

Rektori program

1. Személyes motiváció

A Pécsi Tudományegyetemhez mindannyiunkat nagyon mély szálak fűznek: szellemi otthonunk, kenyéradó munkahelyünk, jogelődjei révén is sokunk egykori Alma Matere. Joggal érzünk fájdalmat tehát, hogy egyetemünknek az integrációt követő rektori ciklusok folyamán lényegében sohasem sikerült fenntartható fejlődési pályára állnia. Bár a leginkább összevethető Debreceni és Szegedi Tudományegyetemekhez mért fokozatos térvesztésben a *sokkal gyengébb térségi gazdasági környezet* nyilván meghatározó szerepet játszik, azért a folyamatnak számos olyan összetevője van, melyeken az őszinte helyzetértékelést követően önerőből is változtatni lehetne. A Pécsi Tudományegyetem jelene és jövője minden rendű és rangú dolgozó, oktató és diák számára egyaránt fontos. Az én számomra is kiemelt jelentőségű, hiszen itt voltam diák a hetvenes években, majd kezdő oktató a nyolcvanas években, és ide tértem vissza a kétezres évek közepén egyetemi tanárként.

Ma az Egyetemünk nehéz helyzetben van: a külső gazdasági körülmények kedvezőtlen hatása, a központi irányítás vargabetűi és a belső vezetés tehetetlensége következtében egyre nehezebbé válik a talponmaradás, a fejlődés-fejlesztés pedig elérhetetlen távolságba került, nem véletlen, hogy minden létező rangsorolás szerint egyre lejjebb és lejjebb kerülünk. Az intézmény iránti szoros kötődés és felelősség indított arra, hogy beadjam rektori pályázatomat. Azt az értéket, amit a PTE képvisel, odaadó tudósok, tanárok és diákok nemzedékei építették fel tisztelettel parancsoló és áldozatos munkával. A jelen nehézségei közepette sem lebeghet más cél előttünk, mint hogy nemzetközileg is versenyképes perspektívát adjunk a szellem képviselőinek és a tanulni vágyó ifjaknak az eljövendő években is.

Úgy vélem, hogy ebben a válságos helyzetben komparatív előnnyel rendelkezne egy közgazdász rektor a többi szakma tudós reprezentánsaival szemben. A hétköznapi szemléletben mindenki által ismert pénzügyi/költségvetési szempontokon túlmenően itt olyan fogalmakkal kell tisztában lenni, és azokat a gyakorlatban hasznosítani, mint komplex erőforrás-gazdálkodás,

szervezetfejlesztés, teljesítményértékelési és motivációs rendszerek, vagy éppen fel kell építeni az egyetem harmadik funkcióját, gyakorlatilag a semmiből. A rektorjelöltségre a KTK nominált, és a Kar kollektívája támogat minden idevonatkozó közgazdasági és üzleti szaktudás birtokában. Közgazdasági szakképzettségem, ismereteim, vezetői tapasztalataim, úgy érzem, alkalmassá tesznek arra, hogy a rektori pozíciót betöltssem.

A rektori pályázat beadásában nem presztizs szempontok vezérelnek, hanem az, hogy van egy határozott elképzelésem arra nézve, mit is kellene tenni az adott helyzetben annak érdekében, hogy a dolgok jobbra forduljanak. Tehát nem az én személyem fontos, hanem az a program, amelyet rektori időszakom alatt meg kívánok valósítani. Az itt bemutatásra kerülő programvázlat azt hiszem, meggyőzően bizonyítja majd, hogy célom nem a népszerűség növelése vagy a támogató szavazatok gyűjtése, hanem egy olyan koherens munkaterv elkészítése, amely fordulatot hozhat a Pécsi Tudományegyetem életében. A program kifejezetten nem a *status quo* fenntartására törekszik, hiszen a dinamikus alkalmazkodást csak komoly szerkezeti-szervezeti változtatások révén lehet elérni. Ehhez pedig következetes önvizsgálatra és kemény (ön)kritikákra van szükség. A rövidtávú, népszerűség-növelő intézkedések a tapasztalatok szerint nem egyszerűen csak nem oldják meg a hosszú távú problémákat, hanem az erőforrások felélése miatt komolyan rontják azok valóban érdemi kezelésének esélyeit is. Mivel a program arra vállalkozik, hogy a PTE-t a hosszú távon fenntartható növekedési pályára terelje, ezért senki se várjon azonnali, gyors sikereket, jóllehet a program elindítása már rövid távon is érzékelhető eredményekhez vezethet.

