**

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.

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 megnevezheti az állami fél számára, hogy érdekeiért következetesen kiálljon az alkuk során. A célok tisztázatlansága továbbá a magánfél számára is megnevezheti a hatékony működtetést, a

lassú, nehézkes döntéshozattal, a nem következetesen együttműködő magatartással az állami fél részéről.

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 érdekeltség 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 vegye.

### ***III.3. Az eredmények összevetése az elméleti ismeretekkel***

Miután körvonalazódtak a kutatás empirikus eredményei, érdemes ezeket összevetnünk a szakirodalomban talált más empirikus eredményekkel, amelyek más országok legjobb gyakorlatára, illetve a bemutatott elméleti megközelítésekre épülnek. Ennek alapján a PPP magyarországi alkalmazásának sajátosságai, illetve a kitörési pontok a projektek eredményességének javításához röviden a következők:

- a) A Magyarországon alkalmazott megoldások nem tekinthetők PPP-nek a fogalom szigorú értelmezése alapján. Az elméleti definíciótól több ponton lényegesen eltérnek ezek a projektek: (i) a projektek értékteremtésének potenciálja ritkán értékelhető, mert

a felek közti információs aszimmetria ezt gátolja. (ii) A haszonmegosztásról való szabályozás implicit: a tényleges hasznok mérése a magánfél belső ügyének tekinthető, annak mértékét az állami fél a megvalósítás során nem követi, ezért az nem is képezi alku tárgyát. (iii) A projektek társadalmi kontrolljának megfelelő megoldása nálunk még problémaként sem merül fel, illetve kizárólag a központi intézményi kontrollra (főleg ÁSZ, PM) korlátozódik.

- b) A fő mozgatórugója a PPP-projektek kezdeményezésének Magyarországon a finanszírozás megoldása volt. Költségvetési forrás hiányában a PPP alkalmazása nélkül fontos infrastrukturális beruházások az adott időszakban nem jöhettek volna létre.
- c) Nem kezeli tudatosan az állami szféra a jelen és jövő közötti átváltásokat, a jelenben jelentkező nyomasztó igény megoldásának jövőre háruló terhe nem jelenik meg megfelelő súllyal a projektekről való döntésben.
- d) A PPP alkalmazásának másik mozgatórugója arra a feltevésre épült, hogy a kérdéses beruházások tervezéséhez és megvalósításához a piaci vállalkozók több hozzáértéssel láthatnak hozzá. Ennek tényleges ellenőrzése a projekt eredményessége (hatékonyságnövelése) szempontjából ugyanakkor kezdetben szinte egyáltalán nem volt jellemző.
- e) A szerződéskötéskor megállapodott megosztása a tervezett hatékonyságnövelésnek aszimmetrikus informáltságot takar, az állami fél jellemzően nem tudja felmérni, hogy a tervezett tevékenység milyen értéknövelési potenciállal rendelkezik.
- f) Az értéknövelés tudatos kezeléséhez hiányzik az állami fél oldalán a megfelelő módszertani ismeretanyag és üzleti menedzsmentszemlélet.
- g) A projektek társadalmi megítélésekor nem játszik szerepet az értéknövelés értékelése. Kevés az ezzel kapcsolatos elemző jellegű sajtóanyag, ennek szemlélete nem kap teret a projektekkel kapcsolatos vitákban.
- h) Nem valósul meg a PPP lényegét jelentő kifinomult kockázatmegosztás. A kockázatok egymásra hárítása 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.
- i) A PPP-pályázatok mérsékelt érdeklődést vonzanak a pályázó vállalkozók részéről, amelynek fő oka a projektek nem kellően üzleti szemléletű előkészítése. Nem kizárható a korrupció megjelenése sem a pályázatok elbírálásakor.

- j) Az üzleti értelemben vett értéknövelés eredménye szinte teljes mértékben a vállalkozó hasznában csapódik le, megfelelő szakmai kontroll hiányában. A projektek szerződéskötését követően rendelkezésre álló mozgástér a terven felüli értéknövelésre kizárólag a vállalkozó hasznát gyarapítja.

