



Pázmány Law Working Papers
2012/21

Mike Károly
Az írott szerződések funkciója az
önkormányzati szolgáltatásvásárlásban:
a közétkeztetési szolgáltatási
szerződések tanulságai

Pázmány Péter Katolikus Egyetem /
Pázmány Péter Catholic University Budapest
<http://www.plwp.jak.ppke.hu/>

Mike Károly⁺

Az írott szerződések funkciója az önkormányzati szolgáltatásvásárlásban: a közétkeztetési szolgáltatási szerződések tanulságai¹

Tanulmányunkban az új intézményi közgazdaságtan eszközeivel elemezzük a magyar önkormányzatok szerződéskötési gyakorlatának egy szeletét. Bemutatjuk a szerződéses kapcsolatok irányítási struktúráinak elméletét, különös hangsúlyt helyezve az írott szerződések szerepére. Az elmélet alapján vizsgáljuk az önkormányzatok által alkalmazott szerződéses megoldásokat a közétkeztetési szerződések példáján. A szerződések tartalomelemzésével teszteljük az elméleti irodalom hipotéziseit.

1. Bevezetés.....	2
1.1. A tanulmány megközelítése: az irányítási struktúrák vizsgálata.....	2
1.2. Az elemzett szerződések kiválasztása	2
1.3. Módszertan és a tanulmány szerkezete.....	4
2. A formális szerződések szerepe az üzleti kapcsolatokban – elméleti háttér.....	5
2.1. Tranzakciós költségek és irányítási struktúrák: Williamson elmélete.....	5
2.2. A formális szerződések alternatív funkciói	8
3. Hipotézisek.....	10
4. Elemzések.....	12
4.1. Budapesti kerület – több kerületben is szolgáltató magáncég	12
4.2. Alföldi kisváros – közeli nagyvárosban székelő regionális cég	18
4.3. Dunántúli nagyközség – több településen étkeztető kisebb cég.....	21
4.4. Megyei önkormányzat (kisvárosi középiskola) – helyi szállodát és éttermet üzemeltető cég	24
4.5. Észak-magyarországi közepes méretű város – önkormányzati városgazdálkodási társaság	27
4.6. Alföldi községek intézményfenntartó társulása – egyik önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társaság	30
5. Összehasonlító értékelés, hipotézisek ellenőrzése.....	34
6. Következtetések.....	37
Hivatkozások	37

⁺ egyetemi adjunktus, Közszolgálati Tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem; kutató, Hétfa Kutatóintézet. Kapcsolat: karoly.mike@uni-corvinus.hu.

¹Ez a tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetem 4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005. számú TÁMOP program *Hatékony állam, szakértő közigazgatás, regionális fejlesztések a versenyképes társadalomért* alprojektjében, a „Hatékony és gazdaságos közmenedzsment” műhelyben készült. A műhely (kutatócsoport) vezetője: Hőgye Mihály.

1. Bevezetés

1.1. A tanulmány megközelítése: az irányítási struktúrák vizsgálata

A különböző kormányzati szervezetek, így a települési és regionális önkormányzatok által piaci szereplőkkel, vállalkozásokkal kötött szerződéseket élénk érdeklődés övezi a közéleti vitákban és a közgazdaságtanban is. Az, hogy a kormányzat magánszereplőket von be a közszolgáltatások nyújtásába, alapvetően abba a hosszabb távú trendbe illeszkedik, amelynek célja a közszektor hatékonyabbá tétele (Bouckaert et al. 2010). A „kiszervezés” (*contracting out*) egyfajta köztes út a kormányzattól független (bár gyakran általa szabályozott) magánúton történő előállítás és a „házon belüli” (*in-house*) kormányzati termelés között. Ennek megfelelően az egyik fontos megközelítés a kormányzat és a vállalkozók közötti szerződésekre mint a közszolgáltatás-nyújtás egy lehetséges formájára tekint, és a főbb intézményi alternatívákkal összehasonlítva (*alternative service delivery*) vizsgálja őket (Szalai 1999). Egy ennél szűkebb fókuszú megközelítés a közbeszerzés folyamatára összpontosít, és e folyamat során vizsgálja elsősorban a versenyt és az összejátszást, illetve az átláthatóságot és a korrupció kérdéseit (Tátrai 2009). Ez a fókusz azért szűkebb, mert általában adottnak veszi, hogy vállalkozóval kötött szerződés útján kell a közszolgáltatást megvalósítani, és a szerződéses folyamat első részére: a szerződéses partner kiválasztására fókuszál. Ennek fontos kiegészítője egy harmadik megközelítés, amely magára a szerződésre, annak tartalmára és megvalósítására koncentrál. A szerződés-tervezés (*contract design*) kérdései a bonyolult, nagy beruházásokkal és sokféle kockázattal járó úgynevezett PPP (*public-private-partnership*) szerződések kapcsán kerültek előtérbe (Iossa et al. 2007).

Tanulmányunk ehhez a harmadik megközelítéshez csatlakozik, tehát attól a ponttól vizsgálja a kormányzati szervezet és a vállalkozó cég kapcsolatát, hogy eldőlt, ki lesz a szerződő partner. **Célunk, hogy megértsük a szerződéses kapcsolatok irányítási struktúráját (*governance structure*), vagyis azokat a mechanizmusokat, amelyek támogatják a két fél közötti értékteremtő együttműködést** (Williamson 2007). Az irányítási struktúra tágabb fogalom, mint a szerződés: magában foglalja a szerződéses ígéretek érvényesítését támogató egyéb mechanizmusokat is, így például a piaci hírnévhez kapcsolódó szankciókat, a biztosítékok cseréjét a szerződő felek között, külső szakértők bevonását a vitás kérdések rendezésébe, a kapcsolaton belüli bizalmi normák kialakulását, stb. Magát az írott szerződést is csak akkor érthetjük meg helyesen, akkor azonosíthatjuk valódi jelentőségét a két fél kooperációja számára, ha el tudjuk helyezni a kapcsolat tágabb irányítási struktúrájában.

1.2. Az elemzett szerződések kiválasztása

Vizsgálatunk tárgyát a kormányzat és vállalkozók közötti szerződéseknek egy szűk, de körültekintően megválasztott csoportja képezi: a települési és megyei önkormányzatok által kötött közétkeztetési szolgáltatási szerződések bölcsődék, óvodák, iskolák és szociális étkezők számára. Hat ilyen szerződést elemzünk behatóan. A szerződések köre szűk abban az értelemben, hogy a szolgáltatási szerződések mellett sok más típusú szerződés is létezik kormányzat és cégek között (Szalai 1999), és a közétkeztetési és az egyéb szolgáltatási szerződések között is jelentős különbségek lehetnek.

Miért lehet a szerződési kör ilyen módon való leszűkítése mégis elfogadható, sőt célszerű kutatói választás? Minél tágabb körét vizsgáljuk a szerződéseknek, annál jobban „tömörítünk”, egyszerűsítünk kell a bennük található információkat. Mint igyekszünk megmutatni, a szerződések szövegének alapos elemzése nélkül csak nagyon felületes képünk lehet azok tartalmáról, funkciójáról. Ezért döntöttünk úgy, hogy viszonylag kevés szerződést elemzünk behatóan. Kis számú

szerződést össze lehetett volna úgy is gyűjteni, hogy kifejezetten különböző, egymástól távol eső területekről választunk példákat. Ennek meg lett volna az az előnye, hogy a lehetséges irányítási struktúrák szélesebb körét fedtük volna le. Nem ezt az utat követtük, hanem ehelyett olyan szerződéseket kerestünk, amelyeknek az alapvető célja a lehető leginkább hasonló. Előzetes sejtésünk ugyanis az volt, hogy ugyanazt a tranzakciót, szolgáltatást nem csak egyetlen módon lehet szerződésbe foglalni, majd irányítani. A tranzakciós költségek közgazdasági irodalma (Williamson 1985) és a közgazdasági szerződéselmélet (Bolton – Dewatripont 2005) is azzal a hallgatóságos feltevéssel él általában, hogy egy-egy adott tranzakcióhoz azonosítható az optimális szerződés, illetve irányítási struktúra. Az elméletek és a modellek sokfélesége azonban azt sejteti, hogy a valóságban a szerződő felek – ha nem is korlátlanul, de – érdemben választhatnak alternatív szerződési és irányítási megoldások között. Ez a gondolat az intézményi közgazdaságtan egy másik fontos szegmensében nagyon hangsúlyosan megfogalmazódott: a kollektív erőforrások közösségi kormányzását kifejezetten az intézményi sokszínűség jellemzi, amelynek forrásai az azonosítható tranzakciós paramétereken túl a tágabb társadalmi kontextus és a közösségi szereplők innovativitása (Ostrom 2005). Az empirikus elemzésünk tehát lehetőséget ad annak a hipotézisnek a tesztelésére, hogy mennyire élnek együtt különböző szerződési megoldások nagyon hasonló tranzakciós problémákra ugyanabban a jogi környezetben.

A konkrét szolgáltatásfajta kiválasztása mellett két praktikus érv és egy fontos elméleti megfontolás is szólt. Az egyik praktikus szempont az elérhetőség volt, a másik a viszonylag könnyű elemezhetőség. Az írott szerződések 20 oldalnál nem hosszabbak, és a kapcsolatok összetettsége sem közelíti meg például a nagyobb beruházási PPP-relációkét. Elméleti megfontolásból pedig olyan szerződéses kapcsolatokat kerestünk, amelyek „hibridek”, vagyis első látásra nehezen sorolhatók be valamely ideáltipikus irányítási struktúrába (Williamson 1979/2007). Ezek feltehetően kombinálják, ötvözik a különböző irányítási struktúrák elemeit, így különösen alkalmasak arra, hogy megértsük ezek egymáshoz való viszonyát, kapcsolódását. Az intézményi közgazdaságtanban az utóbbi években növekvő érdeklődés övezi azt a kérdést, milyen a formális, bírósági úton kikényszeríthető szerződések és a szerződő felek közötti kapcsolatot szabályozó nem jogi, informális mechanizmusok viszonya (Zenger et al. 2002). Vajon ezek erősítik, helyettesítik, vagy – éppen ellenkezőleg – gátolják, aláássák egymást?

A szerződések összegyűjtése során komoly akadályokba ütköztünk. Bár a közbeszerzési szerződések elvileg nyilvánosak, a kormányzati szervek sokszor csak a szerződések főbb paramétereit (szerződő fél, közbeszerzési eljárás típusa, időtartam, szerződési érték stb.) hozzák nyilvánosságra a honlapjukon, és sokszor kifejezett kérésre sem mutatkoznak készek a szerződések átadására. Az önkormányzatok internetes honlapjain ennek ellenére kellő számú olyan közétkeztetési szerződést találtunk, amelyek egymáshoz nagyon hasonló szolgáltatások megrendelésére vonatkoztak. A szerződő felek sokfélék: az egyik oldalon van községi, kisvárosi, nagyobb vidéki városi, megyei és budapesti kerületi önkormányzat; a másik oldalon helybeli szálloda- és étterem-tulajdonos, több helyen is szolgáltató közepes vállalat, jól ismert regionális szolgáltató cég, valamint 100 %-ban önkormányzati tulajdonú vállalat is szűkebb, illetve tágabb profillal. A szóban forgó önkormányzatok pedig Magyarország csaknem összes nagyobb régióját lefedik. A minta ugyan nem reprezentatív, de a szerződéskötési körülmények és szerződést kötő szereplők széles skáláját fedi le.

A szerződések többségét az interneten keresztül értük el. Felvetődik, hogy az interneten elérhető szerződések torz mintát jelentenek éppen a nyilvánosságuknál fogva. Az önkormányzatoknak a 2008. évi CVIII. törvény szerint a honlapjukon nyilvánossá kell tenni a megkötött közbeszerzési szerződéseiket, ám ennek a kötelességüknek nem mindig tesznek eleget. Így elképzelhető, hogy azok az önkormányzatok teszi inkább közzemlére a szerződéseiket, amelyek jónak, vállalhatóknak tartják őket, és nem érzik úgy, hogy takargatni valójuk lenne. Ha ez így van, akkor a vizsgált szerződések az átlagnál jobb minőségűek, vagyis közelebb vannak a hatékonyság közgazdasági elvárásához.

1.3. Módszertan és a tanulmány szerkezete

A kutatás keretei között arra volt lehetőség, hogy a kiválasztott szerződések szövegét elemezzük részletesen. Amint említettük, az irányítási struktúrának az írott szerződés csak egyetlen eleme. A kutatást a jövőben ezért célszerű lenne folytatni a most vizsgált szerződések alapján megvalósuló tényleges együttműködések elemzésével, amely terepmunkán, az érintett szereplőkkel folytatott interjúkon alapulhatna. Ugyanakkor már az írásos szerződések is sokat elárulnak arról, hogyan képzelik el a felek a jövőbeli együttműködést, és különösen arról, milyen szerepet szánnak magának az írott szerződésnek és a nem jogi, informális mechanizmusoknak a kapcsolatukban. Sokat elárulnak, de korántsem mindent, hiszen a felek szinten biztosan nem foglalnak írásba mindent, amit a kapcsolatuk jövőjéről gondolnak. Fontos továbbá, hogy az írott szerződés szerepe változhat a kapcsolat folyamán: például háttérbe szorulhat, miután a kezdeti segítségével a felek között létrejön a bizalmi alapú, informális kooperáció. Emiatt az **elemzésünk elsősorban arra alkalmas, hogy azonosítsuk az írásos szerződések szerepét, jelentőségét a vizsgált kapcsolatokban, ahogyan a felek azt a kapcsolat elején látják.**

Elemzésünk elméleti háttérét képező irodalmat a tanulmány 2. fejezetében tekintjük át. Kiindulópontként Oliver Williamson (2007) tranzakciós költség elmélete alapján felvázoljuk a szerződéses irányítási struktúrák legfontosabb ideáltípusait. Ezután áttekintjük az újabb intézményi gazdaságtani és joggazdaságtani irodalom legfőbb eredményeit arról, milyen szerepet töltenek be a formális szerződések a hosszabb távú üzleti kapcsolatokban, és mi a formális szerződések és a nem jogi, informális szankciók egymáshoz való viszonya. Ennek alapján fogalmazzuk meg vizsgálandó hipotéziseinket.

Elemzésünk során abból a feltevésből indulunk ki, hogy a létező szerződések hatékonyak, céljuk a tranzakciós költségek minél kisebb szintre csökkentése. Ezzel a feltevessel azért élünk, mert *hatékonysági* magyarázatokat a szerződések tartalmára. Eltekintünk tehát a lehetséges politikai vagy korrupciós motivációktól, és attól az eshetőségtől is, hogy a szerződő felek súlyosan meggondolatlanok lettek volna. Ez nem jelenti, hogy a létező szerződéseket egyformán hatékonyak tekintjük: a szerződő felek követhetnek el hibákat, vannak jobb és rosszabb megoldások. Noha az elsődleges célunk e tanulmányban a megértés, nem pedig az értékelés, a nyilvánvaló hiányosságokra, hibákra felhívjuk menetközben a figyelmet.

Egymással versengő piaci szereplők esetén a profitmotívum és a verseny többé-kevésbé kiszelektálja a rossz szerződéseket kötőket. Kormányzati szervezetek esetén ezek az erők gyengébbek, hiszen a politikai verseny áttételesebb, a döntéshozóknál pedig hiányzik a közvetlen profitmotívum. A hatékonysági (tranzakciós-költség-minimalizálási) előfeltevés ezért inkább megkérdőjelezhető. Ez megközelítésünk kétségtelen korlátja. Ugyanakkor úgy véljük, hogy a szóban forgó szerződéseknél a közszféra más szegmenseihez képest viszonylag erősek a hatékonyság irányába ható erők. Egyrészt alsóbb szintű, kis területű kormányzatok között nagyobb a földrajzi mobilitáson alapuló verseny, mint a nemzeti kormányzat szintjén (Szalai 2002, Mike 2003). Könnyebb a közszolgáltatások összehasonlítása is, ami a helyi politikai versenyen keresztül hathat a döntéshozókra (Salmon 1987). Ráadásul a polgárok a közétkeztetés minőségét és a térítési díjakon keresztül részben a költségét is a legtöbb közszolgáltatásnál közvetlenebbül érzékelik a saját bőrükön, és nagyobb eséllyel kéri számon a megválasztott politikai képviselőknél (közvetlenül vagy az intézményvezetők útján).