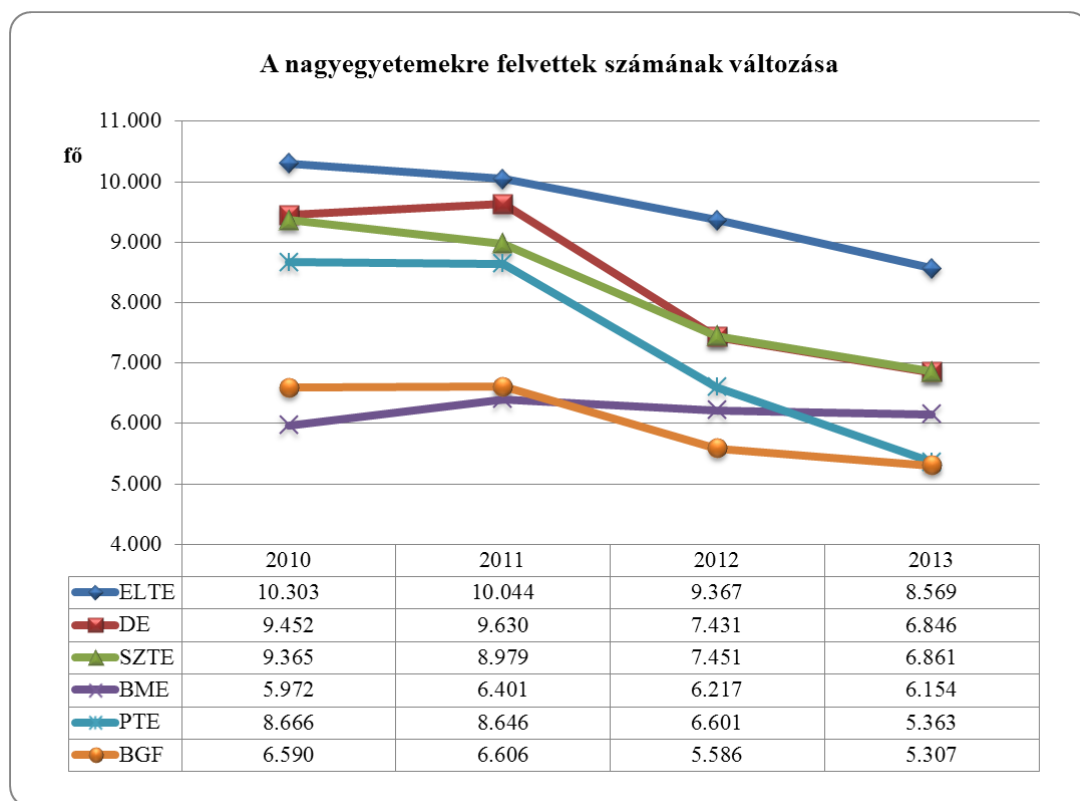
A pályázat felépítése ennek a programnak a megalapozását szolgálja, ezért a második és harmadik rész a helyzetelemzést és -értékelést tartalmazza, majd a negyedik rész a célok kijelölését adja meg a külső és belső feltételek függvényében. A további négy rész a célokhoz rendeli a végrehajtás eszköztrendszerét (gazdasági konszolidáció, vállalkozásfejlesztés, az egyetem és a város kapcsolata, szervezetfejlesztés), és így a konkrét megvalósítási módokat vázolja fel.

2. Helyzetelemzés: amit a számok mutatnak

Jelen részben konkrét tényekre támaszkodva kerül bemutatásra, hogy a Pécsi Tudományegyetem a hazai felsőoktatási piacon kedvezőtlenebb, és sajnos tendenciózusan romló helyzetben van a relevánsnak tekintethető

társintézményekhez képest. Ennek egyaránt vannak keresleti és kínálati (szerkezeti) összetevői, amit hosszú ideje húzódozó pénzügyi problémák tetéznek.

A fentiek szemléltetéseként tekintsük elsőként a 2013 szeptemberében a Szenátus elé benyújtott konszolidációs tervből kölcsönzött ábrát, melyet az Oktatási Igazgatóság készített elő:



Az ábra világosan mutatja, hogy a magát sok diszciplínát művelő tudományegyetemként definiáló PTE – mely egy évtizeddel ezelőtt még az ország egyik legnagyobb hallgatói létszámával rendelkezett – az elmúlt 3 év során majdnem 40%-os veszteséget szenvedett el a frissen felvettek körében, és ezzel visszacsúszott a szakegyetemek méretnagyságába.

Az összetevők feltárásához érdemes szemügyre vennünk az exogén minőségpercepciókat:

Az elmúlt 3 évben kétszer került sor a hazai egyetemek kormányzati klasszifikációjára, melyek során (a változó szempontrendszerek mellett) a PTE a releváns benchmarkokhoz (DE, SZTE) képest rendre az alacsonyabb klaszterbe sorolódott, vagyis a jelentőségéből időközben sokat veszítő *kutatóegyetemi* cím elnyerése inkább csak szemantikai szépségtapasz. A mindenkori oktatási kormányzatok az elmúlt években az alábbi nomenklatúrákat alkották meg:

	2010	2012/2013
1. klaszter	<i>Kutató egyetemek</i> BME, DE , ELTE, SOTE, SZTE	<i>Kiemelt egyetemek</i> ANNYE, DE , ELTE, MOME, PPKE, SZTE
2. klaszter	<i>Kiváló egyetemek</i> BCE, ME, PE, PTE , SZIE	<i>Kutató egyetemek</i> BME, PTE , SOTE

A 2013 őszen napvilágot látott legfrissebb felsőoktatási koncepció a fentiekhez képest egy újabb klasszifikációt alkalmaz, melyben „*nemzeti tudományegyetem*”, ill. „*szakegyetem*” az első két kategória. A PTE természetes besorolása itt a nemzeti tudományegyetem lenne, és az első napvilágot látott munkaváltozatok is ezt tartalmazták.

További többé-kevésbé exogén minősítési szempont lehet a független rangsorok eredménye. A hazai rankingek közül legismertebb az intézményi szinten 2011-től vezetett Eduline/Felvi rangsor, melyben a PTE összesített helyezési számai az elmúlt években rendre: 7., 3., 6. ill. 4. A 2012-es év örvendetes dobogós helyezése az oktatói minőség akkori ugrásszerű, de sajnos csak átmeneti javulásából következett. A karok szintjén ugyanezen a fórumon valamivel kedvezőbb a helyzet: az ország összes karának TOP 30-as listáján 3 kar (ÁOK, BTK, KTK) 4 év (2010-13) alatt összesen 11-szer szerepel, ami analóg a benchmarkkal (SZTE: 4/12, DE: 4/10).