### **III.4. Zárás**

E disszertáció keretében elvégzett munka a következő szempontok alapján járul hozzá a vizsgált témakör elméleti megértéséhez.

#### **A szakirodalom feldolgozása révén**

- a) A PPP formálódó fogalmi megközelítéseinek összevetése és egymáshoz képest való elhelyezése gazdálkodástani keretben.
- b) A PPP gazdálkodástani elméletének a gyakorlati tapasztalatokhoz kapcsolódó elemző bemutatása.
- c) Az üzleti megközelítésű kettős értékteremtés, valamint a társadalmi értéknövelés irodalmának feldolgozása és kapcsolódásuk bemutatása.
- d) A PPP fogalmának kapcsolása az értéknövelés üzleti elméletéhez.

#### **Az empirikus kutatás eredményeivel**

- a) Kvalitatív elemzés a PPP értelmezéséről a szakmai közvéleményben a sajtómegjelenések elemzésén keresztül.
- b) A PPP értelmezett céljainak elemzése többféle magyarországi projekt kulcsérintettjeinek felfogása alapján.
- c) A vizsgált magyarországi PPP-projektek tipizálása az eredményességgel összefüggő tényezők alapján.
- d) A magyarországi projektek eredményességének útjában álló problémák feltárása és elemzése.
- e) A magyarországi projektek jobb eredményességéhez szükséges intézményi és gyakorlati lépések feltárása és elemzése.

#### **IV. Főbb hivatkozások**

- ÁSZ, [2007]: A köz- és magánszféra együttműködésével kapcsolatos nemzetközi és hazai tapasztalatok; Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, 2007. április
- Bovaird, T. [2004]: Public-Private Partnerships in Western Europe and the US: New Growths from Old Roots; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Broadbent, J. – Laughlin, R. [2003]: Control and legitimation on government accountability processes: the Private Finance Initiative in the UK; Critical Perspectives on Accounting, 14. pp. 23-48
- Carroll, P. – Steane, P. [2000]: Public-private partnerships – Sectoral perspectives; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Chikán, A. [2003]: A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja; Vezetéstudomány, XXXIV. évf. 5. sz. pp. 10-12.
- Felsen, G. – Szabó, G. [2003]: PPP – public private partnership: a magyarországi meghonosítás kapcsán felmerülő kérdések; Cég és Jog – Napi Jogász, 5. évf. 3. sz. pp. 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, pp. 171-176
- Grimsey, D. – Lewis, M. K. [2002b]: Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects; International Journal of Project Management, 20: 107-118, Elsevier Science Ltd.
- Hardcastle, C. – Boothroyd, K. [2003]: Risks overview in public-private partnership; in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): Public-Private Partnerships – Managing risks and opportunities; Blackwell Science, Oxford, UK
- Hood, J. – McGarvey, N. [2002]: Managing the Risks of Public-Private Partnerships in Scottish Local Government, Policy Studies, Vol. 23, No. 1 pp. 21-35.
- Jenei, Gy. [2000]: Stratégiai szemlélet és új közintézményi menedzsment; Vezetéstudomány, XXXI. évf. 09. sz., pp. 2-11.
- Jenei, Gy. – Vári, A. [2000]: Partnership between local government and the local community in the area of social policy – A Hungarian experience; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London
- Kay, M. – Reeves, E. [2004]: Making PPPs Accountable: The Case of Ireland; in: Ghobadian et al. (szerk.): Public-Private Partnerships, Policy and Experience; Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York
- Klijn, E. H. – Teisman, G. R. [2000]: Governing public-private partnerships – Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships; in: Osborne, S. P. (szerk.): Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective; Routledge, London