Közbeszerzéseknél sajátos szerződési körülmény az elszámoltathatóság, átláthatóság kritériuma. Ennek talán legfontosabb következménye az írásbeliségre helyezett nagy hangsúly. Nem csak azért kell valamit szerződésbe foglalni, mert az üzleti kapcsolat logikája megköveteli, hanem azért is, hogy az együttműködés részletei mások számára megismerhetők legyenek. Ennek hiányában valószínűleg

az önkormányzat és a vállalkozó közötti együttműködés több részlete maradna a szóbeliség körében. Érdemes azonban jelezni, hogy hasonló szempontok a nagyobb magánvállalatoknál is megjelennek, ahol a külső üzleti kapcsolatokat nem egyetlen tulajdonos-menedzser vagy vele szoros bizalmi viszonyban lévő személyek irányítják.

További bonyodalmat okozhatnak az elemzés számára a közbeszerzési szabályok és más hatósági előírások vagy kógens jogszabályok, amelyek korlátozzák a felek szerződési szabadságát. A vizsgált esetekben néhány kisebb kivételtől eltekintve nem találtuk jelét annak, hogy a közbeszerzési szabályok a szerződés tartalmát érdemben korlátozták volna. Az egyéb hatósági előírások és jogszabályok pedig előírják ugyan egy sor kötelezettséget a felek egyike vagy másika számára, de tág teret hagynak a szerződéses kapcsolat kialakítására.

A bemutatott elmélet alapján a 3. fejezetben fogalmazzuk meg hipotéziseinket, majd a 4. fejezetben egyenként részletesen bemutatjuk és elemezzük a hat szerződést. Az 5. fejezetben a legfontosabb jellemzőik alapján összehasonlítjuk őket, és ellenőrizzük hipotéziseink helytállóságát.

2. A formális szerződések szerepe az üzleti kapcsolatokban – elméleti háttér

2.1. Tranzakciós költségek és irányítási struktúrák: Williamson elmélete

Williamson (1979/2007, 1985) elméletének kiindulópontja, hogy az üzleti kapcsolatok (sőt minden együttműködés) irányítási struktúrája a kooperáció tárgyát képező tranzakció(k) jellemzőiből vezethető le. Először tehát a tranzakciók lényegi jellemzőit kell azonosítanunk, majd ezekhez rendelhetjük hozzá a különböző irányítási struktúrákat. Modellje szerint három olyan probléma van, amelyek együttes fennállása esetén elmaradhat egy kölcsönösen előnyös szerződés – ekkor mondhatjuk, hogy a tranzakciós költség magas. Ezek a következők:

- (i) Magas az idioszinkratikus beruházások szintje.
- (ii) Nem lehet teljes szerződést kötni.
- (iii) Fenyegét a másik fél opportunistá viselkedése.

Az idioszinkratikusnak azokat a beruházásokat nevezzük, amelyek csak az adott szerződéses kapcsolatban térülnek meg, vagyis olyan bevételt hoznak, amelyet egy másik szerződésben nem lehetne megkapni. Ha létezik ilyen beruházás, akkor a szerződés felmondása miatt a vesztesége magas lenne. A magas veszteség azonban önmagában még nem jelentene gondot, ha a szerződés felbontásának minden kérdése rendezve lenne a szerződésben. A teljes szerződés azt jelenti, hogy a szerződés minden olyan lehetőséget előre szabályoz, ami zavart okozhat annak élettartama alatt. Megoldást tartalmaz az olyan problémákra is, amelyek meglehetősen valószínűtlenek, sőt – ad absurdum – azokra is, amelyeket nem is lehet előre látni. Amennyiben a szerződés teljes, akkor a magas idioszinkratikus beruházás nem okoz gondot, mert abban rendezni fogják, hogy a szerződés felbontása esetén a kieső haszonért, felmerülő többletköltségért cserébe milyen kárpótlást kap a beruházást végrehajtó fél.²

Problémát az jelent, ha egy nem szabályozott esetben jelentkezik nagy veszteség. Ilyenkor az a kérdés, hogy mit várhatunk a másik féltől. Lehet, hogy megpróbál visszaélni a helyzetünkkel, és

² Williamson a nem teljes szerződéseket a korlátozott racionalitásra vezeti vissza, de a teljesség hiányához ezt nem kell feltennünk. A jövőre vonatkozó információk költséges volta is magyarázhatja.

megpróbál a mi kárunkra minél nagyobb nyereséggel (minél kisebb veszteséggel) távozni. Ezt érti Williamson *opportunist magatartáson*. Ha bízhatunk a másikban, hogy ilyen esetben is kooperatív magatartást tanúsít majd, akkor hajlandóak leszünk olyan megállapodásokat is megkötni, amelyeken sokat bukhatunk. Azonban, ha a három probléma egyszerre fennáll, akkor elmaradnak kölcsönösen előnyös megállapodások is.

Természetesen, a jogrendszer vagy más, nem jogi megoldások segítségével hívhatók akkor is, ha magas a tranzakciós költség. Azonban minden ilyen intézmény költségekkel jár (ki kell őket alakítani, fenn kell őket tartani, stb.). Williamson (1979/2007) egyszerű modelljében az, hogy megéri-e ezt a költséget felvállalni, attól függ, hogy az üzlet milyen gyakran ismétlődik: minél gyakoribb egy tranzakció, annál inkább megéri annak szabályozására megfelelő jogi vagy egyéb intézményt életre hívni. Az 1. táblázat egy egyszerű sémát mutat be arról, hogy különböző tranzakciók esetében mi a tipikus (véltetően leghatékonyabb) válasz. A táblázat feltételezi, hogy az abban szereplő tranzakciók esetén nem lehet teljes szerződést kötni, és nem bízhatunk abban sem, hogy a másik nem lép fel opportunist módon, ezért a különböző tranzakciók csak abban térnek el, hogy milyen specifikus (idioszinkratikus) beruházásokat követelnek, illetve, hogy mennyire gyakoriak.

1. táblázat: A kereskedelmi tranzakciók típusai és a hozzájuk tartozó irányítási struktúrák

		Beruházási jellemzők		
		Nem specifikus	Vegyes	Idioszinkratikus
Gyakoriság	Alkalmankénti	Háromoldalú szerződés (neoklasszikus szerződés)		
	Rendszeres	Piaci irányítás (klasszikus szerződés)	Kétoldalú irányítás	Egyesített irányítás
			(kapcsolati szerződés)	

Forrás: Williamson (1979/2007)

Mint a 2. táblázatban látszik, Williamson Macneil (1978) nyomán négy intézményi formát különböztet meg a klasszikus, a neoklasszikus szerződést, a kétoldalú irányítást és az egyesített irányítást.

A *klasszikus szerződés* felel meg annak, amit a szerződésről alapvetően gondolni szoktunk. Ebben a modellben a felek rendelkeznek arról, hogy különböző jövőbeni események bekövetkezése esetén mi lesz a teendő – a klasszikus szerződést ezért minden lehetséges jövőbeli helyzetre kiterjedő szerződésnek [*contingent-claims contracting*] is nevezzük. A bíróság elsődleges feladata ezért a szerződés egyszerű kikényszerítése. A felek által megtárgyalt szerződés azonban ebben az esetben sem tartalmaz minden helyzetre megoldást. A jogrendszer vállalkozik arra, hogy az ilyen lyukakat a szerződésben *diszpozitív szabályokkal* töltsse ki. A diszpozitív szabályok olyan szabályok, amelyeket a bíróság akkor fog alkalmazni, ha a szerződésben nem talál egyértelmű, attól eltérő rendelkezést. (A szerződés ezért tulajdonképpen mindig több elemet tartalmaz, mint amiben a felek megállapodtak.) De ezeket a szabályokat a felek felülírhatják: ha nem megfelelő az elv, amelynek alapján a bíróság

vélhetően dönteni fog, vagyis nem megfelelő a diszpozitív szabály, akkor mindig lehetőség van arra, hogy a szerződésben kitérjenek az adott problémára, és más megoldásban állapotjanak meg. Elsőre furcsán hangozhat, de a továbbiak miatt fontos, hogy kiemeljük, hogy ebben az esetben a partnerek egymástól függetlenek, személyük nem fontos (a bíróság a szerződés tartalmát kényszeríti ki, függetlenül attól, hogy kik az azt megkötő felek).

A *neoklasszikus szerződés* esetén a jog – az angolszász megközelítés szerint a bíróság – már több feladatot vállal magára. Itt nem tételezzük fel, hogy a szerződés a diszpozitív szabályokkal együtt teljes lehet. A kérdés: mi történjen, ha olyan helyzet áll elő, amelyről sem a szerződés, sem a diszpozitív szabályok nem rendelkeznek. Ekkor a feladat nem egyszerűen a kikényszerítés, hanem az, hogy a konfliktusukat fel kell oldani, a felmerült problémákra megoldást kell találni. Ezt a felek, mivel a probléma felmerülése után (ex post) a megállapodás meglehetősen nehéz, általában harmadik félre bízzák. A leggyakrabban ilyen harmadik fél a bíróság, de lehet bárki, akit a két fél erre felkér – választott bíróság, külső szakértő, bölcs kádi, stb.

Ilyen problémát tipikusan tudatosan vállalnak fel a felek: nem is akarnak minden lehetséges esetet előre szabályozni a szerződésben. Eleve rábízzák magukat a harmadik félre. Mikor érdemes ezt megtenniük? Nyilvánvalóan akkor, ha azt gondolják, hogy a harmadik fél, a bíróság, a jog olyan módon fogja kiegészíteni a szerződésüket, ami az ő érdekeiknek megfelel. Hangsúlyozzuk: a szerződéskötés előtti (ex ante) időszakról beszélünk – természetesen, amikor az adott konfliktus már kialakult, akkor a felek érdeke ütközik. Ex ante azonban, mint láttuk is, egybeeshet. Ezt a közös akaratot azonban nem mindig van értelme szerződésbe önteni: ha a harmadik fél úgyis ennek alapján járna el, akkor egyszerűbb az adott kérdést szabályozás nélkül hagyni, és rábízni magunkat a döntésre. Ha a szerződésben kellene rá kitérni, akkor ez többletköltséget okoz: meg kell szövegezni az adott passzust, méghozzá olyan módon, hogy konfliktus esetén a bíróság felismerhesse, hogy a felmerült probléma pontosan az, amit a szerződés szabályoz, hiszen csak ha felismeri a helyzetet, akkor tudja rákényszeríteni a feleket a szerződésben elrendelt magatartásra.

A *kétoldalú irányítás a kapcsolati szerződések* egyik formája. Itt már feloldódik az egyik magától értetődőnek tűnő elv, amelyet a klasszikus szerződéseknél kimondtunk. A bíróság nem csak azt nézi, hogy mi van a szerződésben, hanem igenis figyelemmel van a felek személyére is. A bíróság (a harmadik fél) itt már nem kikényszerít, nem maga keresi a megoldást, hanem a felek megoldáskeresését segíti. A neoklasszikus szerződéseknél látott megoldáskeresés csak akkor lehetséges, ha a tényállást a felek egy harmadik fél előtt bizonyítani tudják: a közgazdasági nyelven ez azt jelenti, hogy az információ *bizonyítható*. Akkor bizonyítható egy információ, ha nem csak a két abban résztvevő fél tudja, hogy milyen helyzet alakult ki (és hogy a szerződés miképpen szabályozza azt), hanem egy tőlük független harmadik fél is felismerheti azt, előtte is bizonyítani tudják azt. Például, hiába ismeri a vevő is és az eladó is az áru valós minőségét, a bíróság előtt nyugodtan feltüntetheti a vevő azt a valóságnál rosszabbnak (csak azért, hogy ne kelljen kifizetnie a teljes árat), az eladó pedig jobbnak (a jól megfigyelhető hibát a nem rendeltetésszerű használat következményének feltüntetve). Még bonyolultabb a helyzet akkor, ha a helyzet ugyan viszonylag jól azonosítható, de az, hogy mit kell tenni, olyan feltételektől függ, amelyek nehezen bizonyíthatók: például, ha egy évek óta fennálló kapcsolat felszámolásakor a bíróságnak meg kell ítélnie, hogy az adott fél milyen beruházásokat tett, milyen más lehetőségekről mondott le az adott kapcsolatban bízva, és ezért jogosan kér-e kártérítést.³ A kétoldalú irányítás esetén a bíróságnak, vagy más

³ Magyarországon a legismertebb ilyen vita a hosszútávú energiavásárlási szerződések kapcsán robbant ki. Az MVM hosszútávú szerződésben vállalta, hogy meghatározott energiamennyiséget átvesz az erőművektől. Ezzel szemben, amikor a piacot liberalizálni akarták, ami azt jelenti, hogy ezen hosszútávú szerződések alapján az MVM már nem vett volna át áramot (az aktuális árszint határozta volna meg azt, hogy kitől mennyit vásárol), akkor az erőművek a korábbi szerződéses garancia miatt tett beruházásaikra hivatkozva ún. meg nem térült költségeik miatt kértek kompenzációt.

harmadik szereplőnek nem a feladatmegoldás a fő feladata, hanem az, hogy olyan eljárásrendet találjon ki, amely a két felet rákényszeríti a kompromisszum megtalálására.⁴

Az *egyesített irányítás* esetén már a másik „alapelv” is sérül: a felek nem függetlenek egymástól. Itt a tranzakció szervezését már nem a szerződési jogon belül, hanem azon kívül oldják meg. Például, ha egy vállalat sokszor vásárol ugyanattól a beszállítótól, és az üzletnek meglehetősen sok idioszinkratikus jellemzője van, vagy, ha egy ingatlanfejlesztő egy egyetem speciális igényeinek megfelelő épületet épít, majd hosszú távú bérleti szerződést kötnek, akkor érdemes lehet eleve olyan megoldásokat kialakítani, amelyben harmadik fél beavatkozására nincs is szükség, még az előző tulajdonképpen érdekegyeztető, ösztönző, mediátor szerepben sem. A két fél felállíthat problémáik kezelésére egy érdekegyeztető szervezetet. Elképzelhető, hogy egyszerűen egyik félnek adják a vitás helyzetekben a döntési jogot – természetesen ebbe a másik csak akkor egyezik bele, ha megfelelő ellentételezést kap. Végső esetben az is elképzelhető, hogy a két vállalat egyesül, például a vevő felvásárolja a beszállítót, vagy megvásárolja az épületet és innen a vállalati hierarchián belül rendezik a konfliktusokat. Nyilvánvaló, hogy az ilyen megoldásoknak komoly költségei vannak. Például a felvásárlásnak az, hogy innen erősebben kell felügyelni a beszállító tevékenységét; az épület megvásárlása esetén pedig annak fenntartásához (vagy mondjuk a tanidőn kívüli hasznosításához) kell szakértőket szereznie az egyetemnek. Ezeket a többletköltségeket kell összevetni a tranzakció során felmerülő konfliktusok egyszerűbb rendezéséből származó előnyökkel.

2.2. A formális szerződések alternatív funkciói

Amint láttuk, az írott szerződések jelentősége és funkciója eltérő a különböző irányítási struktúrákban. A klasszikus szerződés felel meg a szerződésről alkotott hagyományos képnek: világosan szabályozza a felek jogait és kötelezettségeit, és érvényesítése, vita esetén értelmezése (hézagainak kitöltése) a bíróság feladata. A neoklasszikus szerződés már kevésbé teljes körűen szabályoz, és a benne foglaltak is felülírhatók – jellemzően egy külső vitarendező bevonásával – a kapcsolat folytathatósága érdekében. A kapcsolati szerződés pedig már nem a konkrét jogokat és kötelezettségeket (szolgáltatásokat és ellenszolgáltatásokat) definiálja, hanem a szerződésen túlmutató kapcsolat alapjait veti meg azzal, hogy az együttműködés procedúráit megadja.

Ahogy távolodunk a klasszikus típustól, úgy húzódik háttérbe a szerződés, és adja át helyét az „intézményesült kapcsolatnak”: koordinációs és vitarendezési eljárásoknak; ellenőrzési, döntési jogköröknek; szervezeti kultúrának, stb. Ezzel előtérbe kerülnek a kooperációt támogató, kikényszerítő alternatív mechanizmusok, amelyek nem a jogi, bírósági szankciókon alapulnak. Így szerepet játszhatnak a felek által egymásnak nyújtott, mintegy az ígéretek érvényesítése végett „túszul adott” biztosítékok (Williamson 1983); ösztönzőt jelenthet a kapcsolat folytatódásától várt jövőbeli nyereség elvesztésének veszélye (Axelrod 1984); vagy a kapcsolati bizalom és normák kialakulása. A kapcsolati szerződéstípusnál különösen nagy jelentősége van a személyes kapcsolatnak és a felek közötti kommunikációnak (Paulin et al. 1997), hiszen a szerződés időtartama alatt felmerülő problémákra közösen kell megtalálniuk a mindkét fél számára kielégítő megoldást. A kapcsolati szerződéseknek az együttműködések fenntartása érdekében jelentős mértékben „önkikényszerítőnek”, vagyis külső kényszerítő erő nélkül működőképesnek kell lenniük (lásd még Hviid 2000, Fehr et al. 2009).