A nemzetközi rankingek eredményei ennél semmiképpen sem jobbak, noha a PTE kommunikációs apparátusa 2013 nyarán nagy hangsúllyal jelenítette meg a helyi sajtóban, hogy a *University Ranking by Academic Performance* listán a 794. helyen szerepeltünk. A teljes képhez azonban a többi hazai intézmény helyezése is hozzátartozik, amely a legfrissebb listán (2013.11.20-án) így fest (<http://www.urapcenter.org/2013/>):

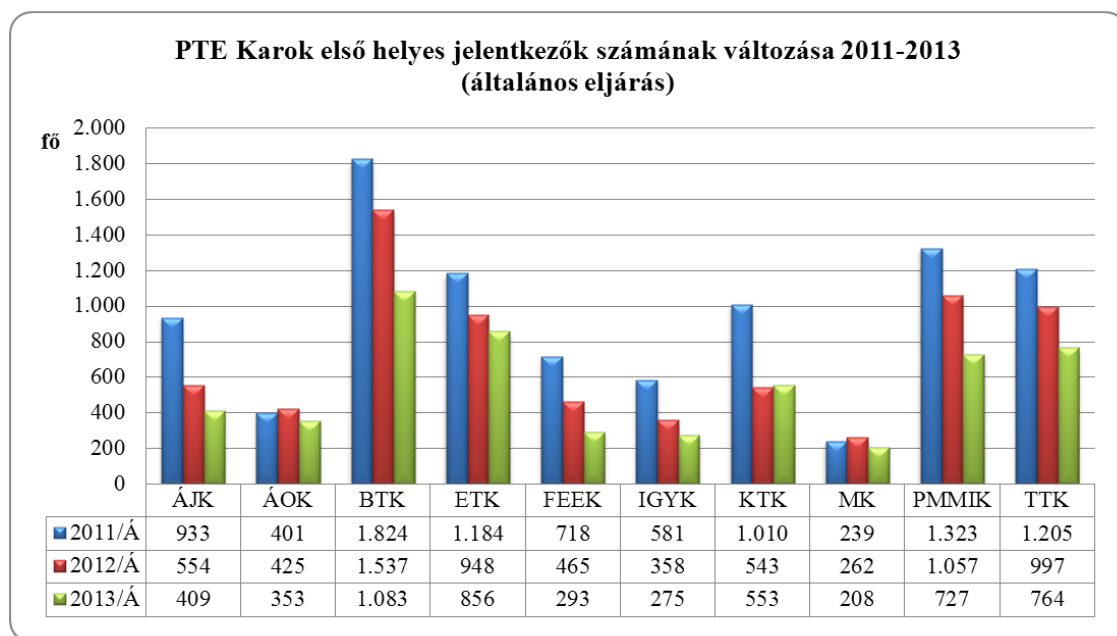
ELTE	SOTE	SZTE	DE	BME	Pécs
499	507	540	595	666	827

Egy másik, sokat idézett listán (Ranking Web of Universities, lásd: <http://www.webometrics>) relatív helyzetünk még rosszabb:

	ELTE	BME	SZTE	CEU	DE	SOTE	PTE
világ	239	405	525	687	843	1042	1129
Európa	83	160	201	270	336	405	433

A nemzeti tudományegyetemekkel kapcsolatosan megfogalmazott távlati kormányzati elvárás (2020-ra a TOP 200-ba kerülni) még a hazai egyetemek élvonalának is csak az európai listán reális kihívás, a PTE azonban erre jelen állapotában, nagyléptékű belső átalakítások nélkül, józanul szemlélve alkalmatlan.

A piaci térvesztést a *fenntartó*, ill. a *rangsorok* kategorizációból származó következményeken túl közvetlenül a *kereslet* (a jelentkezői érdeklődés) hanyatlásával is érzékeltehetjük. A következő, szintén a 2013. szeptemberi konszolidációs tervből kölcsönzött ábrán karonként láthatjuk az érdeklődők preferenciáit leginkább megjelenítő *első helyes jelentkezések* változásait (forrás: OIG).



Az ábrából sajnos egy jelentős mértékű és szinte általános visszaesés képe bontakozik ki, amely alól (az itt figyelmen kívül hagyott keresztféléves jelentkezésekkel is számolva) csak néhány kar: ÁOK, ETK, MK, KTK jelent kivételt.

A fenti csökkenő tendenciákkal, ill szerkezeti változásokkal azonban a *kínálati* oldal nem tartott lépést, amit a személyi, ill. a vezető állomány alakulásán keresztül szemléltetünk. Egyrészt a PTE betöltött státuszainak szervezeti egységenként szemlélt változásai a környezeti körülmények változásaihoz történő gyors alkalmazkodást csak az új felvételek terén reprezentálják, melyet az ÁOK esetében az idegen nyelvű képzések is indokolnak. A szervezeti egységek többségében gyakorlatilag még el sem indult a csökkenő hallgatói létszámhoz

való igazodás. Ezen kontextusban szinte megdöbbentő, hogy a központi irányításban gyakorlatilag semmilyen állományi karcsúsodás nem történt! Az egyes részegységeknél bekövetkezett (a Gazdasági Főigazgatóság esetében tekintélyes, 122 fős) létszámcsökkenést szinte teljes egészében ellensúlyozta a pályázatokból finanszírozott álláshelyek megjelenése, ill. a további központi egységek együttesen 120 fős növekedése. A PTE szintű teljes, mintegy 5,5%-os létszámcsökkenés fele ugyanakkor a gyakornokok és rezidensek számának drámai csökkenéséből következik, ami önmagában nagyon aggasztó. A kompakt létszámgazdálkodás épp azokra a karokra (pl. ETK, KTK) jellemző leginkább, amelyek abszolút hallgatói veszteségeiket is képesek voltak korlátok között tartani.