- Li, B. – Akintoye, A. [2003]: An overview of public-private partnership; in: Akintoye, A. – Beck, M. – Hardcastle, C. (szerk.): *Public-Private Partnerships – Managing risks and opportunities*; Blackwell Science, Oxford, UK
- Osborne, S. P. – Murray, V. [2000]: Understanding the process of public-private partnerships; in: Osborne, S. P. (szerk.): *Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective*; Routledge, London
- Reszegi, L. [1998]: Értékmaximáló vállalati stratégia; in: Jubileumi tudományos ülészak, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 2. kötet, pp. 918-932.
- Rosenau, P. V. [2002]: The Strengths and Weaknesses of Public-Private Policy Partnerships; in: Rosenau, P. V. (szerk.): *Public-private policy partnerships*; Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts
- Shaoul, J. [2005]: A critical financial analysis of the Private Finance Initiative: selecting a financing method or allocating economic wealth?; *Critical Perspectives on Accounting*, 16: 441-471, Elsevier Ltd.
- Teisman, G. R. – Klijn, E. H. [2000]: Public-private partnerships in the European Union – Officially suspect, embraced in daily practice; in: Osborne, S. P. (szerk.): *Public-Private Partnerships – Theory and practice in international perspective*; Routledge, London
- Van Ham, H. – Koppenjan, J. [2002]: Building Public-Private Partnerships – Assessing and managing risks in port development; *Public Management Review*, Vol. 4. pp. 593-616.

## **V. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk**

### **Szakfolyóiratban megjelent publikáció**

Kozma, M. – Nagy, T. [2003a]: Nagy pénz – kis foci, avagy a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban, *Vezetéstudomány*, 2003/6.

### **Konferenciaelőadás megjelent teljes szöveggel (lektorált)**

Kozma, M. [2007a]: A Public-Private Partnership közgazdasági létjogosultságának feltételei; Tavasz Szél 2007 Konferencia, Makroökonomia és regionális gazdaságtan szekció, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Bolyai János Katonai Műszaki Kar, Budapest, 2007. május 17-20.

Kozma, M. [2007b]: A Public-Private Partnership gazdálkodástani definiálási kísérletei; Doktorandusz Konferencia a XXVIII. Közgazdaságtudományi OTDK keretében; Közgazdaságtudományi Szekció, Miskolc, 2007. április 26-27.

Kozma, M. [2007c]: Propozíciók a piaci logika és a Public-Private Partnership összefüggéséről; II. Vállalat és Tőkepiac Konferencia, 5. számú tanulmány, Királyhelmec, Szlovákia, 2007. január 26-29.

### **Konferenciaelőadás megjelent teljes szöveggel (nem lektorált)**

Kozma, M. [2005a]: Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia – korszerű állami szerepvállalás a magyar sportban?; V. Országos Sporttudományi Kongresszus, Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest, 2005. október 27-28.

Kozma, M. – Nagy, T. [2003b]: Paradigms in Hungarian; 3rd International Conference on Sports Economics, Sports Management and Sports Marketing, Athén, Görögország, 2003. február 24-25.

### **Műhelytanulmányok**

Kozma, M. – Szekeres, E. [2009]: A Public-Private Partnership vélt és valós hangsúlyai Magyarországon; 111. sz. műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, 2009. január

Kozma, M. [2005b]: Gondoskodó állam a XXI. századi magyar sportban? – Az Osborne-Gaebler-féle korszerű állami szerepvállalás modelljének vizsgálata a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia vitaanyagában a tartalomelemzés módszerével; 66. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, 2005. április

### **Műhelytanulmányok – megjelenés alatt**

- Kozma, M. [2009a]: Kiemelt gazdálkodástani kutatások a Public-Private Partnership területén – összehasonlító elemzés; Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, 2009. október (megjelenés alatt)
- Kozma, M. [2009b]: A Public-Private Partnership modelljeinek összehasonlító elemzése; Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, 2009. október (megjelenés alatt)
- Kozma, M. [2009c]: Szemléletbeli dilemmák a Public-Private Partnership menedzsmentjével kapcsolatban; Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, 2009. október (megjelenés alatt)
- Kozma, M. [2009d]: A közérdek védelmének intézményei Public-Private Partnership esetében; Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, 2009. október (megjelenés alatt)