⁴ A példa kedvéért lássunk egy nagyon egyszerű – de a magyar törvényekkel ellenkező – mechanizmust, amely ilyen hatást érhet el: amennyiben a válóperek esetén a bíróság csak azután hajlandó kimondani a válást, hogy a felek a vagyonmegosztásban megegyeztek, akkor ez a vagyonmegosztási folyamatot a kétoldalú szabályozás keretei közé tereli. (A vagyonmegosztás körüli vitákban felmerülő érvek tipikusan a nem, vagy csak nagyon nehezen bizonyítható információk köré esnének, ezért a bíróság meglehetősen nehezen tud megfelelő döntést hozni.)

De valóban igaz-e, hogy a piaci „pólustól” távolodva és a kapcsolati „pólushoz” közeledve az írott szerződések jelentősége és kidolgozottsága („teljessége”) fokozatosan csökken? Williamson ideáltípusokat vázolt fel, és visszatérő felvetése, hogy „minden működőképes irányítási formát... egy olyan attribútumokból álló szindróma definiál, amelyek kölcsönösen támogató viszonyban vannak egymással” (1991: 271). Másutt azonban hangsúlyozza, hogy a valóságban a szerződések egy kontinuumon helyezkednek el (nagyjából egyetlen eloszlással) a két szélső forma között (1985).

Ha elfogadjuk a piaci–kapcsolati kontinuum létét, rögtön szembesülünk azzal, hogy az ennek mentén való elmozdulás nem problémamentes. A kapcsolati szerződéseknél maga Williamson is hangsúlyozza, hogy a jogi úton érvényesíthető írott szerződés alááshatja a kooperációt, mivel a felek a szerződést egy nekik kedvező pillanatban a másik fél rovására érvényesíthetik. Sőt, az ígéretek írásba foglalása eleve a bizalmatlanság, a negatív várakozások jele lehet – és nem csak egy házassági szerződés esetében.

Amint az üzleti szerződéses kapcsolatokat elemző úttörő tanulmányában már Macaulay (1963: 64) is kifejtette: „a szerződés és a szerződésjog nem csak szükségtelen számos helyzetben, de a használatuknak nem kívánt következményei is lehetnek, vagy legalábbis a felek gyakran így gondolják... A részletes, kialakított szerződések akadályozhatják a jó cserekapcsolat kialakulását az üzletfelek között”. Az alaposan kidolgozott szerződés a „kooperatív vállalkozást antagonisztikus adok-kapokká változtatja” (64). Hasonló következtetésekre jut az újabb kísérleti közgazdaságtani irodalom egy része is, amely szerint a formális ösztönzők vagy büntetések sértik a belső erkölcsi motiváción alapuló társas normákat. Ezért a kemény, írásos szankciók „kiszoríthatják” a bizalmat és reciprocitást a hosszú távú kapcsolatokról (*motivation crowding out*) (Gächter – Falk 2000). Ennek alapján Zenger et al. (2002) a formális és informális intézmények közötti helyettesítő viszony „gyenge” és „erős” változatát különbözteti meg. Az előbbi szerint az informális mechanizmusok megjelenése fölöslegessé teszi a jogi formalitást. Az utóbbi szerint a formális megoldások nem csak szükségtelenek, de kifejezetten károsak az informális elemek kialakulására és működésére nézve.

Mindkét helyettesítési tézissel szemben áll az a felvetés, hogy a formális és informális intézményi megoldások kiegészítő (komplementer) jellegűek lehetnek, egymást erősíthetik. A gondolat más kontextusban nem számít újnak. A büntetőjog szankciói támogató társadalmi normák nélkül ritkán érnek célra (Cooter – Ulen 2004); a vállalatvezetők ellenőrzési költségei az egekbe szökhetnek, ha nem sikerül az alkalmazotti csoportokon belül megfelelő normarendszert kialakítani (Miller 2002). Az üzleti szerződéses kapcsolatok illetően azonban csak az utóbbi időben – nagyrészt Poppo – Zenger (2002) nyomán – kezdődött meg a komplementaritási hipotézis alapos vizsgálata.

Zenger et al. (2002) nyomán három fontos érvet hozhatunk fel a kiegészítő viszony mellett. Egyrészt, a formális szerződések növelhetik a kapcsolat várható élettartamát és csökkenthetik az ígéretszegéssel megszerezhető hasznokat (Baker et al. 1997). A szerződés tartalmazhat olyan elemeket, amelyek révén a felek kifejezetten elkötelezik magukat a hosszú távú együttműködés mellett. Megnehezítik a kilépést például azzal, hogy hosszú felmondási időt vagy nagy megíúsulási kötbért foglalnak a szerződésbe. Továbbá, ha a kapcsolatot egy ismétlődő játéknak fogjuk fel, a szerződés be foglalt büntető szankciók csökkenthetik a rövid távú opportunizmussal megszerezhető nyereséget, és vonzóbbá tehetik az ismétlődő kooperáció stratégiáját. Lazzarini et al. (2004) kísérleti eredményei szerint a teljesítmény jól mérhető dimenziójához rendelt szerződéses ösztönzők (kontingens kifizetések) a szerződésbe nem foglalható dimenzióban is nagyobb teljesítményhez vezetnek, mivel mérséklék a szerződő fél ígéretszegésből származó rövidtávú hasznát.

A komplementaritás mellett szóló második érv a következő (Crocker – Masten 1991): az írásos szerződéseknek kulcsszerepük lehet azoknak a procedúráknak a lefektetésében, amelyek a változó körülményekhez való alkalmazkodást és a vitarendezést lehetővé teszik. Ez az érvelés elfogadja,

hogy a szerződésnek eltérő funkciója lehet egy hosszú távú kapcsolatban, amint Williamson is állítja. Megkérdőjelezi azonban, hogy emiatt a formális szerződés jelentősége és részletezettsége csökkenne. Valóban, miért is ne foglalják a procedúrát írásba a felek? Ennek kapcsán érdemes megjegyeznünk, hogy a procedura fogalmát célszerű tágan értelmeznünk. A szűkebben vett eljárási szabályok mellett ide tartoznak a felek jogait és kötelezettségeit definiáló kitételek is. (Emiatt a szövege alapján esetenként nehéz lehet eldönteni egy konkrét szerződésről, hogy a felek a bíróságnak vagy maguknak írták azt.)

Végül, Zenger et al. (2002) egy harmadik érvet is felhoz a komplementaritás mellett. A hosszú távú kapcsolat kiépülésével egyre több tapasztalat halmozódhat fel a kooperáció részleteiről, a procedúrák beválásáról. A tapasztalatot pedig immár érdemes lehet írásban is lefektetni. Így az ilyen kapcsolatokat egyszerre jellemzik erősebb informális mechanizmusok és kifejtettebb írásbeliség.

Az irodalom megállapításait a következőképpen összegezzük. A hosszabb távú, számottevő specifikus beruházásokkal járó kapcsolatokban az írott szerződések (1) részben klasszikus funkciójukat is betölthetik, segítve a felek (kezdeti) elköteleződését; (2) részben a procedúrák lefektetésében is fontos szerepük lehet; (3) ugyanakkor a szerződés megfogalmazásakor és érvényesítésekor a feleknek óvatosan kell eljárniuk, nehogy a túlzott bizalmatlanság jelzéseit küldjék egymásnak.

A szerződés funkciójával összefügg érvényesítésének módja. A klasszikus funkcióhoz egyértelműen a bírósági (és a piaci reputációs) kikényszerítés társul, de ha a szerződés a procedúrát fekteti le, a kikényszerítés módja többféle lehet. Egyrészt, a procedura egyik célja lehet, hogy verifikálható információkat állítson elő – például a problémák írásbeli közlésének előírásával –, amelyek szükség esetén megkönnyítik a bíróság döntését. (Az írásbeliség lehet egy kulcs arra nézve, hogy mennyiben a bíróságnak írták a szerződést.) Másrészt, a felek érdekében állhat, hogy magának a procedúrának a megsértését szankcionálja keményen egy bíróság: ez ugyanis elkötelezettséget szülhet a betartása mellett. Ha a procedura külső szakértő bevonását vagy a két fél közötti egyeztetést ír elő, ennek bírósági kikényszeríthetősége ezeket a mechanizmusokat is támogathatja. A bíróság ugyanis elvárhatja a felektől, hogy csak e mechanizmusok sikertelensége esetén forduljanak hozzá.

Williamson a külső vitarendező-mediátor szerint alkalmi, vegyes vagy idioszinkratikus beruházásokkal járó tranzakciónál jelenik a kemény szankcionáló helyett. Hasonló, de ismétlődő tranzakciónál pedig még ez a gyengébb jogkörű külső szereplő is eltűnik, és a felek maguk érvényesítik ígéreteiket. A fő érve az, hogy külső szereplő immár nem lát bele a felek bonyolult ügyleteibe. Az ismétlődésből és a specifikus beruházásokból azonban nem feltétlenül következik az erős információs aszimmetria, ennek hiányában a külső vitarendező szerepe fennmaradhat. A neoklasszikus procedura tehát egy más szempontból kapcsolatban tekinthető szerződésbe is illeszkedhet.

3. Hipotézisek

A szerződések mindegyike a megrendelő önkormányzat által fenntartott nevelő-oktató intézményekben (bölcsőde, óvoda, iskola) és néhány esetben szociális étkezdékben történő étkeztetésre vonatkozott. Az önkormányzatok jellemzően több intézmény együttes ellátására kötöttek szerződést. A megállapodás az egyszerűbb esetekben az étel kiszállítására korlátozódott, másutt viszont a melegítés-tálalás fázisára is kiterjedt. A közétkeztetési szerződések gyakran az önkormányzati intézményekben működő főzőkonyhák üzemeltetésére is kiterjednek. Bár ilyen szerződéseket is találtunk, ezeket végül nem elemeztük, mert az összehasonlíthatóság kedvéért igyekeztünk a tranzakció tárgya szerint minél hasonlóbb szerződéseket vizsgálni. (Az üzemeltetéssel

kombinált esetekben ugyanis az együttműködés bonyolultabb, és sajátos szerződési kérdéseket vetett volna fel. A megrendelő tulajdonában lévő főzőkonyha bérlete koordinációs és kooperációs nehézségeket okozhat. Emellett vélhetően nagyobb mértékű specifikus beruházást igényel a szolgáltatótól.)

A közétkeztetési szolgáltatásokat tranzakciós jellemzői alapján a klasszikus és a kapcsolati szerződések ideáltípusai közé kell helyeznünk. Rendszeresen ismétlődő (minimum 2 évre kötött) tranzakciókról van szó, amelyeket előzetes feltevéseink szerint közepes mértékű tranzakciós bizonytalanság és specifikus beruházások jellemeznek. Amint kifejtettük, tranzakciós bizonytalanság annyiban jelentkezik, amennyiben a felek nem tudnak a jövőt a szerződésükkel teljesen lefedni. A szerződési hiányosságok két legfontosabb forrása: az intézményekkel való együttműködés buktatói és az ételek minősége. Az előbbi állandó alkalmazkodást, koordinációt igényel a részleteket illetően, a minőség pedig a nehéz mérhetőség miatt jelent problémát. Az ételek szubjektív dimenziója (élvezhetősége) nehezen foglalható szerződésbe, és értelemszerűen a szerződéses hézagok diszpozitív kitöltésére sincs mód. A szolgáltató opportunizmusát bizonyos fókig mérsékelhetik a piaci szankciók: az elégedetlen megrendelő másik partnerre cserélheti; a rossz teljesítés ronthatja a jóhírét. E mechanizmusok azonban csak korlátok között mérsékelhetik a nem teljes szerződésből fakadó problémákat, ha specifikus beruházások kapcsolódnak a szerződéshez. Ha a beruházások miatt a kapcsolat felbontása veszteséggel jár, a vele való fenyegetés kevésbé hiteles. A nagy volumenű közétkeztetési szerződések jellemzően kapacitásbővítést igényelnek, aminek hasznosíthatósága a kapcsolat megszűnése esetén kérdéses. (Van a példánk között olyan szerződő társaság, amelyet lényegében a vizsgált szerződés érdekében hoztak létre.) De magának a partnernek a megtalálása, a megállapodás és az együttműködés kialakításának költségei is kapcsolat-specifikus beruházásnak foghatók fel. A reputációs szankció akkor sem lehet túl erős, ha a szolgáltató valós teljesítményét nehéz kívülről megítélni, és ezért a külső információ kevésbé megbízható. A közétkeztetésnél bizonyosan szempont, hogy „mit hallani” egy adott cégről. Ám az információk nem lehetnek olyan megbízhatóak, mint például egy standardizált termék gyártójánál. Mindezek miatt a szerződő feleknek az opportunizmus kordában tartására kétoldalú, kapcsolati jellegű mechanizmusokat is ki kell dolgozniuk, nem hagyatkoznak pusztán a jogra és a piacra. Tegyük hozzá, hogy e mechanizmusokra bizonyos fókig opportunizmus hiányában is szükség van: a kapcsolat *koordinációja*, a szerződő felek cselekedeteinek összehangolása céljából.

Tehát olyan „hibrid” szerződésekről van szó, amelyeket rendszeresen ismétlődő tranzakciók, köztes nagyságú specifikus beruházások és köztes mértékű tranzakciós bizonytalanság jellemeznek. A „hibrid” jelzőn azt értjük, hogy a klasszikus és a kétoldalú kapcsolati szerződések ideáltípusai között helyezkednek el. Hipotéziseinket ezt szem előtt tartva fogalmazhatjuk meg.

1. *Hipotézis (intézményi sokszínűség)*: Az intézményi sokszínűség elve szerint különböző megoldásokat fogunk találni ugyanarra a tranzakciós problémára. Hipotézisünk szerint a vizsgálandó szerződések a klasszikus, neoklasszikus és kapcsolati szerződések jellemzőit vegyítik különböző kombinációkban.
2. *Hipotézis (formális és informális elemek viszonya)*: Elméletileg az irányítási struktúra formális és informális elemei között helyettesítő és kiegészítő viszony is lehet. A formális elem fontosságát az irodalom általában a szerződés részletességével, hosszával méri (Joskow 1987). Tartalomelemzéssel azonosítjuk a szerződések kapcsolati jellegének erősségét, majd megvizsgáljuk, hogy az erősebb kapcsolati jelleg hosszabb vagy rövidebb szerződéssel jár együtt (kiegészítő vagy helyettesítő viszony).
3. *Hipotézis (szerződések procedurális szerepe)*: A szerződések részletessége mellett az is kérdés, hogy miről szólnak. Hipotézisünk szerint azokban a kapcsolatokban, ahol nagyobb a kétoldalú kapcsolati irányítás szerepe, a szerződések inkább procedúrákat fektetnek le, nem pedig konkrét teljesítési elvárásokat fogalmaznak meg.

4. *Hipotézis (szerződések adverzárius jellege)*: Feltevésünk szerint az erősebben kapcsolati jellegű szerződések kikötései és hangvétele kevésbé adverzárius, vagyis a feleket szembeállító jellegű, hanem inkább a bizalmat igyekszik megalapozni.
5. *Hipotézis (szankciók szerepe az elköteleződésben)*: A kapcsolati jellegű szerződésekben is találunk példát olyan szerződésbe foglalt szankciókra, amelyek büntetés kilátásba helyezésével erősítik a felek szerződés melletti elköteleződését.

Az egyes szerződések *tartalmát* a következő módon elemeztük. Első lépésként megkíséreltük elkülöníteni a szerződés „klasszikus”, vagyis konkrét jogokat és kötelezettségeket előíró és „procedurális” elemeit. Ezután mindkét kategóriába sorolt elemeket részletesen elemeztük. Végül megpróbáltuk azonosítani a két kategóriába tartozó elemek közötti kapcsolódási pontokat és a szerződés egészének logikáját. Fontos, hogy nem csak azt vizsgáltuk, ami benne van a szerződésben, hanem azt is, ami feltűnően nincs.

A részletes vizsgálat során a következő kérdések mentén haladtunk.

Klasszikus elemek. Milyen részletesen és hogyan specifikálja a szerződés a felek jogait és kötelezettségeit? Ezen belül:

- Milyen részletesen és hogyan adja meg a szolgáltatás teljesítésére vonatkozó elvárásokat és felek közötti feladat- és kockázatmegosztás elemeit?
- Milyen fontosabb szankciókat tartalmaz a szerződés?
- Hogyan szabályozza a kapcsolat végét, a szerződés felmondhatóságát?