Betöltött státuszok a PTE-n szervezeti egységek szerint (egész főre kerekítve, forrás: HSZI)

	2010. jan. 31.	2013. szept. 30.	változás (fő)
Karok összesen	1998	1952	-46
Gyakornokok, rezidensek	283	102	-181
Klinikai Központ	3073	2915	-158
Központi Irányítás összesen	775	773	-2
Könyvtári tevékenység összesen	140	124	-16
Idegennyelvi Titkárság	16	18	+2
Közoktatási Intézmények összesen	296	336	+40
PTE összesen	6580	6214	-366

A PTE SZMSZ 4. m. 97.§ szerinti magasabb vezetői, illetve vezetői állomány körében a Foglalkoztatási Követelmény Rendszer vonatkozó szabályai szerint a kifizetésre kerülő illetménykiegészítések – a minimálbér 73.500 forintról (2010) 98.000 forintra (2013) történő emelkedésével – automatikusan 33,3%-kal (három év alatt egyharmadukkal) nőttek. 2014-ben további 3,6%-os automatikus emelkedés következik az érvényes előírásoknak megfelelően. Mindez a jelen körülmények között nem csupán visszatetsző, de az érintettek magas számára (kb. 200 fő) való tekintettel komoly költségvetési kihatása is van.

Ténytárunkat a legnagyobb teherterítelt jelentő gazdálkodási kérdésekkel zárjuk. Következő táblázatunk a hivatalos költségvetési beszámolók alapján a PTE néhány kiemelt fontosságú pénzügyi mutatóját tartalmazza karonként, ill. a klinikumra.

	Folyó működési egyenleg 2012	Göngyölt egyenleg 2012. dec. 31.	Központi elvonás 2010-2012 átlag	Tervezett működési* egyenleg 2013
ÁJK	51 119	197 972	25,1%	49 198
ÁOK	66 332	413 880	37,1%	1 758
BTK	58 886	878 812	23,6%	73 115
ETK	-39 754	474 267	19,1%	-135 670
FEEK	-21 229	-162 053	24,5%	6 688
IGYK	-18 118	-85 925	18,9%	9 901
KTK	5 741	363 044	21,2%	79 151
MK	-32 134	23 059	19,3%	-24 730
PMMIK	-127 782	227 065	17,1%	9 171
TTK	178 672	719 155	23,0%	-32 038
Karok összesen	121 733	3 049 276	22,9%**	36 544
KK	-1 149 849	-8 741 860	6,1%	-253 000

*A 2013-as működési egyenleg tervezett érték a felosztásra kerülő egyszeri támogatási tételek figyelembe vételével

**Súlyozatlan átlag

A táblázat alapján az alábbi kiemelt fontosságú megállapítások tehetők:

(i) A *göngyölt egyenleg* oszlopa a szervezeti egységek közti keresztfinanszírozást mutatja, és e szerint egy évtized alatt a karok mintegy 3 milliárd forinttal járultak hozzá likvidde nem tett pozitív egyenlegeik révén a klinikum finanszírozásához (folyó áron, kamatok nélkül). Saját oktatási piaci riválisaikhoz képest ennyivel vannak tehát elmaradva beruházásokban, leginkább az oktató/kutatói állomány fejlesztése terén.

(ii) A *központi elvonás*, az ún. *overhead* költség (központi igazgatás és szolgáltatások) fajlagos mértéke rendkívül magas: a kari források elvonásának átlagos mértéke 23%, ami a klinikum óriási költségvetésére jutó kisebb fajlagos elvonásával párosítva a 3 év átlagában az egészen hihetlen évi 6 milliárd forint körüli összeget teszi ki.

(iii) A *klinikum hiánygazdálkodása* a lejárt szállítói számlák 2011 végi egyszeri 4 milliárdos kormányzati támogatásból történt rendezéséhez kapcsolódóan elhangzott vezetői ígérek ellenére továbbra is fennáll. Pozitív fejleménynek az tekinthető, hogy a lejárt szállítói számlák állományának növekedési üteme érdemben lassult, és (bár ez a táblázatból nem látható, de az igazsághoz

hozzátartozik), hogy a likviditásban páratlanul szűkös 2013-as esztendőben a klinikai költségvetés volumene is jótékony hatással volt az oktatási egységek folyamatos likviditásának fenntartására.

(iv) A *folyó egyenlegekből* kiderül, hogy klinikai keresztfinanszírozás mellett mostanra a strukturális gyengeségekkel küzdő karok részéről is megjelent a keresztfinanszírozás igénye, ezt azonban a még talpon lévő karok már képtelenek – és működőképességük megőrzése érdekében immár nem is lennének hajlandóak – finanszírozni. Tényleges donációra ma már valójában csak az ÁOK lehet képes (idegen nyelvű képzéseinek bevételére alapozva), de annak természetes iránya a klinikum felé mutat. A gazdálkodási szuverenitás érdekében már eddig is sokat áldozó karoknak ugyanakkor elemi érdeke, hogy a pozitív maradványaikat a perspektivikus gazdálkodás jegyében a következő évekre, ill. a várható nehezebb időkre gondolva likvid formában megőrizhessék. Ennek ellehetetlenítése a képződő maradványok keresztfinanszírozás előli kimentéséhez, tudatos azonnali feléléséhez vezetnek, melynek világos jeleit láthatjuk számos kar esetében.