Procedurális elemek. Milyen részletesen és hogyan specifikálja a szerződés a felek által követendő procedúrákat és általánosabb kooperációs elveket? Ezen belül:

- Fogalmaz-e meg a szerződés az együttműködésre vonatkozó általános elveket, standardecket?
- Szabályozza-e a szerződés a teljesítés előtti és alatti együttműködést?
- Szabályozza-e a hibás teljesítések esetén a korrekciós lépéseket?
- Tartalmaz-e a szerződés kétoldalú vitarendezési mechanizmusokat?
- Megjelöl-e a viták esetén bevonandó külső fele(ke)t?

4. Elemzések

4.1. Budapesti kerület – több kerületben is szolgáltató magáncég

Teljesítés részletei

A megbízás kerületi bölcsődék, óvodák és iskolák gyermekétkeztetésére és az intézményi alkalmazottak étkeztetésére szól. A szerződésben specifikált jogokat és kötelezettségeket a 2. táblázat foglalja össze. A szerződés számos részletet tartalmaz a teljesítésről. Ezeket érdemes röviden áttekinteni, mivel látni fogjuk, hogy többé-kevésbé ugyanezek a részletek, tipikus szerződési elemek jelennek meg a legtöbb vizsgált szerződésben. A szerződés megadja a megállapodás időtartamát (ez esetben határozatlan), a teljesítés pontos helyszíneit és a szállítási időpontokat. Szól az árazásról, a szállítandó mennyiségekről, az elvárt minőségről, majd változó részletességgel végigmegy a szolgáltatási (és fizetési) folyamat különböző fázisain. Egyes fázisoknak részletezi a felek jogait

és/vagy kötelezettségeit, máskor viszont csak valamely szerződő félhez rendel egy feladatot vagy felelősséget.

A táblázatban külön oszlopban jelöltük, ahol feltűnő hézagot találtunk a szerződésben. Feltűnőnek azt a hézagot nevezzük, amellyel a felek szinte biztosan szembesülni fognak együttműködésük során, és amelyre a diszpozitív jogszabályok sem adnak egyértelmű választ. (Természetesen a szerződésben ennél sokkal több hézag bújik meg: jelentős részüket azonban diszpozitív szabályok pótolják, még többre pedig egyszerűen a kis valószínűség miatt nem éri meg kitérni szerződéskötéskor. A tanulmány végén majd összehasonlítjuk a szerződések részletezettségét, de egy-egy szerződésnél nincs értelme spekulációba bocsátkozni arról, mi minden lehetne még benne a szerződésben.)

A szerződés rögzített ételadag-árakat ad meg, márpedig ha a szerződés évekig fennmarad, szinte biztosan sor kerül majd áremelésre. Elméletileg elképzelhető ugyan, hogy a szolgáltató előre beépítette áraiba a jövőbeli várható inflációt és hajlandó viselni a teljes inflációs kockázatot. Sokkal hihetőbb azonban, hogy a felek tudatosan nem rendezték a jövőbeli áremelések kérdését. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az árváltoztatás egyetlen módja, ha a felek kölcsönösen megállapodnak a szerződés módosításában. Mivel inflációs környezetben a rögzített ár a megrendelőnek kedvez, így lényegében a kérdés az lesz, hogy ő beleegyezik-e egy adott áremelésbe. Tehát a szerződés effektíve a megrendelőnek adja az árváltoztatás jogát.

A közétkeztetés szokásos „gyenge pontja” a minőség. A minőségnek két dimenzióját érdemes megkülönböztetni. Az objektív dimenzió a szolgáltatások higiénikus voltára, az ételek kalória- és tápanyag tartalmára, az összetevők és ételfajták változatosságára vonatkozik. Ebben a dimenzióban a szerződés egyértelműen definiálja az elvárásokat azzal, hogy a hatósági előírásokra és minimumajánlásokra hivatkozik. Legalább ilyen fontos azonban a szubjektív dimenzió: az ételek élvezhetősége (vö. „menzaíz”). A szerződés mindössze azt mondja ki, hogy a szolgáltató kötelezettséget vállal a „változatosságra” és „szezonálisra”. E fogalmak aligha fedik le az élvezhetőség dimenzióját, és egyébként sincsen fogódzó ahhoz, mit is jelentenek. Hasonló jellegű, bár kevésbé fontosnak tűnő hézag, hogy nincs szó az intézményi szünetekről, a velük kapcsolatos egyeztetési kötelezettségekről sem.

Szankciók

A 2. táblázat második része a szerződésben nevesített szankciókat foglalja össze. A szankciókat három kategóriába soroltuk, ezek: a késedelmi kamat, a kötbér és a szerződés felmondására vonatkozó kikötések. A késedelmi kamat az ilyen szerződések bevett eleme. A kötbér lényege, hogy a felek a szerződésbe foglalják a megfelelő teljesítés elmulasztás esetén járó kártérítés nagyságát, ahelyett hogy a bíróságra hagynák annak meghatározását (esetleg későbbi közös megegyezés tárgyává tennék). A kötbér a magyar jog szerint a fizetendő kártérítés minimumát adja meg, a károsult ezen felüli kára esetén perelhet a bíróságon. A kötbérikötések jelentik a szerződésben kikötött explicit pénzügyi szankciók egyik legfontosabb formáját. Természetesen más formájú monetáris ösztönzők is elképzelhetők. A leggyakoribb (legalábbis a közgazdászok által leggyakrabban propagált) módszer az olyan összetett árazási rendszer, amely a teljesítmény bizonyos paramétereitől teszi függővé a díjazást. Ilyen megoldás nem szerepel ebben a szerződésben (és mint látni fogjuk, semelyik másikban sem).

A szerződésbe foglalt kártérítés hatékony mértékének és feltételeinek meghatározásához a feleknek számos tényezőt figyelembe kell venniük. Minél nagyobb a kártérítési összeg, annál erősebben ösztönzi a fenyegetett felet ígérete teljesítésére. A túl erős ösztönzés azonban nem kívánatos, mivel azzal jár, hogy a szerződő fél akkor is betartja ígéretét, amikor annak költsége (jóval) meghaladja a kedvezményezett hasznát. Ezt előre látva eleve magasabb árat fog kérni. A kötbér ugyanakkor

ösztönöz a (specifikus) beruházásra, és – ha a szerződés végső felbomlásához kapcsolódik – megnehezíti a kilépést, vagyis a kooperáció melletti elköteleződés eszköze lehet.⁵

Rendszeres szolgáltatás esetén az egyik lehetőség, hogy a kötbért akkor kell megfizetni, ha a teljesítés olyan mértékben hiúsul meg, hogy a kapcsolat nem folytatódik. A másik eset, hogy megvalósul ugyan, de nem hiánytalanul vagy kifogástalanul. Jelen szerződésben a második típusú kötbér jelenik meg. (Látni fogjuk, hogy másutt az első típusúval is találkozunk.) Egyrészt négy óránál hosszabb késés vagy a teljesítés aznapi elmaradása esetén az érintett szerződési érték 100 %-át kell megfizetnie a szolgáltatónak. Másrészt, minőségi kifogás esetén a késedelmi kötbérnek a kifogástalan (objektív) minőségű teljesítésig eltelt idővel arányosított része terheli kötbérként.

A késedelmi és minőségi kötbér a szolgáltatás „kemény”, objektív paramétereirez rendel viszonylag szigorú, negatív monetáris ösztönzőket. A szerződés *ebből a szempontból* egy klasszikus ösztönző szerződéshez hasonlít.

A szolgáltatás megszüntetésére, a kapcsolat felbontására nincsen nevesítve pénzbeli szankció, ez azonban nem jelenti, hogy költségmentesen lehetne kilépni a kapcsolatból. A szerződésszegéssel okozott károkat a diszpozitív szabály szerint meg kell téríteni. Azt, hogy mekkora ez a megtérítendő kár, befolyásolják a felmondásra vonatkozó kikötések. A felmondás lehet „rendes” és „rendkívüli”. Az előbbi esetén nem kell indokolni a felmondást, viszont az előírt határidőig nyújtani kell a szolgáltatást. Határozott idejű szerződésnél csak akkor van mód „rendes” felmondásra, ha azt a szerződés kifejezetten kiköti. Határozatlan idejű szerződés ennek hiányában is felmondható „rendesen”, de a jogszabály nem írja elő egyértelműen, hogy milyen határidőre, ezért ekkor is érdemes a felek akaratát a szerződésbe foglalni. Rendkívüli felmondásra a másik fél súlyosan szerződésszegő magatartása adhat okot, alapvetően a szerződésben megnevezett feltételek beállta esetén.

Jelen szerződés a rendes felmondást csak 5 év után teszi lehetővé 3 hónapos határidőre. A rendkívüli felmondás határideje 2 hónap. A kapcsolatból tehát még súlyos szerződésszegés esetén sem lehet azonnal kilépni, legalább 2 hónapi szolgáltatás, illetve fizetés terheli a kilépő felet. A rendkívüli felmondás feltételei részben a kötbér-szankciókhoz kapcsolódnak, és (a többi szerződéssel összehasonlítva) viszonylag szigorúak. A megrendelő nem késhet fél óránál többet 2 hónapon belül több mint kétszer, minőségi kifogás esetén pedig legfeljebb 5 alkalommal fordulhat elő, hogy 1,5 órán belül nem tesz eleget a kicserélési kötelezettségének. A kötbérrel pedig nem eshet 10 napnál hosszabb késedelembe. Ezzel a szerződés mintegy nyomatékot ad a kötbér-szankcióknak. A másik oldalon, a megrendelő viszonylag rövid (írásbeli felszólítás utáni 8 napos) fizetési késedelme is súlyos szerződésszegésnek tekinthető. A végső szankciók „élét” ugyanakkor tompítja a két hónapos felmondási idő.

⁵ A szerződésbe foglalt kártérítések ösztönző hatásairól részletes áttekintést nyújt 2008.

2. táblázat. Budapesti kerület – több kerületben is szolgáltató magáncég – specifikált jogok és kötelezettségek

	Részletek	Szerződés tartalma (felelős megnevezése)	Feltűnő hézag
Teljesítés részletei	időtartam	határozatlan	
	helyszínek	részletezve	
	szállítási időpontok	részletezve	
	árazás	rögzített adagárak	árváltoztatásról nem szól
	mennyiségek	adag/típus/nap; napszám/év; +30 % eltérés lehetséges	
	minőség	hatósági ajánlások által előírt, emellett „változatosságra”, „szezonálításra” kötelezettséget vállal, ám ez nincs konkretizálva	nem konkretizált standardok tartalma, érvényesítése
	megrendelés menete	részletezve	iskolaszüneti napokról nem szól
	kiszállítás	részletezve (szolgáltató)	
	átadás-átvétel	részletezve	
	tálas	hozzárendelve (megrendelő)	
	takarítás	hozzárendelve (megrendelő)	
	hulladékkezelés	hozzárendelve (szolgáltató)	
	fizetési technika	részletezve	
	egyéb feladatok	–	
Késedelmi kamat		Ptk. szerint	
Kötbér	minőségi kötbér	van: kifogástalan minőségű teljesítésig eltelt idővel arányosított része a késedelmi kötbérnek	
	késedelmi kötbér	van: 4 óránál több késésnél érték 100%-a	
	meghiúsulási kötbér	nincs	
Felmondás	rendes felmondás	5 év után 3 hónapos határidővel	
	rendkívüli felmondás	2 hónapos felmondási idővel. <i>Megrendelő részéről:</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2 hónapon belül 2-nél többszöri, fél órán túli késedelem • Minőségi kifogás esetén kicserélési kötelezettségének 5* 1,5 órán belül nem tesz eleget • Kötbérrel 10 napos késedelembe esik. <ul style="list-style-type: none"> • Csőd, felszámolás stb. esetén • Hatóság, bíróság vagy egyéb szakmai fórum által megállapított vétség vagy egyéb jogsértés elkövetés esetén, ha nem javítja ki határidőre. <i>Vállalkozó részéről:</i> Írásbeli felszólítás után 8 napon belül nem fizet. Kifogástalan terméket nem vesz át.	

Procedurális elemek, kooperációs elvek, standardek

A következő lépésben a szerződésben fellelhető procedurális elemeket tekintjük át (3. táblázat). Amint korábban jeleztük, a feladatok, felelősségek megosztása is a tág értelemben vett procedúra részének tekinthető, amennyiben elosztja a döntési, cselekvési jogköröket. Most azokra a szerződési elemekre fókuszálunk, amelyek kifejezetten az együttműködés eljárási kérdéseivel foglalkoznak. A konkrét szabályoknak három olyan területét azonosítottuk, amelyek csaknem valamennyi szerződésnél megjelennek, és a jelek szerint többé-kevésbé elhagyhatatlan elemek. Ezek a területek: (1) az étlapok egyeztetése, (2) a hibák jelzése és korrekciója, valamint (3) a szolgáltatási tevékenység rendszeres ellenőrzése. Jelen szerződésben más eljárási előírások (pl. időszaki revíziók, tapasztalatszerések) nem is szerepelnek. Az egyes részterületek kidolgozottsága különböző. Míg az étlap egyeztetése erősen aluldefiniált (csak egy rövid mondat szól róla), a hibajelzés, korrekció és ellenőrzés részletesen szabályozott. Utóbbi procedúrákat erős írásbeliség jellemzi (mindig mindent precízen dokumentálni kell), és a bizalmatlanság légköre uralja. A felek érezhetően fel akarnak készülni arra, hogy esetleg a bíróságon kell megvédeni az igazukat.

3. táblázat. Budapesti kerület – több kerületben is szolgáltató magáncég – Procedurális előírások, kooperációs elvek, standardek

Procedurális előírások	Részterületek	Szerződés tartalma	Megjegyzések
	étlap egyeztetése	megrendelői kérések "maximális" figyelembe vétele	aluldefiniált procedúra
	hibajelzés és korrekció	részletes előírások – írásbeli kommunikáció	
	ellenőrzés	megrendelő széleskörű joga, szolgáltató tűrési kötelezettsége; megfelelő végzettségű szakértőt is felkérhet; részletes szabályok – írásbeli kommunikáció	neoklasszikus elem (?)
	időszakos revízió	-	
	egyéb kooperáció	-	
Kooperációs elvek, standardek		-	

Megvizsgáltuk, hogy a procedúrák előírják-e külső szereplő bevonását vitarendezőként vagy közvetítőként. Egy helyen bukkan fel külső szakértő: a megrendelő – és csak ő – az ellenőrzési folyamatba bevonhat szakképzett külső szakembert. Ez nem tisztán a Williamson által felvázolt „neoklasszikus” eset, amikor a felek vitájukkal közösen egy külső félhez fordulnak. Itt a megrendelő egyoldalúan dönt, és választja ki a szerkértőt. A megrendelő így ezt az eszközt a pozíciójának erősítésére is felhasználhatja. Ugyanakkor, a szakértőnek be kell tartania a szakmai normákat, ami a szolgáltató szemében is hitelesítheti a közreműködését.

A konkrét procedurális szabályok mellett az együttműködést a felek kooperációs elvek, standardek kimondásával, közös elfogadásával is elősegíthetik. Ezeknek a szerződésben való szerepeltetése vélhetően arra utal, hogy a felek kapcsolati jellegű, bilaterális megoldásokat keresnek majd a problémáikra. Ilyen elemeket ebben a szerződésben nem találtunk.

Összefoglaló értékelés a szerződésről

A szerződésben a klasszikus elemek dominálnak, amelyek megadják a teljesítés részleteit és a szankciókat. A procedurális elemek nagyrészt részletesen szabályoznak. Kettős funkciójuk: a tevékenységek koordinálása és információgyűjtés az esetleges bírósági érvényesítéshez. Összességében a szerződés szövege adversárius, a feleket szembeállító jellegű: erős írásbeliséget, alapos dokumentált ellenőrzést, illetve annak túrésát írja elő. Kevés bizalmat feltételez a felek között. Ezt egy ponton némiképpen oldja egy kvázi-neoklasszikus elem: a külső szakértő megrendelő általi bevonhatósága a minőség ellenőrzésére.

Ugyanakkor jelentős hézagokat találtunk a szerződésben, elsősorban az áralakítás és a szubjektív minőség biztosítása terén. Ezeket a hézagokat nem töltik ki diszpozitív szabályok, ezért a kitöltésükra a feleknek kell megoldást találniuk. Három lehetséges logikát vázolhatunk fel.

- (i) Az első lehetőség a „piaci irányítás”: a teljesítés nem szabályozott, de fontos aspektusait a piaci szankciók kényszerítik ki. A nem kooperatív és rossz minőségű szolgáltató nem remélhet a megrendelőtől a jövőben újabb szerződést, illetve a piaci reputációja is sérülhet, ami miatt a kapcsolat megszűntével nem talál majd új ügyfeleket. Amint a fentiekben kifejtettük, ezeknek a szankcióknak az ereje a standardizált termékek piacaihoz képest korlátozott. További szándékos korlátot jelent, hogy a felek akaratából a szerződésből nem könnyű kilépni (5 évig nincs rendes felmondás, és a rendkívüli is 2 hónapos határidőt ír elő).
- (ii) Ha a piaci irányítás korlátozottan működőképes, a feleknek maguknak kell a kapcsolatukat menedzselniük (esetleg külső szakértő bevonásával). A felek azonban egy klasszikus, adversárius szerződést kötöttek, amiben lemondtak bizonyos nehezen szabályozható kérdések tárgyalásáról. A szerződés eleve a bizalmatlanságon alapul, így a bizalom később sem jön létre. Ami gátolja a magas szubjektív minőség elérését. A felek a könnyebben szabályozható elemek kemény, formális szankcionálásáért cserébe lemondtak a nehezen mérhető aspektusok (szubjektív minőség) hatékony kezeléséről. Ez az okfejtés a formális és informális intézmények közötti „erős helyettesíthetőség” logikáját követi. Pesszimista következtetés, de elképzelhető, hogy a felek úgy látták, a rossz alternatívák közül még viszonylag ez a legkevésbé rossz megoldás.
- (iii) A komplementaritási tézis szerint az adversárius szerződés nem feltétlenül gátolja a bizalmat. A kooperáció kemény, objektív feltételeinek lefektetésével támogathatja a felek elköteleződését, és a bizalom felépítését. A szerződés hangneme, és a procedúrák írásbeliségének erőltetése viszont az ellenkező irányba mutat. Nehéz megmagyarázni, miért nem utal semmi a szerződésben a kooperációra.

4. táblázat. Budapesti kerület – több kerületben is szolgáltató magáncég – összefoglaló statisztika

		Teljes szerződés	Egyéb elemek nélkül
Klasszikus elemek			
	sorok száma	131	
	sorok aránya	70 %	81 %
Relációs elemek			
procedúra	sorok száma	31	
	sorok aránya	16 %	19 %
elvek, standardek	sorok száma	0	
	sorok aránya	0	
Egyéb elemek*	sorok száma	27	
	sorok aránya	14 %	
Összes sor		189	162

* Szerződő felek adatai, idézett kögens (pl. közbeszerzési, adózási) szabályok, bevett szerződéses fordulatok.

Konklúzió: A felek lényegében a klasszikus szerződési megoldást választották. A szerződés célja, hogy a bíróság számára verifikálható kötelezettségeket lefektesse. Procedurális előírásokat is tartalmaz, ezek elsődleges célja azonban vélhetően a verifikálhatóság erősítése. Kérdéses, hogyan kezelik a felek a szerződésben nem rögzített elemeket.

A 4. táblázat a szerződés tartalmáról készített statisztikákat foglalja össze.

4.2. Alföldi kisváros – közeli nagyvárosban székelő regionális cég

A második vizsgált szerződésnél a megrendelő egy alföldi kisváros volt, a szolgáltató pedig egy viszonylag nagy regionális cég, amelynek központja a közeli nagyvárosban van, és a honlapja szerint számos kapcsolatban foglalkozik közétkeztetéssel és cateringgel is. A megrendelt szolgáltatás egy iskola és egy szociális intézmény étkeztetése volt. A szerződés összképe hasonló az előző szerződéséhez, de vannak fontos eltérések is.

A teljesítés több részletét kevésbé cizelláltan adja meg a szerződés (5. táblázat). Hiányoznak a pontos szállítási időpontok, nincs szó az ételek átadás-átvételéről, a takarítás és a hulladékkezelés felelőségéről. Az előző szerződéssel szemben itt van olyan étkezési hely, ahol a szolgáltató feladata, hogy az iskolai étkezőben nyújtsa a szolgáltatást, tehát a tálalás fázisában is részt vesz. Ez komolyabb koordinációt igényel (más szerződések legalábbis erre utalnak), még sincs róla egyetlen részlet sem. Más pontok ezzel szemben részletesebbek, mint az előző szerződésben. Az árszabásnál szerepel egy automatikus (inflációkövető) változtatási mechanizmus. Ezzel „szűkül a hézag”, mivel vélhetően kisebb lesz a nyomás arra, hogy a jövőben új alkut kössenek az árról. A minőséget illetően ez a szerződés is kiköti az objektív hatósági ajánlások betartását, ám emellett komoly inputkövetelményeket is megfogalmaz. Az output nehéz mérhetősége esetén ez ésszerű szerződéses megoldás lehet a teljesítmény ösztönzésére (Szalai 2007).

A minőségi és a késedelmi kötbér pénzbeli szankciója itt is megjelenik, hasonló – de azért nem azonos – feltételekkel. Emellett van meghiúsulási kötbér is: ha a szerződés vállalkozó érdekkörében meghiúsul, a megrendelő által havonként kifizetett díj háromszorosa a kártérítési összeg. Ez a kikötés tulajdonképpen a rendes felmondási idő „költségét” számszerűsíti, amely ez esetben is 3 hónap. Ha tehát nem tartja be ezt a határidőt a szolgáltató, az esedékes díjjal megegyező kártérítést kell adni a megrendelőnek. A rendkívüli felmondási határidő most valamivel rövidebb (45 nap), és részben más feltételekhez is kötődik. A rendszeres objektív minőségi kifogások mellett megjelenik az inputkövetelmények megsértése és bizonyos kógens szabályozások súlyos megszegése is. Érdekes még, hogy a vállalkozó is most a fizetési késedelem miatt nem mondhat fel, akkor azonban igen, ha a megrendelő olyan mértékben akadályozza a tevékenységét, hogy a szerződés fenntartása nem várható el.

5. táblázat. Alföldi kisváros – közeli nagyvárosban székelő regionális cég

	Részletek	Szerződés tartalma (felelős megnevezése)	Feltűnő hézag
Specifikált jogok és kötelezettségek			
<i>Teljesítés részletei</i>	időtartam	2,5 év	
	helyszínek	részletezve	
	szállítási időpontok	–	hiányzik
	árazás	rögzített adagárak, KSH éves inflációs ráta szerinti emelés	
	menyiségek	adag/típus/hónap; +10 % eltérés lehet	nagyobb mennyiségi eltérésekről és iskolai napok várható számáról nem szól
	minőség	hatósági ajánlások által előírt mutatók, emellett inputkövetelmények (konkrét konyha használata, kvalifikált munkavállalók, berendezések rendelkezésre állása)	
	megrendelés menete	részletezve	iskolaszüneti napokról nem szól
	kiszállítás	részletezve	
	átadás-átvétel	–	hiányzik
	táralás	hozzárendelve (szolgáltató vagy megrendelő, intézménytől függően)	részletek fontosak, mégis hiányoznak
	takarítás	–	hiányzik
	hulladékkezelés	–	hiányzik
	fizetési technika	részletezve	
	egyéb feladatok	–	
Szankciók			
Késedelmi kamat		Ptk. szerint	
Kötbér	minőségi kötbér	van: nem megfelelő mennyiség, illetve jogszabály szerinti minőség esetén az érték 15%-a	
	késedelmi kötbér	van: minimum fél óránál több késésnél az érték 10%-a	
	meghiúsulási kötbér	a szerződés vállalkozó érdekkörében történt meghiúsulása esetén a megrendelő által havonként kifizetett díj háromszorosa	
Felmondás	rendes felmondás	90 nap	
	rendkívüli felmondás	<p>45 napos határidővel <i>megrendelő részéről</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • havonta min. 5* megalapozott minőségi kifogás • vállalkozó a haccp közegészségügyi rendszert nem tudja fenntartani • nem az ajánlatban bemutatott helyszínen főz • munkavállalóit nem jelenti be, munkaügyi szabálysértést követ el • csőd, felszámolás stb. esetén <p><i>szolgáltató részéről</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ha a megrendelő olyan mértékben akadályozza a tevékenységét, hogy a szerződés fenntartása nem várható el. 	

Ha a szerződés procedurális elemeit tekintjük (6. táblázat), jelentős különbségeket látunk az előző szerződéshez képest. Az együttműködés főbb rendszeres mozzanataira vonatkozóan hiányoznak a

konkrét procedurális előírások, általános elvet is csak egy területen (ellenőrzés) találunk. Nincs szó külső szakértő, közvetítő bevonásáról sem; nem fedezhető fel neoklasszikus elem. Ugyanakkor megjelennek olyan elemek, amelyek arra utalnak, hogy a felek szükségesnek tartják a kooperációt és a bizalmat. Egyfelől, a szolgáltató ünnepélyesen vállalja, hogy „magas színvonalon, szakmai-etikai előírásoknak megfelelően” fog tevékenykedni. Ez a vállalás egyértelműen a nem ellenőrizhető, bizalmi körbe tartozik. Másfelől, a szerződés kimondja, hogy a felek minden tanév elején áttekintik a szerződés addigi tapasztalatait. Vagyis explicit módon megjelenik egy bilaterális irányítást előíró kapcsolati elem.

6. táblázat. Alföldi kisváros – közeli nagyvárosban székelő regionális cég – Procedurális előírások, kooperációs elvek, standardek

Procedurális előírások	Részterületek	Szerződés tartalma	Megjegyzések
	étlap egyeztetése	–	hiányzik
	hibajelzés és korrekció	–	hiányzik
	ellenőrzés	megrendelő széleskörű joga, szolgáltató túrési kötelezettsége, hacsak a szerződésszerű teljesítést nem akadályozza	csak elv kimondása, részletek hiányoznak
	időszakos revízió	minden tanév elején tapasztalatok áttekintése	
	egyéb kooperáció	–	
Kooperációs elvek, standardek		szolgáltató magas színvonalon, szakmai-etikai előírásoknak megfelelően köteles tevékenykedni	

Összefoglaló értékelés a szerződésről

Az előző szerződéshez hasonlóan a szöveget áttekintve most is a klasszikus elemek dominálnak, bár több a feltűnő hézag. Számos biztosan felmerülő teljesítési és együttműködési kérdéstről egyáltalán nincs szó. További különbség, hogy most nem találunk konkrét procedurális előírásokat. Helyettük viszont megjelennek (ha nem is nagy számban) általános, a kooperációt hangsúlyozó elvek. A külső szakértő bevonása helyett most az évenkénti tapasztalatcsere minimális formájában kétoldalú irányítási elem jelenik meg.

A szerződés tehát érdekesen kétarcú jelleget ölt: egyes konkrét előírások és kemény szankciók mellett az együttműködés számos részletét a felek a jelek szerint a spontán együttműködés körébe utalják. A piaci irányítás (reputáció) hatását vélhetően most is tompítja a viszonylag költséges kilépés, ami a felmondási időből és a meghiúsulási kötbérből is fakad. A budapesti kerületi önkormányzat eseténél azonban kevésbé hihető, hogy a felek feladnák az informális együttműködést. Egyrészt több a nyitva hagyott megoldandó kooperációs kérdés, másrészt a leírt kooperációs elvek sem ebbe az irányba mutatnak. Hihetőbb a komplementaritási logika: a felek az alap-elvárások köbe vétésével igyekeznek elkötelezni magukat a kooperáció mellett, amelyről tudják, hogy bizalmat és informális megoldásokat feltételez.

Konklúzió: A szerződő felek viszonya „hibrid” jellegű: keverednek benne a klasszikus és a kapcsolati elemek. A szerződés szövegének nagyobb része konkrét előírásokat és szankciókat

tartalmaz a klasszikus szerződések adverzarius logikáját követve, ugyanakkor több kérdést expliciten vagy indirekt módon a felek kétoldalú irányítási körébe utal.

7. táblázat. Alföldi kisváros – közeli nagyvárosban székelő regionális cég – összefoglaló statisztika

		Teljes szerződés	Egyéb elemek nélkül
Klasszikus elemek			
	sorok száma	150	
	sorok aránya	76 %	92 %
Relációs elemek			
procedúra	sorok száma	11	
	sorok aránya	5 %	7 %
elvek, standardek	sorok száma	2	
	sorok aránya	1 %	1%
Egyéb elemek*	sorok száma	34	
	sorok aránya	17 %	
Összes sor		195	

* Szerződő felek adatai, idézett kógens (pl. közbeszerzési, adózási) szabályok, bevett szerződéses fordulatok.

4.3. Dunántúli nagyközség – több településen étkeztető kisebb cég

A szerződés óvodák, iskola és egy hadigondozotti étkező ellátására vonatkozik. A specifikált jogok és kötelezettségek köre hasonló a korábbiakhoz. A hézagok közül most a legfeltűnőbb a mennyiségek és részben a szállítási időpontok hiánya, valamint a hatósági ajánlásokon túli minőségi előírások homályossága, illetve hiánya. A korábbiakhoz hasonlóan szerepel minőségi és késedelmi kötbér is, némileg eltérő paraméterekkel. Meghiúsulási kötbér nincs. A rendes felmondás nem lehetséges, a rendkívüli felmondás viszont a megrendelő oldaláról azonnali hatállyal igen. A feltételek egy része procedúrához kötődik, ezért ott térünk vissza rájuk.

A procedurális elemeket ismét külön táblázatban foglaltuk össze (9. táblázat). Az elsőként elemzett szerződéshez hasonlóan itt is megjelennek részletesen szabályozott procedúrák, amelyek a folyamatos írásbeli dokumentációt és határidőket hangsúlyozzák, feltehetően a bíróság előtti bizonyíthatóság érdekében. A teljesítés részleteinél találtunk olyan hiányosságokat (mennyiségek, kiszállítási idő, szubjektív minőség), amelyekről minden bizonnyal egyeztetés szükséges. Ezekhez adódik az étlap-egyeztetés, amelyet csak jelez, ám nem pontosít a szerződés. Korábban láttunk példát arra, hogy a megrendelő egyoldalúan dönthet szakképzett külső szakértő bevonásáról az ellenőrzési folyamatba. Most is van egy hasonló kvázi-neoklasszikus elem: évente kétszer a megrendelő a közegészségügyi hatóságot (ÁNTSZ) felkéri a szolgáltató ellenőrzésére.

A procedúráknak kifejezetten szerepük, hogy információt nyújtsanak a szankcionáláshoz. A rendkívüli felmondás feltételei között szerepel, ha (1) a szolgáltató 3 hónapon belül 3 alkalommal írásban jelzett minőségi kifogás vagy hiányosság megszüntetéséről nem gondoskodik; vagy (2) az ÁNTSZ szerint kétszer nem felel meg egészségügyi vagy minőségi követelményeknek. A vagylagos feltételek között szerepel az is, ha a vállalkozó 3 napon keresztül neki felróható okból nem biztosítja a szolgáltatást. A rendkívüli felmondás azonnali hatályú, tehát viszonylag éles szankció lehet a megrendelő kezében. Némiképp tompítja ezt, hogy a szerződés megszűnte esetén a felek 30 napon belüli egyeztető tárgyalásra kötelezik magukat, ahol a szembenálló követeléseiket rendezik.

8. táblázat. Dunántúli nagyközség – több településen étkeztető kisebb cég – specifikált jogok és kötelezettségek

	Részletek	Szerződés tartalma (felelős megnevezése)	Feltűnő hézag
Specifikált jogok és kötelezettségek			
<i>Teljesítés részletei</i>	időtartam	3 év	
	helyszínek	részletezve	
	szállítási időpontok	óvodánál megadva, többi intézménynél egyeztetendő	részben későbbi egyeztetés tárgya
	árazás	rögzített adagárak, KSH éves inflációs ráta szerinti emelés	
	mennyiségek	–	hiányzik
	minőség	hatósági ajánlások által előírt, emellett „változatosságra”, „szezonalitásra” kötelezettséget vállal a szolgáltató	nem konkretizált a standardek tartalma, és az érvényesítésük sem
	megrendelés menete	részletezve	
	kiszállítás	hozzárendelve (szolgáltató)	
	átadás-átvétel	részletezve	
	tálalás	hozzárendelve (megrendelő)	
	takarítás	hozzárendelve (megrendelő)	
	hulladékkezelés	–	hiányzik
	fizetési technika	részletezve	
	egyéb feladatok	–	
<i>Szankciók</i>			
Késedelmi kamat		nem szerepel, de egyértelmű diszpozitív szabály: a jegybanki alapkamat	
Kötbér	minőségi kötbér	jogszabályokat sértő kifogás esetén szerződési érték 25%-a	
	késedelmi kötbér	1%/megkezdett óra, de maximum 10%; elmaradás esetén 25%	
	meghíúsulási kötbér	nincs	
Felmondás	rendes felmondás	nincs	
	rendkívüli felmondás	azonnali hatállyal megrendelő felmondhat, ha a szolgáltató: <ul style="list-style-type: none"> • „a meghatározott határidőkön belül nem szállítja le az előírt minőségben a megfelelő számú ételt” • „elmulasztja egyéb kötelezettségeit” és nem korrigál 15 napon belül; • 3 hónapon belül 3 alkalommal írásban jelzett minőségi kifogás vagy hiányosság megszüntetéséről nem gondoskodott • 3 napon keresztül neki felróható okból nem biztosítja a szolgáltatást, • ÁNTSZ szerint kétszer nem felel meg eü. vagy minőségi követelményeknek. 	