(v) A *2013 végi várható állapoton* sokat szépítenek majd az addig várhatóan megérkező egyszeri tételek: a Felsőoktatási Struktúraváltási Alap reorganizációs támogatásából idén felosztásra kerülő 663,5 millió forint, továbbá a létszámleépítésekhez kötődően a karokra érkező 199,4 millió Ft kompenzáció, ill. az egészségügyi intézmények megszokott év végi kormányzati támogatása keretében a klinikák 1,355 milliárdja.

3. Helyzetértékelés: a PTE problématérképe, kitörési pontjai és cselekvési motivációja

Szervezeti és működési rend

A jelenlegi szervezeti és működési rend problémáit röviden a következőképpen foglalhatjuk össze:

1. Túl nagy diverzitás, torz szakkínálat, kompetencia-problémák

Egészségtelen és a jelenlegi szervezeti keretekben kezelhetetlen mértékű a diverzitás a karok munkakultúrájában, a humán kapacitásaik versenyerejében, a piaci és minőségi pozícióikban.

Az elmúlt években torz szakkínálat alakult ki, amelyből fájóan hiányoznak egyes kompetenciák. A PTE oktatási/kutatási szakterületeinek szerkezete látványos

hiátusokat (agrárium), gyengeségeket (informatika, egyes műszaki területek) és túlburjányzott diszciplínákat (egyres társadalomtudományi területek) egyaránt tartalmaz, anélkül, hogy a fenntartható és fejlesztendő szakportfólió összetételéről érdemi párbeszéd valaha is lezajlott volna. Egy ilyen portfólió kialakítása természetesen kijelöli a fenntartó felé megfogalmazandó lobbycélokat, valamint a társintézményekkel szembeni alkutér tudatos kialakításának irányait is.

2. Állandósult belső jövedelemredisztribúció, túlzott jövedelemcentralizáció

A karok forrásainak egy teljes évtizeden átnyúló, a klinikai hiányok finanszírozása érdekében történő szisztematikus elszívása önmagában is súlyos problémákat vet fel, miközben a fenntarthatóságot is megkérdőjelezi. Krónikussá vált az ún. belső adósság állománya (mint láttuk, jelenleg 3 milliárd Ft körül van), ami tartósítja a belső bizalmi vákuumot. A klinikai gazdálkodás fegyelmeinek és átláthatóságának fokozása minden jobbító törekvés alapja.

3. Fejlesztési források, infrastruktúrafejlesztés

A megvalósult nagyarányú infrastrukturális fejlesztések (Szívcentrum, a Honvéd Kórház és a Megyei Kórház integrációja, a 20 Mrd Ft körüli összértékű PPP-konstrukciók, SZKK, MK/ZSÖK) fenntarthatóságával kapcsolatban komoly kételyek merülnek fel, működtetési költségeik roppant terhet rónak a belőlük semmilyen közvetlen hasznot nem húzó egyetemi egységekre is. A hamarosan megújuló központi klinikai tömb újabb kockázatot hordoz e tekintetben.

A karokon maradó oktatási bevételek jövő érdekében történő befektetése is javarészt illúziókon (a mesterségesen felfújott oktatási piaci méretek állandósulásának tévképzésén) alapult. A beruházások ezért inkább a fizikai infrastruktúra extenzív bővítésére és megújítására, mintsem a kreatív munkaerő-állomány fejlesztésére irányultak.

4. Humánerőforrás-gazdálkodás, érdekeltség

A személyzeti politikára a belterjesség, a korlátos munkaerőpiaci státuszok kapcsolati hálók szerinti disztribúciója erősen rányomta a bélyegét (értelemszerűen a tehetség-elvű kiválasztás és a személyes, ill. a szervezeti szinten igényelt kompetenciák illeszkedésének rovására). Az egyetem a térség elsőszámú munkaadójaként eddig csak reaktív és jelképes szerepvállalásra volt képes a valós gazdaságfejlesztési kihívások megválaszolásában.

A közalkalmazotti bértábla csapdájában a kreatív munkavállalói állomány (oktatók, kutatók) differenciálatlan, az adott közegben primitívnek is nevezhető

motivációs rendszere alakult ki. Az egyetemen bérként realizált jövedelmek szerepe alapvetően a minimális egzisztenciális biztonság megteremtése. A házon belüli többletjövedelmek allokációjának normativitása és transzparenciája kétséges, alig található olyan komplex oktatói/kutatói teljesítmény-értékelési és javadalmazási rendszer (lásd KTK), amely hosszabb távú egzisztenciális perspektívát is megpróbál nyújtani az egyetemi közös érdekekhez kötődő aktivitásokra alapozva. Ennek hiányában általánosan jellemző, hogy az oktatói állomány energiája nagyobb részét az egyetemen kívüli pénzkeresetnek szenteli, nagyrészt az egyetemi infrastruktúrát és munkaidőkeretet terhelve.

5. Nemzetközi kapcsolatok menedzselése

A Pécsi Tudományegyetemen (PTE) az elmúlt években tudatosan megtervezett és végrehajtott külügyi aktivitás nem történt, a mindenkori egyetemi vezetés többnyire az ad hoc lehetőségek kihasználására koncentrált.