9. táblázat. Dunántúli nagyközség – több településen étkeztető kisebb cég – procedurális előírások, kooperációs elvek, standardek

Procedurális előírások	Részterületek	Szerződés tartalma	Megjegyzések
	étlap egyeztetése	étlaptervet szolgáltató véleményezésre elküldi az intézményvezetőknek	aluldefiniált procedúra
	hibajelzés és korrekció	részletes előírások – írásbeli kommunikáció	
	ellenőrzés	megrendelő széleskörű joga, szolgáltató túrési kötelezettsége; évente kétszer ÁNTSZ útján ellenőriz	neoklasszikus elem?
	időszakos revízió	–	
	egyéb kooperáció	szerződés lejárt, megszűnté után 30 napon belül kötelező egyeztető tárgyalás az elszámolásokról	
Kooperációs elvek, standardek		-	

Összefoglaló értékelés a szerződésről

A szerződésben a klasszikus elemek dominálnak. A konkrét elvárások részletezése mellett megjelennek részletesen szabályozó, írásbeliséget hangsúlyozó procedurális elemek is, amelyek a bírósági érvényesítéshez is felhasználhatók. A szerződés szövege az első példához hasonlóan a bizalmatlanság elvén alapul. Ugyanakkor megjelenik egy kvázi-neoklasszikus elem: az ÁNTSZ rendszeres bevonása a megrendelő által. És néhány ponton a szerződése elismeri a jövőbeli egyeztetés szükségességét is (étlap, kiszállítási idők). A kötbér-szankciók a teljesítmény-paraméterekhez kötődnek, nem pedig a kapcsolat felbomlásához. A céljuk így elsősorban a teljesítmény-ösztönzés, és nem a kapcsolatból való kilépés nehezítése.

Konklúzió: A szerződés közel áll a klasszikus ideáltípushoz, bár néhány – nem igazán kidolgozott – kapcsolati elem is megjelenik benne.

10. táblázat. Dunántúli nagyközség – több településen étkeztető kisebb cég – összefoglaló statisztika

		Teljes szerződés	Egyéb elemek nélkül
Klasszikus elemek			
	sorok száma	98	
	sorok aránya	67 %	78 %
Relációs elemek			
procedúra	sorok száma	27	
	sorok aránya	19 %	22 %
elvek, standardek	sorok száma	0	
	sorok aránya	0 %	
Egyéb elemek*	sorok száma	21	
	sorok aránya	14 %	
Összes sor		146	

* Szerződő felek adatai, idézett kögens (pl. közbeszerzési, adózási) szabályok, bevett szerződéses fordulatok.

4.4. Megyei önkormányzat (kisvárosi középiskola) – helyi szállodát és éttermet üzemeltető cég

A szerződést egy kisvárosi középiskolát és kollégiumot fenntartó megyei önkormányzat kötötte egy olyan magáncéggel, amely a kisvárosban egy szállodát és éttermet üzemeltet. A megrendelt szolgáltatás gyermek- és felnőtt-étkeztetés egy középiskolában és kollégiumban kiszállítással; ezenkívül iskolai programokhoz étkeztetés, felszolgálás biztosítása külön megrendelés szerint. A szerződés szövege részletesen szól az időtartamról, szállítási helyszínekről, árazásról, mennyiségekről és a teljesítési fázisok egy részéről (megrendelés, hulladékkezelés, fizetés). Az árazásnál sajátos módon a megrendelő erős diszkrecionális jogával találkozunk: az árak a megyei önkormányzat közgyűlési határozata alapján változhatnak. A paraméterek között megjelennek „puha” minőségi elvárások is, ám ezeket csak homályosan definiálják. A teljesítés egyes fázisainál is találunk hézagokat. Az iskolai rendezvényekhez nyújtott szolgáltatások esetében pedig a szerződés ki is mondja, hogy egyeztetésre lesz szükség. (11. táblázat)

A szankciók között a teljesítés minőségéhez, késedelméhez kapcsolódó explicit monetáris ösztönzők nincsenek. Van ugyanakkor kötbér a szolgáltatás megghiúsulásának esetére: az éves szerződési érték 12 %-a, ami kb. másfél havi díjnak felel meg. A megrendelő oldalán a kilépést nehezíti, hogy nincs lehetőség rendes felmondásra. Rendkívüli azonnali hatállyal van ugyan, ám csak szigorú feltételek mellett: akkor, ha hatóság által is megállapítottan sorozatos teljesítési problémák merülnek fel. A kilépés tehát viszonylag költséges mindkét fél számára.

A szerződésben többnyire csak utalások vannak procedúrákra, és csak egy részletesen szabályozó procedurális elem van – az étlap egyeztetéséről (12. táblázat). Ám ez is hiányos, mivel nem szól arról, hogyan kell figyelembe vennie a szolgáltatónak a megrendelő kívánságait, és mi történjék vita esetén. Az előzőekben láttuk, hogy a felek a minőség kapcsán megfogalmaztak „puha” standardek. Az étlaptervezésnél a megrendelő jogainak hangsúlyozása arra utal, hogy ezekben a kérésekben lehet majd ezeket a standardekét konkrét tartalommal megtölteni. A szerződés azonban csak jelzi ezt a procedúrát, a részleteit az informális megoldások körébe utalja.

Az objektív minőséget illetően ugyanakkor egy tisztán neoklasszikus megoldási elemmel találkozunk: a vitákban a felek megállapodása szerint a megyében illetékes élelmiszerellenőrző és vegyvizsgáló hatóság dönthet. A megghiúsulási kötbér is e procedúrához kötődik, tehát ennek kettős funkciója van: a kapcsolat megőrzése melletti vitarendezés és végszükség esetén a bíróság informálása.

11. táblázat. Megyei önkormányzat (kisvárosi középiskola) – helyi szállodát és éttermet üzemeltető cég – specifikált jogok és kötelezettségek

	Részletek	Szerződés tartalma (felelős megnevezése)	Feltűnő hézag
Specifikált jogok és kötelezettségek			
<i>Teljesítés részletei</i>	időtartam	2 év	
	helyszínek	részletezve	
	szállítási időpontok	étkezési időpontok vannak megadva	szállítás idejéről egyeztetni kell majd
	árazás	rögzített adagárak, megrendelő önkormányzat nyersanyag-norma emelési mértékével megegyező mértékben nőhet	
	mennyiségek	éves adagszámok/típus, évi +40 % eltérés lehet	
	minőség	hatósági ajánlások által előírtak, emellett „kellőképpen változatosnak” kell lennie, „szezonális magyar gyümölcsöket az étkezésekkor biztosítja”, megrendelő speciális étkeztetési igényeit kielégíti	nem konkretizált standardek tartalma, érvényesítése
	megrendelés menete	részletezve	
	kiszállítás	hozzárendelve (szolgáltató)	
	átadás-átvétel	–	
	tálalás	hozzárendelve (megrendelő)	
	takarítás	hozzárendelve (megrendelő)	
	hulladékkezelés	részletezve (szolgáltató)	
	fizetési technika	részletezve	
	egyéb feladatok	iskolai rendezvényekhez ételkiszállítás, felszolgálat megrendelő igényei szerint	későbbi megegyezések alapján
Szankciók			
Késedelmi kamat		van	
Kötbér	minőségi kötbér	–	
	késedelmi kötbér	–	
	meghiúsulási kötbér	évi szerződési érték 12 %-a, ha lehetetlenülés (meghiúsulás) esetén	
Felmondás	rendes felmondás	nincs	
	rendkívüli felmondás	azonnali hatállyal megrendelő részéről: <ul style="list-style-type: none"> • mennyiség, minőség vagy nyersanyag értéke ellen sorozatos kifogás merült fel, amelyet „szakhatóságok is megállapítottak” <ul style="list-style-type: none"> • csőd, felszámolás stb. esetén szolgáltató részéről: <ul style="list-style-type: none"> • megrendelő írásbeli felszólítás ellenére sem fizet 	

12. táblázat. Megyei önkormányzat (kisvárosi középiskola) – helyi szállodát és éttermet üzemeltető cég – procedurális előírások, kooperációs elvek, standardek

Procedurális előírások	Részterületek	Szerződés tartalma	Megjegyzések
	étlap egyeztetése	étlaptervet a megrendelő javaslatának figyelembe vételével összeállítani, majd megrendelő észrevételeket, javaslatokat tehet	időpontok rögzítve, de egyébként aluldefiniált procedúra
	hibajelzés és korrekció	megrendelő írásban vagy szóban jelezheti kifogásait; minőségről vita esetén illetékes élelmiszerellenőrző és vegyvizsgáló hatóság dönt	nincs részletes két fél közötti procedúra; viszont egyértelmű neoklasszikus elem
	ellenőrzés	megrendelő széleskörű joga, szolgáltató túrési kötelezettsége	kevésbé van részletezve
	időszakos revízió	–	
	egyéb kooperáció	–	
Kooperációs elvek, standardek		–	

Összefoglaló értékelés a szerződésről

A szerződésben klasszikus kikötések és kapcsolati elemek, illetve a kapcsolati megoldásokra utaló hézagok keverednek. A teljesítési elvárások részletezettsége hasonló fokú, mint az eddigi szerződéseknel, de hiányoznak az explicit pénzbeli teljesítmény-ösztönzők, és a kilépés is viszonylag költségesebb a feleknek. Az objektív minőséget illetően egy tisztán neoklasszikus megoldást találunk: külső hatóság bevonását a viták esetére. Érdemes megjegyezni, hogy a vitarendezés mellett a procedúra az esetleges bírósági érvényesítéshez is információt szolgáltat a kapcsolat felbomlása esetén. A szubjektív minőség és néhány más kérdés szabályozását a szerződés a felek informális együttműködésének körébe utalja, anélkül, hogy kimerítő procedúrákat fektetne le.

Konklúzió: A szerződés „hibrid” jellegű: viszonylag kevés konkrét elvárást definiál, kevesebb szankciót irányoz elő, ugyanakkor neoklasszikus és informális egyeztetési megoldásokat is tartalmaz.

13. táblázat. Megyei önkormányzat (kisvárosi középiskola) – helyi szállodát és éttermet üzemeltető cég – összefoglaló statisztika

		Teljes szerződés	Egyéb elemek nélkül
Klasszikus elemek			
	sorok száma	116	
	sorok aránya	46 %	87 %
Relációs elemek			
procedúra	sorok száma	17	
	sorok aránya	7 %	13 %
elvek, standardek	sorok száma	0	
	sorok aránya	0	
Egyéb elemek*	sorok száma	118	
	sorok aránya	47 %	
Összes sor		251	

* Szerződő felek adatai, idézett kógens (pl. közbeszerzési, adózási) szabályok, bevett szerződéses fordulatok.

4.5. Észak-magyarországi közepes méretű város – önkormányzati városgazdálkodási társaság

A szerződést egy közepes nagyságú (30 ezer lakosú) észak-magyarországi város önkormányzata kötötte a saját tulajdonában lévő gazdasági társasággal, amely emellett számos más városgazdálkodási feladat is ellát (az önkormányzati és saját tulajdonú ingatlanokkal kapcsolatos gazdálkodási feladatokat lát el, távhőszolgáltatást biztosít, működteti a helyi televíziót és újságot, valamint ellátja a városmarketinghez kötődő megbízások döntő többségét). A vállalat a szerződéskötés előtt nem foglalkozott közétkeztetéssel. A korábbiaktól eltérően tehát nem két teljesen független szereplő megállapodásáról van szó. A szerződés egy sokrétű és tág kapcsolatba ágyazódik, ahol ráadásul az egyik fél tulajdonosi jogokat is gyakorol a másik felett. A szerződés óvodák és egy iskola ellátására vonatkozik.

A szerződés összképe jelentősen eltér a korábban vizsgáltaktól. Van néhány alapvető paraméter, amelyet definiál a szerződés: árszabást, a kiszállítási helyszíneket és időpontokat, a naponkénti megrendelés határidejét. (Az árazásnál a nyersanyagnormát és ezen keresztül a szolgáltatási árat az önkormányzati közgyűlés rendelettel diszkrecionálisan alakíthatja.) Hiányzik azonban a minőséggel és a mennyiséggel kapcsolatban bármiféle elvárás azon túl, hogy „megfelelőnek” kell lenniük. A teljesítés menetét illetően a szerződés sorra veszi a fontosabb fázisokat, és a feladatok hozzárendeli a felekhez, részleteket azonban egyáltalán nem közöl.

Kötbérikötések nem szerepelnek a szerződésben, sem egyéb pénzbeli szankciók. Rendes felmondásra nincs lehetőség, rendkívüli felmondásra ellenben mindkét félnek módja van 15 napos határidővel. A felmondási feltételek között vannak „kemények”: hatóság által megállapított jogsértés egyfelől, 30 napon túli nem fizetés a másik oldalról. Vannak ugyanakkor homályosabb feltételek: ezek olyan szerződéses kötelezettségekre utalnak, amelyek a szerződés egyáltalán nem specifikál (mint látni fogjuk, a procedúráknál sem). A felek tulajdonképpen kettős bizalmat tételeznek fel: (1) a kapcsolat során tisztázódnak a most még nem definiált elvárások, illetve procedúrák; (2) a felek nem fogják vitatni ezek tartalmát, ha szakításra kerül majd sor.

A szerződésben nincsenek részletezve sem procedúrák, sem kooperációs elvek és standardek (15. táblázat). Egy helyen van említve egyeztetési kötelezettség (a munkarendi szünetekről), és a rendkívüli felmondás feltételei között van utalás kifogások jegyzőkönyvezésére és írásbeli felszólításokra. Eszerint a felek tehát tisztában vannak azzal, hogy az együttműködésük során koordinációs és kooperációs problémákat kell megoldaniuk, és előrevetítik azt is, hogy olyan írásbeli procedúrákat kell követniük, amelyek hivatkozási alapként szolgálhatnak a szerződés felbontásakor. E kérdéseket azonban nem az írott szerződésben rendezik.

14. táblázat. Észak-magyarországi közepes méretű város – önkormányzati városgazdálkodási társaság – specifikált jogok és kötelezettségek

	Részletek	Szerződés tartalma (felelős megnevezése)	Feltűnő hézag
Specifikált jogok és kötelezettségek			
<i>Teljesítés részletei</i>	időtartam	3 év	
	helyszínek	részletezve	
	szállítási időpontok	részletezve	
	árazás	rögzített adagárak, megrendelő önkormányzat nyersanyag-norma emelési mértékével megegyező mértékben nőhet	
	mennyiségek	–	hiányzik
	minőség	–	hiányzik
	megrendelés menete	részletezve	csak a tárgynap előtti létszámjelentésről szól
	kiszállítás	hozzárendelve (szolgáltató)	
	átadás-átvétel	teljesítésigazolás	
	tálalás	hozzárendelve (megrendelő)	
	takarítás	hozzárendelve (megrendelő)	
	hulladékkezelés	hozzárendelve (szolgáltató)	
	fizetési technika	részletezve	
	egyéb feladatok	–	
<i>Szankciók</i>			
Késedelmi kamat		nincs róla szó, de diszpozitív szabály szerint jár	
Kötbér	minőségi kötbér	–	
	késedelmi kötbér	–	
	meghiúsulási kötbér	–	
Felmondás	rendes felmondás	nincs	
	rendkívüli felmondás	<p>15 napos határidővel <i>megrendelő részéről</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • legalább 3 alkalommal előfordul jegyzőkönyvezett megalapozott kifogás • szolgáltató a mennyiségi, minőségi vagy tartalmi követelményekben bekövetkezett tartós, vagy nagymértékű színvonalesés esetén írásbeli felszólításra sem küszöböli ki a hiányosságokat • az illetékes hatóság által megállapítottan a közegészségügyi előírások megszegése, továbbá a közétkeztetéssel kapcsolatban hatóság-, bíróság vagy egyéb szakmai fórum által megállapított vétséget vagy az étkezéssel összefüggő egyéb jogsértést határidőre nem orvosolja. • csőd-, felszámolási- vagy végelszámolási eljárás esetén <p><i>szolgáltató részéről</i>: megrendelő írásbeli felszólítás után 30 napot meghaladó késedelembe esik.</p>	szerveződések kötelezettségek és a kifogásolási eljárások nem definiáltak

15. táblázat. Észak-magyarországi közepes méretű város – önkormányzati városgazdálkodási társaság – procedurális előírások, kooperációs elvek, standardek

Procedurális előírások	Részterületek	Szerződés tartalma	Megjegyzések
	étlap egyeztetése	–	
	hibajelzés és korrekció	–	a felmondási feltételeknél szó van „jegyzőkönyvezett megalapozott kifogásokról”, illetve „nagyértékű színvonalcsökkenés esetén a Megrendelő írásbeli felszólításairól”
	ellenőrzés	–	
	időszakos revízió	–	
	egyéb kooperáció	előzetes egyeztetés munkarendi szünetekről	csak kimondva, részletek nélkül
Kooperációs elvek, standardek		–	

Összefoglaló értékelés a szerződésről

Az önkormányzat és a saját tulajdonában lévő társaság közötti szerződés egyértelműen kapcsolati jellegű. Ez azonban nem annyira abból derül ki, ami a szerződésben van, hanem abból, ami nincs benne. Számos alapvető teljesítési paraméter hiányzik, továbbá egyetlen feladat vagy procedura sincs közelebről tisztázva. A felek tehát a legtöbb kérdést a kétoldalú informális együttműködésük körébe utalják. *Eleve megvan* az ehhez szükséges bizalom. Ennek hátterében a két fél közötti tágabb reláció húzódik meg: a szerződés ebbe ágyazódik.

16. táblázat. Megyei önkormányzat (kisvárosi középiskola) – helyi szállodát és éttermet üzemeltető cég – összefoglaló statisztika

		Teljes szerződés	Egyéb elemek nélkül
Klasszikus elemek			
	sorok száma	77	
	sorok aránya	73 %	97 %
Relációs elemek			
procedúra	sorok száma	2	
	sorok aránya	2 %	3 %
elvek, standardek	sorok száma	0	
	sorok aránya	0	
Egyéb elemek*	sorok száma	26	
	sorok aránya	25 %	
Összes sor		105	

* Szerződő felek adatai, idézett közens (pl. közbeszerzési, adózási) szabályok, bevett szerződéses fordulatok.

Jóllehet az egyik fél a másik kizárólagos tulajdonosa, a szerződés irányítási struktúrája mégis kétoldalú, nem pedig hierarchikus. Ennek magyarázata az lehet, hogy a megrendelői oldalon az önkormányzat egyes intézményeinek vezetői menedzselik a szerződést. Az önkormányzati vezetés „hierarchiájának árnyékában” (Scharpf 1994) kell a társaságnak és a nevelési intézményeknek együttműködniük. Ez utóbbi körülmény miatt vita vagy meghíúsulás esetén a felek aligha fognak bírósághoz fordulni. Ehelyett az önkormányzati vezetés fog igazságot tenni. Ennek fényében érthetjük meg azt, ami *benne van* a szerződésben. A szerződés a megrendelt szolgáltatás egyszerű definiálása és a főbb feladatok, felelősségek megosztása mellett lényegében egy dologra, a rendkívüli

felmondás feltételeire koncentrál. Ezeket adja meg legrészletesebben. A feleknek alapvetően kétoldalúan és informálisan kell irányítaniuk a kapcsolatukat – beleértve a procedúrák kidolgozását –, viszont eleve adottak azok a minimális elvárások, amelyek megszegése esetén *de facto* az önkormányzati vezetésnél kezdeményezhetik a kapcsolat felbontását. E célból fogadják azt is, hogy menetközben dokumentálják (majd valahogyan) a felmerülő problémákat.

Konklúzió: A szerződő felek viszonya erősen kapcsolati jellegű. Eleve meglévő bizalmi közegben íródott a szerződés, amely csak feladatmegosztást és néhány pontban alapelvárásokat definiál. A kapcsolatot lényegében az informális kétoldalú irányítás körébe utalja.

4.6. Alföldi községek intézményfenntartó társulása – egyik önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társaság

A szerződés egy nagyközségben óvodai és iskolai gyermekétkeztetésre, valamint a felnőtt alkalmazottak étkeztetésére kötött. A szerződő felek a nagyközségi önkormányzatot is magába foglaló közoktatási intézményfenntartó társulás és az önkormányzat 100 %-os tulajdonában lévő, kifejezetten közétkeztetéssel foglalkozó gazdasági társaság. A megállapodás sajátossága, hogy egy iskolai tálalókonyhát a szolgáltató teljes egészében használatba vesz, míg a többi helyen az intézménnyel együttműködve vesz részt a tálalásban. Az előbbi tálalókonyhában a szolgáltató fejlesztéseket is végez, engedélyeket szerez be, és felelős a műszaki üzemeltetésért is.

A szerződés nagyon részletesen, precízen ismerteti a teljesítés részleteit (17. táblázat). Az üzemeltett tálalókonyhával kapcsolatos jogai és kötelességei különösen pontosan definiáltak (korábban az alföldi kisváros szerződésénél is részt vett a szolgáltató a tálalásban, de ennek részleteiről a szerződés hallgatott). A legfontosabb feltűnő hézagok: (1) a szubjektív minőség elvárása nem jelenik meg; (2) a tálalás során az intézményi együttműködés megoldását a szerződés a felek informális megoldására bízta. Az árazásnál megjelenik az inflációkövetés, de meghatározott feltételek mellett *újratárgyalásra* is lehetőség nyílik, ami viszonylagos bizalmat feltételez a felek között.

Két monetáris szankció jelenik meg: egy fix összegű késedelmi kötbér és 3 napig tartó, a vállalkozónak felróható meghiúsulás esetére egy nagyobb, szintén egyösszegű büntetés. A felek ezt fontosnak tartják, amit jelez, hogy a szolgáltató egy ekkora összegű teljesítési garanciát is átad a megrendelőnek. A minőséghez vagy a végleges meghiúsuláshoz nem kötődik kötbér-szankció.

A rendes felmondás 3 hónapra lehetséges, rendkívüli felmondás viszont bármely fél részéről azonnali hatállyal, többek között teljesítési/fizetési hiányosságokra vonatkozó feltételek mellett. Normális esetben tehát a kapcsolat felbontása a rendes felmondási idő miatt viszonylag költséges. Ha ellenben sorozatos hiányosságok merülnek fel, elvileg azonnal ki lehet lépni a kapcsolatból. Vagyis a szerződés formálisan lefektet olyan minimális elvárásokat, amelyek megszegése esetén a kapcsolatot a sértett fél elvileg rövid úton megszüntetheti.

A formális kikötések tényleges érvényesítését ugyanakkor nagymértékben befolyásolhatja, hogy a társaság önkormányzati tulajdonban van, így a szolgáltató és az önkormányzati intézmények közötti együttműködés most is a „hierarchia árnyékában” zajlik. Az előbb tárgyalt szerződéshez hasonlóan a bíróság helyett vélhetően az önkormányzat vezetése döntene bármelyik fél súlyos szerződésszegése esetén. Emiatt a formálisan kemény korlátok a valóságban puhábbak. Bár a helyzetet bonyolítja, hogy a megrendelő nem a társaságot tulajdonló önkormányzat, hanem egy többtagú intézményfenntartó társulás. Ez egyik lehetséges oka a nagyobb formalizáltságnak.

17. táblázat. Alföldi nagyközség – önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság – specifikált jogok és kötelezettségek

	Részletek	Szerződés tartalma (felelős megnevezése)	Feltűnő hézag
<i>Teljesítés részletei</i>	időtartam	3 év	
	helyszínek	részletezve	
	szállítási időpontok	részletezve	
	árzás	rögzített adagárok, évente KSH szerinti infláció mértékével emelhető; adott feltételek mellett újratárgyalható (lásd a procedúráknál) tálalókonyha használata ingyenes, de közüzemi díjakat szolgáltató fizeti	
	mennyiségek	ajánlatkérésben megadva (nem ismert részletezettséggel), –10% eltérés lehet	
	minőség	hatósági ajánlások, előírások szerint	egyéb (szubjektív) minőségi elvárások nincsenek
	megrendelés menete	részletezve	
	kiszállítás	hozzárendelve (szolgáltató vagy megrendelő, intézménytől függően)	
	átadás-átvétel	részletezve	
	tálalás	tálalókonyha üzemeltetése egy helyen a szolgáltató feladata: itt a felelősségi körök nagyon részletesen vannak szabályozva; másutt: a tálalás „Vállalkozó, illetve a Megrendelő alkalmazottainak munkamegosztásával történik az intézményi igényeknek megfelelően”	közösen lebonyolított tálalás részletei
	takarítás	részletezve (megrendelő és szolgáltató)	
	hulladékkezelés	részletezve (szolgáltató)	
	fizetési technika	részletezve	
	egyéb feladatok	a használatba vett tálalókonyha engedélyeinek beszerzése, felújítása, műszaki üzemeltetése (szolgáltató); a beruházott eszközökre a megrendelőnek a szerződés megszűnésekor az amortizációval csökkentett áron vételi joga van	
Késedelmi kamat		nincs róla szó, de diszpozitív szabály szerint jár	
Kötbér	minőségi kötbér	–	
	késedelmi kötbér	2 óra késedelem után 50 000 Ft/alkalom összegű kötbér	
	meghiúsulási kötbér	3 egymást követő napon elmulasztott teljesítés esetén 500 000 Ft kötbér, biztosíték: 500 000 Ft	
Felmondás	rendes felmondás	Bármely fél részéről 3 hónapos határidővel	
	rendkívüli felmondás	azonnali hatállyal <i>megrendelő részéről:</i> <ul style="list-style-type: none"> Vállalkozó saját hibájából nem teljesíti kötelezettségeit, és Megrendelő írásbeli felszólítása ellenére sem javítja ki a felmerült hibákat. <i>Mindkét fél részéről:</i> <ul style="list-style-type: none"> Bármelyik fél sorozatosan (egy éven belül háromszor) nem tartja be a szerződésben vállalt kötelezettségeket. Bármelyik fél sorozatosan (egy éven belül háromszor) nem teljesíti a másik féllel fennálló fizetési kötelezettségét. 	

A tulajdonviszonyoktól függetlenül a kapcsolat felbontását nehezítik gyakorlati szempontból a tálalókonyhához kapcsolódó beruházások is, amelyeknek még akkor is van számottevő specifikus elemük, ha a berendezéseket a szolgáltató másutt jól fel tudja használni (be kell szerezni egy sor engedélyt, le kell szerelni, elszállítani, másutt üzembe állítani az eszközöket).

A szerződés több jól definiált procedurális elemet is tartalmaz: az étlap egyeztetéséről, az ellenőrzés menetéről, az árak újratárgyalásáról. Innovatív procedurális elem a rendszeres partner-elégedettségi kérdőív, a mindennapos hibajelzés és korrekció eljárásrendje viszont hiányzik. Ez utóbbi összhangban van azzal, hogy az eljárásokra az írásbeliség, a precíz dokumentálás előírása kevésbé jellemző.

18. táblázat. Alföldi nagyközség – önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság – procedurális előírások, kooperációs elvek, standardek

Procedurális előírások	Részterületek	Szerződés tartalma	Megjegyzések
	étlap egyeztetése	szolgáltató heti étlapot előzetes határidőre átadja, majd az intézményvezető ellenjegyzése után közzéteszi; ellenjegyzés hiányában az étlap nem tehető közzé.	
	hibajelzés és korrekció	szolgáltató köteles évente legalább két alkalommal <u>partner elégedettségi kérdőívet</u> összeállítani, és eljuttatni a megrendelőhöz; a kitöltött kérdőíven szereplő javaslatok, ajánlások alkalmazásáról a felek személyes konzultáció keretében egyeztetnek	kísérleti a szubjektív minőség problémájának kezelésére; rendszeres, mindennapos problémák kezelésére nincsen eljárás
	ellenőrzés	Megrendelő a szolgáltató jelenlétében 5 fős bizottságával félévente legalább egyszer ellenőrzést végez (minőség, adag, norma, kiszállítás, esztétikai, műszaki, higiéniai állapot, stb.).	
	időszakos revízió	lásd hibajelzés és ellenőrzés.	
Kooperációs elvek, standardek		<p><i>neoklasszikus elv:</i> szerződő felek az esetleges vitás kérdéseket igyekeznek egyeztető tárgyalások során, szükség esetén <u>külső szakértő</u> bevonásával tisztázni.</p> <p><i>ünnepélyes elvek:</i> „Kötelezik magukat a felek, hogy a Szerződés teljesítése során mindenkor tekintettel lesznek egymás érdekeire, lehetőségeire. Kifejezik arra vonatkozó álláspontjukat, hogy a magas színvonalú szolgáltatás mindkét fél alapelve és közös érdeke.”</p> <p>„A szolgáltatást a mindenkori érvényes jogi szabályozásnak, a vendéglátás mindenkori elvárásainak megfelelő színvonalon, a vonatkozó szakmai előírások maradéktalan betartásával, kulturáltan végezni.”</p> <p>„A jogosan felmerült kérdésekben a Vállalkozó vállalja, hogy rugalmasan alkalmazkodik a mielőbbi korrigálásra, figyelembe veszi a tanulók étkezési szokásait, ízvilágát stb.”</p>	

A szerződésben a felek több ponton ünnepélyes kinyilvánítják együttműködési szándékukat, elkötelezettségüket és rugalmasságukat. A szerződés egyes pontjai esküre, vagyis ünnepélyes és nyilvános elköteleződésre emlékeztetnek. A felek jelzik továbbá, hogy a vitás kérdéseket egyeztetéssel, ha pedig nem megy, akkor külső szakértő bevonásával kívánják megoldani (neoklasszikus elem).

Összefoglaló értékelés a szerződésről

A tulajdonosi háttér hasonló az előzőleg vizsgált szerződéséhez: a szolgáltató önkormányzati tulajdonban van, ezért a szerződés eleve egy tágabb bizalmi relációba ágyazódik. A szerződés ennek ellenére más karakterű. Részletesen szabályozza a teljesítéssel kapcsolatos elvárások nagy részét, és bevezet konkrét teljesítmény-ösztönzőket kötbér formában, továbbá – hasonlóan az előző szerződéshez – lefekteti azokat a minimális elvárásokat is, amelyek megszegése esetén a kapcsolat felbontható. Ezek az elemek önmagukban akár egy klasszikus szerződés elemei is lehetnének. A jelen szerződés azonban egy sor kooperációs procedúrát is definiál. A vitás kérdéseket kétoldalú egyeztetéssel és szükség esetén külső szakértő bevonásával tervezi megoldani. Sőt, explicit módon relációs normákat (Macneil 1978) is megfogalmaz.

Konklúzió: A szerződés erősen kapcsolati jellegű, a felek tágabb, hosszútávú relációjába ágyazódik. A szerződés számos részletet és procedúrát előre kidolgoz és aprólékosan definiál. Sajátos módon emellett klasszikus teljesítmény-szankciókat is tartalmaz.

19. táblázat. Alföldi nagyközség – önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság – összefoglaló statisztika

		Teljes szerződés	Egyéb elemek nélkül
Klasszikus elemek			
	sorok száma	156	
	sorok aránya	77 %	85 %
Relációs elemek			
procedúra	sorok száma	19	
	sorok aránya	9 %	10 %
elvek, standardek	sorok száma	9	
	sorok aránya	4 %	5 %
Egyéb elemek*	sorok száma	18	
	sorok aránya	9 %	
Összes sor		202	

* Szerződő felek adatai, idézett kógens (pl. közbeszerzési, adózási) szabályok, bevett szerződéses fordulatok.

5. Összehasonlító értékelés, hipotézisek ellenőrzése

1. *Hipotézis (intézményi sokszínűség): Az intézményi sokszínűség elve szerint különböző megoldásokat fogunk találni ugyanarra a tranzakciós problémára. Hipotézisünk szerint a vizsgálandó szerződések a klasszikus, neoklasszikus és kapcsolati szerződések jellemzőit vegyítik különböző kombinációkban.*

A vizsgált szerződések között jelentős különbségeket találtunk, mind a konkrét szerződési feltételeket, mind pedig a szerződések karakterét illetően. A különbségek annak ellenére jelentkeztek, hogy a tranzakciók tárgya csaknem teljesen azonos volt.

Egy olyan szerződést találtunk (1. példa: budapesti kerület), ahol a szerződés gyakorlatilag a klasszikus logikát követte, és semmi sem utalt arra, hogy a felek két- (vagy háromoldalú) irányítás szükségét látnák. Mivel a tranzakció természeténél fogva ilyen elemek nem küszöbölhetők ki teljesen, a szerződés hatékonyságával szemben komoly kétségeink lehetne. Nem zárható ugyan ki az a lehetőség, hogy a szerződéstől teljesen függetlenül alakítottak ki a felek informális módszereket, de nem világos, miért nem használták ki másokhoz hasonlóan e célból a szerződésben rejlő lehetőségeket. Egy további szerződés (3. példa: dunántúli község) közel áll ehhez a modellhez, bár megjelenik benne néhány kooperációra utaló elem. Két-két szerződés karaktere „hibridnek” (2. példa: alföldi kisváros, 4. példa: megyei önkormányzat), illetve erősen kapcsolati jellegűnek (5. példa: észak-magyarországi közepes város; 6. példa: alföldi nagyközség) tekinthető. A hasonló karakter ugyanakkor nem jelent azonos tartalmú írott szerződést. A legmarkánsabb különbséget a két erősen kapcsolati jellegű szerződésnél találtuk. Míg az egyik röviden csak a feladatmegosztást és néhány alapelvárást definiál, a másik az összes szerződés közül a legcizelláltabb, legrészletesebb. Ez azt jelzi, hogy hasonló kontextusban a felek igen eltérő szerepet szánhatnak az írott szerződésnek.