A Nemzetközi Kapcsolatok Osztálya (NKO) is inkább csak a karok által létesített, valamint a rektori vezetés által becsatornázott néhány intézményi kapcsolat ratifikálását végezte el, amellett, hogy információközvetítő szerepet vállalt a felfelbukkanó külföldi partnerek és a karokon működő külügyi irodák között. Ennek következtében a globális piacokon is versenyképes termékek csak elszórtan alakultak ki, az ehhez kapcsolódó kari infrastruktúrák nem fejlődtek, az oktatási folyamat teljes spektrumát lefedő szolgáltatás-portfólió kevésbé jelent meg, nemzetközileg is látható teljesítményre csak néhány kar képes.

További problémát jelent, hogy a beiskolázási (marketing) tevékenységet (legalábbis országos viszonylatban) az Oktatási Igazgatóság, a külföldi rendezvényeken történő eseti megjelenéseket az NKO koordinálja, így igazán a Marketing Osztály funkciója ezen a területen kiüresedett. Ebből (is) fakadhat a nemzetközi aktivitás koordinátlansága és alacsony szintű hatékonysága.

Az egyetemi kormányzás problémái

Az egyetem kormányzásának működési keretei (a folyamatosan változó jogszabályi háttértől, vagy az ellenőrzési szabályzatok – miniszteri biztos, költségvetési főfelügyelő – helyszíni jelenlététől függetlenül) logikailag is egészségtelenek. A létező *governance* modell legfőbb problémáit az alábbiakban látjuk:

1. átláthatatlan, felelősséget elmosó szervezeti megoldások (pl. az eleve csak a felelősség szétterítését célzó szenátusi összetétel kialakítása);

2. tévutas, teljesítménytől független vezetői karrierpályák és jövedelmi viszonyok kialakítása, a vezetői teljesítmények korrekt értékelésének hiánya;
3. a stratégiai vezetői döntések formális és inadekvát előkészítése, bürokratikus, ill. partikuláris érdekek dominanciája;
4. szuboptimális kari alkalmazkodási pályák, lásd: a gazdálkodási többletek szisztematikus eltűntetése, párhuzamos kapacitások felépítése, egymás akkreditációs erejének és oktatási piacának felélése, a piaci versenyképesség fejlesztése helyett egyetemen belüli formális státuszok, pozíciók kiépítése (címek, rangok, szakok és doktori iskolák számossága), reciprocitás-elvű megoldások elterjedése;
5. a HÖK sajátos és számos ponton vitatható szerepértelmezése, a hallgatói érdekképviselő, illetve az egyéni anyagi és karriermotivációk keveredése az egyetemi döntéshozatalban történő részvétel során;
6. centralizációs zsákutcák, lásd „koraszülött” centralizáció (pl. külügy és marketing), elvetélt centralizáció (pl. pályázatmenedzsment), látszatcentralizáció, azaz a karokról hivatali utakon begyűjtött információk, gondolatok és ötletek saját teljesítményként történő tálalása (OIG, RH), hiányzó centralizáció (pl. terem- és ingatlagazdálkodás, áthallgatás), túlméretezett centralizáció (pl. irracionális mértékűvé vált központi bürokrácia).

Az egyetemi kormányzás fenti problémáinak ismeretében különösen komoly veszélyeket hordoz a PTE létrejötté óta soha nem látott mértékű, összegyvetemi szintű forrás- és likviditásszűke, miközben a hazai felsőoktatás kormányzati átalakításának meghatározó elemeiről egyelőre még nincs megbízható összképünk. A nehéz helyzetben az egyetem jelenlegi vezetése elég nyilvánvalóan több szempontból is téves alkalmazkodási stratégiát követ:

1. a hivatalos egyetemi kommunikáció tudatosan törekszik a problémák valós mértékének és jelentőségének elfedésére, még olyan teljesen nyilvánvaló esetekben is, mint amilyen például a 2013. évi felvételi eredmények alakulása vagy a milliárdos volumenű klinikai hiányok folyamatos újratermelődése;
2. érdemi koncepció hiányában az egyetemi vezetés válságkezelő lépéseinek kiindulópontja továbbra is a túléléshez szükséges áldozatok belső megoszlásának finomhangolása;
3. a kapkodó, koncepciótlan alkalmazkodási kísérletek egyik látványos példája az illúziókat kergető, extenzív beiskolázási és külpiaci politika;
4. az elvileg fejlesztési célokat szolgáló pályázati források (lásd nagy értékű TÁMOP-projektek) valójában jelentős részben folyó működési kiadások finanszírozására szolgálnak;
5. a nagy erőfeszítések árán megszerzett szabadon felhasználható többletforrások a fent részletezett strukturális problémák változatlansága mellett gyors ütemben felélésre kerültek, ami ezen gyakorlat több cikluson át ismétlődő jellege miatt jelentős hitelességvesztést is eredményezett.

A jelenlegi helyzet és az átalakuló környezet ugyanakkor számottevő esélyeket is kínál:

1. a remélt nemzeti tudományegyetemi státusz hozzájárulhat a költségvetési forrásellátottság reális és kiszámítható alakulásához, valamint a piaci pozíciók erősítését célzó törekvések sikeréhez is;
2. a bemutatott problémákra komplex és adekvát módon reagálva akár néhány év alatt is jelentős hatékonysági és szervezetfejlesztési tartalékok mobilizálhatók;
3. az egyetemi alkalmazottak teljesítményelvhez kötött javadalmazási rendszerének kialakítása az egzisztenciális várakozások és az érdekeltségi viszonyok javulását eredményezheti;
4. a hosszabb távon is életképes szakportfólió definiálása adekvát szervezetfejlesztési és ingatlanhasznosítási döntések alapjául szolgálhat;
5. lehetőség nyílik az egyetem lokális gazdaságfejlesztésben játszott szerepének gyökeres újraértelmezésére (mikrogazdasági gravitációs mező és *start up inkubációs potenciál* létrehozása, nagyobb volumenű térség- és városfejlesztési projektek komplex előkészítése és megvalósítása).

4. Általános célok és a lehetséges mozgástér

Az egyetem elé kitűzendő célok nyilván nem függetleníthetők attól a környezettől, illetve annak változásától, amelyben az intézménynek működnie kell. Ezért fontos felvázolni, hogy milyen környezetben képzelhető el a következő évek egyetemi működése.

Az általános gazdasági helyzet az elmúlt években, elsődlegesen a világgazdasági válság következtében, kedvezőtlenül alakult. A lassú megélénkülés és a hazai gazdaság gyenge pontjai azt valószínűsítik, hogy a következő néhány esztendőben nem lesz lényeges javulás, a magyar gazdaság nem fog tudni ráállni egy számottevően magasabb (2–4% körüli) fenntartható növekedési pályára. Ebből következően reálisan arra számíthatunk, hogy a felsőoktatás számára nem fog lényegesen megváltozni (javulni) a külső gazdasági környezet.

A hazai felsőoktatási piac szűkülése a következő években is folytatódik. Ennek oka egyrészt a felsőoktatásba kerülő korosztályok létszámának csökkenése, másrészt a halasztott továbbtanulási igényekből fakadó tartalékok kimerülése, harmadrészt pedig az, hogy az EU által biztosított lehetőségek miatt egyre többen választják a fiatalok közül a külföldön való továbbtanulást.

A felsőoktatási politika és a költségvetési finanszírozás területén sokkal bonyolultabb a helyzet: a különféle fejlesztési és finanszírozási koncepciók közül ma még nem világos, hogy melyik lesz a befutó. De nem is érdemes ezen a

területen találgatásokba bocsátkozni. Az mindenesetre valószínűsíthető, hogy a költségvetési hozzájárulás számottevően nem fog növekedni a következő években, sőt további csökkenése várható. A felsőoktatás irányítása és szabályozása területén nem számítunk lényeges érdemi változásra az egyetemi autonómia és a központi szabályozás vonatkozásában.

Az iménti három bekezdésben foglalt helyzetértékelés és előrejelzés nem tekinthető optimistának, elképzelhető, hogy a helyzet az itt vázoltnál kedvezőbb lesz. Ez azonban nem fogja veszélyeztetni a program megvalósulását, sőt sokkal inkább javítja annak eredményességét.

A célok vonatkozásában a következőket fogalmazhatjuk meg a helyzetértékelés és a helyzetelemzés alapján:

1. A legfontosabb cél a PTE gazdasági helyzetének stabilizálása. Az egyetemet egy fenntartható gazdasági pályára kell állítani, amely rövid és hosszú távon is biztosítja az addicionális külső forrás nélküli működést.
2. A PTE relatív helyzetének javítása. A hazai egyetemek között elfoglalt helyzetünk javítása, visszakapaszkodás (Debrecen és Szeged mellett) a legjobb vidéki egyetemek közé. Hathatós lépéseket kell tenni a nemzetközi láthatóság növelése érdekében.
3. A PTE integrálása a város és a régió életébe. Valódi gazdasági együttműködés a várossal. Vezető szerep kialakítása a régióban, elsősorban oktatási téren, de gazdasági szempontból is növelni a jelenlétet.

A meghatározó célok egy olyan egyetemet körvonalaznak, amely négy lábon próbál szilárdan megkapaszkodni a valóság talaján. A négy láb a következő: (I.) oktatás, (II.) kutatás, (III.) vállalkozás, (IV.) egészségügyi szolgáltatás.

Az oktatás fejlesztése tekintetében extenzív források már nem állnak rendelkezésre, sem további állami forrásokra, sem a hazai diákszám növekedésére nem lehet számítani. A kitorési lehetőségek ezért egyfelől a külföldi diákok számának, másfelől pedig a belső hatékonyság növelése (kompetenciák, tantárgy konszolidációk, a kis szakok korlátozása, stb.).

A kutási tevékenység egyre fontosabb lesz az egyetem számára, olyan univerzális oktatókra van szükség, akik a kutatómunkában is sikeresek tudnak lenni. A pályázati tevékenységet fel kell fejleszteni és a hatékonyságát jelentősen növelni. Nem csak hazai, hanem külföldi, EU-s pályázatokra is pályáznunk kell a siker reményében.

Talán a legfontosabb az adott helyzetben a vállalkozási láb, hiszen az előző kettő már a korábbiakban is működött valamilyen szinten. A vállalkozási tevékenység lehet a következő évek kulcsterülete, amikor csökken a hallgatók száma és a

központi költségvetési támogatás. Ehhez új szervezeti és működési formák kialakítására van szükség, amely képessé teszi az egyes egységeket a piacon való megjelenésre és a lehetséges komparatív előnyök realizálására. Ezért létre kívánunk hozni egy egyetemi szintű vállalkozásfejlesztési központot (BEDC).