A szerződések eltértek abban, hogy milyen kérdéseket rendeztek, és milyen kérdéseket hagytak nyitva. Más szóval, a szerződési hézagok máshol voltak. A feladatok, felelőségek megosztása nagyjából hasonló logikát követett, de a kockázatmegosztásban jelentős különbségek voltak. Az árazás terén talákoztunk rögzített árral, automatikus inflációkövetéssel és feltételekhez kötött újratárgyalási lehetőséggel is. A kötbér-szankciók terén is változatosságokat figyeltünk meg: a késedelmi, minőségi és meghiúsulási kötbérek különböző kombinációit fogadták el a felek, de volt kötbér nélküli szerződés is. A felmondási feltételek szempontjából sincs két egyforma szerződés, stb.

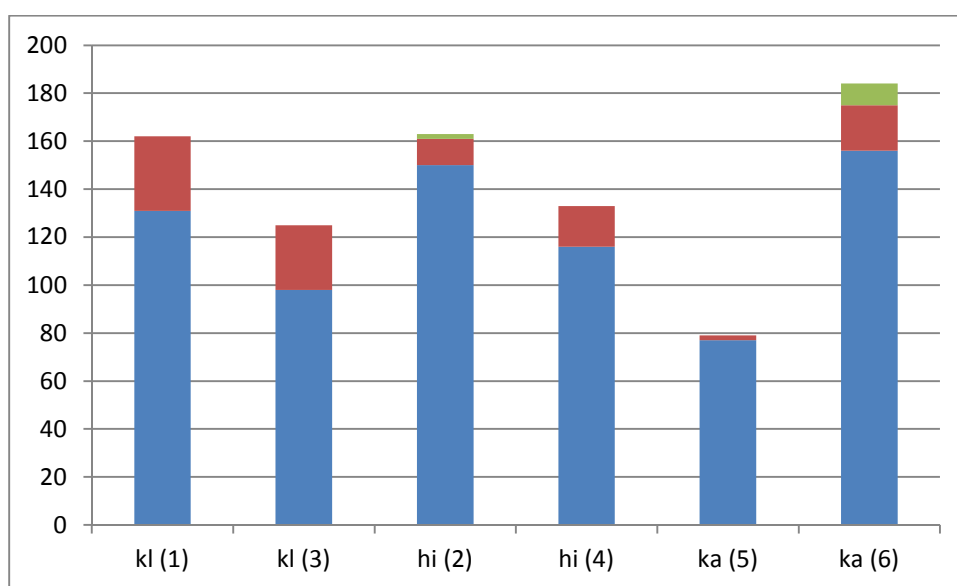
2. *Hipotézis (formális és informális elemek viszonya): Elméletileg az irányítási struktúra formális és informális elemei között helyettesítő és kiegészítő viszony is lehet. A formális elem fontosságát az irodalom általában a szerződés részletességével, hosszával méri. Tartalomelemzéssel azonosítjuk a szerződések kapcsolati jellegének erősségét, majd megvizsgáljuk, hogy az erősebb kapcsolati jelleg hosszabb vagy rövidebb szerződéssel jár együtt (kiegészítő vagy helyettesítő viszony).*

Miért választanak egyesek a klasszikus, míg mások a kapcsolati ideáltípushoz közel álló szerződési megoldásokat? A relációs jelleg ott volt igazán erős, ahol a feleket eleve egy tágabb hosszútávú kapcsolat kötötte össze: ahol a szolgáltató a megbízó önkormányzat tulajdonában lévő társaság volt. Ilyen háttér hiányában nem éri meg felvállalni egy relációs megoldás költségeit, és helyette erőteljesebb jogi biztosítékokra van szükség. A szerződéses ígéretek kikényszerítését illetően tehát helyettesítő viszonyt találtunk a kapcsolati és a jogi (bírósi) megoldás között.

Ugyanakkor a kapcsolati jelleg nem feltétlenül jár együtt az írásos szerződés jelentőségének csökkenésével. Ezt legszemléletesebben az mutatja, hogy a legrészletesebb, legalaposabban kidolgozott írott megállapodást éppen egy erősen kapcsolati jellegű szerződésnél találtuk. Ez az írásos szerződés és a kapcsolati irányítás komplementer voltára példa, azonban egy másik relációs szerződésnél éppen az ellenkezőjét: rövid, nem részletes írott szerződést találtunk.

Az alábbi ábrán (1. ábra) a tartalomelemzés alapján azonosított általános karakterük szerint rendeztük sorba a vizsgált szerződéseket a klasszikus–kapcsolati kontinuum mentén. Az oszlopok alatt jeleztük az irányítási struktúra karakterét („kl” = klasszikus, „hi” = hibrid, „ka” = kapcsolati) és a szerződés számát (hányadikként elemeztük). Az oszlopok alulról felfelé a specifikált jogokat és kötelezettségeket kimondó sorok számát (kék színnel), a procedurális elemeket (piros színnel) és a kooperációs elveket, standardeket (zöld színnel) jelzik. Az egyéb tartalmú sorokat nem jelenítettük meg.

1. ábra. A vizsgált szerződések hossza és összetétele



Szembetűnő, hogy nincs lineáris összefüggés a szerződés karaktere és az írott szerződés hossza között. A hibrid vagy kapcsolati irányítást választók különböző stratégiákat követnek. Vannak, akik nagyban – akár a klasszikus eseteknél nagyobb mértékben is – hagyatkoznak a kezdeti írásbeli egyezségekre, de van olyan is, aki kevésbé.

3. *Hipotézis (szerződések procedurális szerepe): A szerződések részletessége mellett az is kérdés, hogy miről szólnak. Hipotézisünk szerint azokban a kapcsolatokban, ahol nagyobb a kétoldalú kapcsolati irányítás szerepe, a szerződések inkább procedúrákat fektetnek le, nem pedig konkrét teljesítési elvárásokat fogalmaznak meg.*

Ez a hipotézisünk nem igazolódott. Ennek egyik oka, hogy a klasszikus irányítású szerződésekben is fontosak a procedúrák, nem utolsósorban azért, hogy a bírósági jogérvényesítéshez szükséges verifikálható információkat szállítsanak. Ezek a procedúrák éppen ezért erősen hangsúlyozzák az írásbeliséget, a folyamatos dokumentálást. A kapcsolati irányítás felé elmozdulva a részletesen kidolgozott írásbeliség jelentősége csökken. A másik ok, hogy a kapcsolati jelleg erősödésével a

szerződő felek gyakran az informális együttműködés körébe utalják egyes procedúrák (részletesebb) kidolgozását.

4. *Hipotézis (szerződések adverzárius jellege)*: Feltevésünk szerint az erősebben kapcsolati jellegű szerződések kikötései és hangvétele kevésbé adverzárius, vagyis a feleket szembeállító jellegű, hanem inkább a bizalmat igyekszik megalapozni.

A tartalomelemzésünk alapján ez a hipotézis részben igazolódott. A klasszikus irányítású szerződések szövege kifejezetten a kölcsönös bizalmatlanság elvére épül. A kapcsolati jelleg erősödése azonban nem minden esetben változtat a szerződés hangnemén. Van, ahol ez nem változik, csak rövid utalások jelzik mintegy emellett, hogy a felek fontos kérdésekben a kétoldalú irányítást veszik tervbe. Látjuk a fenti ábrán azt is, hogy a „klasszikus szerződési elemek” abszolút és relatív hossza sem csökken a legtöbb esetben. A teljesítési elvárások és a szankciók specifikációja fontos marad.

5. *Hipotézis (szankciók szerepe az elköteleződésben)*: A kapcsolati jellegű szerződésekben is találunk példát olyan szerződésbe foglalt szankciókra, amelyek büntetés kilátásba helyezésével erősítik a felek szerződés melletti elköteleződését.

A szerződésekben a legfontosabb szankciók a kötbér-kikötések. Két típusát különböztettük meg: a teljesítményhez kötődő szankciókat (minőségi és/vagy késedelmi kötbér) és a kapcsolat megszüntetéséhez kötődő szankciókat (meghiúsulási kötbér). Először is látjuk, hogy a kötbér egy kivétellel a hibrid és kapcsolati irányítás esetén is megjelenik. Másodszor azt látjuk, hogy a klasszikus irányítású két esetben csak a teljesítményhez kötődő kötbér van, kifejezetten a kilépést erősítő, a végső meghiúsuláshoz kapcsolódó kötbér nincs.

Legfontosabb következtetésünk, hogy a monetáris szankcióknak nem klasszikus irányítás esetén is fontos szerepük lehet. A kísérleti irodalom szerint (Lazzarini et al. 2004), ha a teljesítmény jól mérhető dimenziójához kemény szankció kapcsolódik, a feleket a nem jól mérhető dimenziókban is kooperatív stratégiára ösztönözheti. Példáinkban a szerződő felek mintha valóban erre számítanának. A kilépést megdrágító szankció lehetséges célja a szerződő fél kapcsolati melletti általános elköteleződésének erősítése. Ez elsősorban akkor jön szóba, ha a kötbér viszonylag magas, meghaladja a szerződés felbontásából fakadó kárt. (Amint kifejtettük, a meghiúsulási kötbérnek nem csak ez lehet a funkciója, hanem például a szerződés felbontásával járó várható kár definiálása, és ezzel az ígéretet tevő fél „hatékony szerződésszegésre” ösztönzése is.) Nehéz „szakértői” alapon eldönteni, hogy mikor magas a kötbér. Legalább egy esetben kifejezetten magasnak tűnik a 3 havi szerződési díjjal egyenlő kötbér.

20. táblázat. Kötbér-szankciók a vizsgált szerződésekben

	kl (1)	kl (3)	hi (2)	hi (4)	ka (5)	ka (6)
teljesítményhez kötődő szankciók (minőségi és/vagy késedelmi kötbér)	+	+	+	-	-	+
kapcsolat megszüntetéséhez kötődő szankciók (meghiúsulási kötbér)	-	-	+	+	-	+

6. Következtetések

A közszolgáltatások előállításának kiszervezése nem triviális szerződési feladat elé állítja az önkormányzatokat még egy olyan viszonylag egyszerű szolgáltatás esetében is, mint a közétkeztetés. A kapcsolatspecifikus beruházások, a teljesítmény bizonyos aspektusainak nehéz mérhetősége és a tranzakciókat övező bizonytalanság miatt a klasszikus piaci szerződések nem jelentenek kielégítő megoldást. Komplexebb irányítási struktúrára van szükség, amely túlmutat a bírósági úton kikényszeríthető írott szerződésen, és magában foglalja a két fél közötti informális együttműködése elemét is.

Vizsgálódásaink szerint az önkormányzatok többsége (bár nem mindegyike) figyelembe veszi ezt az írásos szerződés megkötésekor. Az elemzett szerződések nagy része a klasszikus, neoklasszikus és kapcsolati szerződések jellemzőit vegyíti különböző kombinációkban. A kapcsolati jelleg ott igazán erős, ahol a szerződés egy tágabb és sokrétű relációba ágyazódik az önkormányzat és a tulajdonában lévő cég között. A jogi jellegű, kemény szerződéses előírások, szankciók azonban még ezekben az esetekben is fontosak a kapcsolatok strukturálása, koordinációja szempontjából.

Az az eredmény, hogy a szerződéses megoldások nagyon sokszínűek, kétféle módon is értelmezhető. Egyrészt elképzelhető, hogy egyes szerződések nem hatékonyak: különösen valószínűnek látszik azokban az esetekben, ahol a felek lényegében a klasszikus piaci szerződési formát választották. A másik értelmezési lehetőség, hogy ugyanarra a tranzakciós problémára eltérő, hasonlóan jól működő irányítási struktúrák is kidolgozhatók. Ez eltér az intézményi gazdaságtan piaci gyakorlatokat vizsgáló hagyományos megközelítésétől, de összhangban van a közösségi kormányzás intézményi sokszínűséget hangsúlyozó eredményeivel. További kutatások deríthetnek fényt a szerződéses sokszínűség mögött rejlő pontosabb okokra.

Hivatkozások

Axelrod, Robert 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

Baker, G. – Gibbons, R., – Murphy, K. J. (1997): *Implicit contracts and the theory of the firm*, National Bureau of Economic Research Working Paper.

Bolton, Patrick – Matthew Dewatripont (2005): *Contract Theory*. MIT Press.

Bouckaert, Geert – Joris Voets – Dries De Herdt (2010): *Local government in the EU at a glance: survey analysis*. Preparatory paper for the High Level Meeting on Local Governance 2010. Public Management Institute & Policy Research Centre on Governmental Organization in Flanders.

Cooter, Robert – Thomas Ulen 2004. *Jog és közgazdaságtan*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

Crocker, Keith J. – Masten, Scott E. [1991]: *Pretia ex Machina? Prices and process in long-term contracts*. *Journal of Law and Economics*. Vol. 34., No. 1. 69-99.

Fehr, Ernst – Brown, Martin – Zehnder, Christian (2009): *On reputation: a microfoundation of contract enforcement and price rigidity*. *Economic Journal*, Vol. 119., No. 536. 333-353.

Gächter, S. – Falk, A. (2000). *Work motivation, institutions, and performance*, Working paper, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

- Gerrit De Geest - Filip Wuyts (2008): A kártérítés kikötése a szerződésben: kötbérezáradék és átalány-kártérítés. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás* 3 (2): 225–239.
- Hviid Mortan (2000): Long-term contract and relational contracts. in Bouckaert, Boundewijn – De Geest Gerrit (szerk.) (2000): *Encyclopedia of Law & Economics*. Edward Elgar: 46-72.
- Iossa, Elisabetta – Giancarlo Spagnolo – Mercedes Vellez (2007): *Contract Design in Public-Private Partnerships*. Report prepared for the World Bank.
- Joskow, Paul L. (1987): Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets. *American Economic Review* 77 (1): 168–185.
- Lazzarini, S. G. – Miller, G. J. – Zenger, T. R. (2004): Order with Some Law: Complementarity versus Substitution of Formal and Informal Arrangements. *Journal of Law, Economics, and Organization* 20 (2): 261–298.
- Macaulay, Stewart (1963): Non-contractual relations in business: a preliminary study. *American Sociological Review*, 28, 55-70.
- Macneil, Ian. R. (1978). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854-905.
- Mike Károly (2003): A gazdaságpolitikai döntéshozatal nemzetek fölötti centralizációja és a közösségi gazdaságtan. *Közgazdasági Szemle* 50 (3): 254–268.
- Miller, Gary J. 2002. *Menedzserdilemmák. A hierarchia politikai gazdaságtana*. Budapest: Aula – Széchenyi István Szakkollégium.
- Ostrom, Elinor (2005): *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Paulin, Michéle – Perrien, Jean – Ferguson, Ronald (1997): Relational contract norms and the effectiveness of commercial banking relationships. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8., No. 5. 435-452.
- Poppo, Laura – Todd R. Zenger (2002): Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal* 23 (8): 707–725.
- Salmon, Pierre (1987): Decentralisation as an Incentive Scheme. *Oxford Review of Economic Policy* 3 (2): 24–43.
- Scharpf, Fritz W. (1994): Games Real Actors Could Play. Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations. *Journal of Theoretical Politics* 6 (1): 27–53.
- Szalai Ákos (1999): A magyar önkormányzatok közszolgáltatási lehetőségei. *Kanadai Urbanisztikai Intézet*.
- Szalai Ákos (2002): Fiskális föderalizmus. *Közgazdasági Szemle* 49 (5): 424–440.
- Szalai Ákos (2007): Teljesítmény-költségvetés – technikák és külhoni tapasztalatok. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás* 2 (2): 149–176.
- Tátrai Tünde (2009) Verseny a közbeszerzési piacon. *Közgazdasági Szemle* 55 (9): 835–848.

Williamson, Oliver E. (1979/2007): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 1979, 22 (2): 233–261. Magyarul: A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás* 2007, 2(2): 235–255.

Williamson, Oliver E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review* 73 (4): 519–540.

Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

Williamson, Oliver E. (1991): Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* (36): 269-296.

Zenger, Todd R. – Sergio G. Lazzarini – Laura Poppo (2002): Informal and Formal Organization in New Institutional Economics. *Advances in Strategic Management* 19: 277–305.