A Klinikai Központ működése kiemelt jelentőségű az egyetem jövője szempontjából, hiszen a teljes intézményi költségvetésnek közel a felét adja. Alapvető célkitűzés az, hogy az egészségügyi ellátás önfinanszírozóvá váljon, és így véget lehessen vetni a kari keresztfinanszírozásoknak. A feladat nem könnyű, hiszen az ellátási felelősség és a központi költségvetés szűk normatívái között kell megtalálni a járható utat. De nem lehetetlen, ahogyan erre jó példákat lehet találni a szegedi és a debreceni egyetemekenél.

Az általános célokból deriválva megfogalmazhatóak olyan kézzelfogható (operatív) célok is, amelyek már rövid távon (a négyéves rektori periódus alatt) is megvalósíthatóak.

1. A karoknak a bevételeik legalább felét nem a költségvetésből, hanem a „piacról”, vagyis fizetős (hazai, külföldi) hallgatók felvételéből, kutatási pályázati pénzekből és a vállalkozási tevékenységek eredményeiből kell megszerezniük.
2. Az egyetem központi apparátusa jelentősen csökkenni fog, ezért a teljes (minden jogcímen történő) központi elvonás mértéke a jelenlegi 20-25%-ról lecsökken 10% alá.
3. A karok önfenntartók lesznek, az éves költségvetési megtakarításaik felett saját hatáskörben rendelkezhetnek, azokat nem éli fel a központ és nem lesznek keresztfinanszírozásra sem felhasználva.
4. Az önfinanszírozási elv a Klinikai Központ esetében az ÁOK-kal és a várhatóan hamarosan létrejövő Gyógyszerésztudományi Karral együttesen értendő.

5. A PTE gazdasági konszolidálásának legfontosabb lépései és azok várható következményei a rektori ciklus végére

Dereguláció

A működési folyamatokat le kell egyszerűsíteni, bürokráciamentessé kell tenni. Ehhez egy eljárásrendekben járatos külsős jogi csapatra van szükség, amely áttekinti a szabályzatokat, leválasztva róluk, majd egyértelmű, gyors és hatékony folyamatszabályozási mederbe terelve a felsőbb szintű jogszabályok által meghatározott, illetve az alapvető működési folyamatok fenntartásához

szükséges stratégiai fontosságú egyetemi szintű elemeket. Minden más szabályozásbéli elem, amely csak a felelősség szétterítését, a bürokrácia fontosságát hivatott a szereplők számára közvetíteni, kiirtásra kerül, levonva egyben az ezzel kapcsolatos szervezetfejlesztési konzekvenciákat is.

Várhatóan szükséges idő és hozadék: egy év, melynek végén a központi adminisztrációban érezhető mértékű, legalább 15-20%-os létszámleépítés következik be, bizonyos tevékenységek kiszervezésre kerülnek, a szervezeti rendszer gyökeresen megújul.

Egyértelmű funkcionális határvonalak meghúzása a központi igazgatás és a decentrumok között

Ez tulajdonképpen egy gazdasági jellegű deregulációs folyamat, melynek célkitűzései hasonlóak, mint a jogi deregulációé. Funkcionális mátrixokat kell készítenünk, melyek a kompetenciák újraelosztásán keresztül szervezeti egységenként (figyelembe véve azok sajátosságait is, tehát nem normatív elvek mentén) egyértelműen rögzítik a folyamatok és tevékenységek gazdáit, azok felelősségét.

Várhatóan szükséges idő és hozadék: a jogi deregulációval együtt végrehajtandó folyamatszabályozás szintén egy évet vehet igénybe, hozadéka pedig kettős: egyrészt a megmaradó adminisztratív kapacitások újraelosztása révén azok hatékonyabban működhetnek, másrészt a központi irányítás és a decentrumok közti munkamegosztás minden szereplő számára egyértelművé válik.

A gazdálkodási önállóság újra definiálása

A tervezett átalakítás mottója az, hogy a „centralizáció és önállóság, egyenlő integráció”. Az egyértelmű feladatmegosztás lehetővé teszi, hogy a teljesítmények a központ és a decentrum vonatkozásában is egyértelműen mérhetővé váljanak. A teljesítmények ilyen körülmények között beárazhatók és kölcsönösen elfogadtathatók. Ezen iterációs lépéssorozat után ki kell alakítani a decentrumokban a gazdálkodási kereteket, amelyek csak komoly szankciók felvállalása esetében szeghetők meg. A személyi kiadások gazdálkodási kereteinek rigid kialakítása lehetővé teszi egy felelős státuszgazdálkodáson keresztül a *bértömeg-gazdálkodás bevezetését*. Ebben a tekintetben a decentralizált gazdálkodási önállóság megvalósítható, amelyet ki kell egészíteni egy forrásbővülésre vonatkozó ösztönző rendszerrel. E rendszernek természetes tartozéka a szakkonszolidáció és az átoktatási rendszer nem normatív elveken nyugvó szabályozása.

Várhatóan szükséges idő és hozadék: a második évben megvalósítható az oktatási egységek vonatkozásában, a Klinikai Központ (KK) esetében a második évet még próbaidőnek kell tekinteni, a végleges keretrendszer a rektori ciklus utolsó évére várható. Felhasználás oldalán a decentrumok esetében a személyi kiadások 15-20%-os megtakarítása prognosztizálható.

A Klinikai Központ konszolidálása

A központi irányításban lévő párhuzamos funkciók, valamint az ÁOK és a KK közti kapcsolatrendszer feltárása, a párhuzamosságok megszüntetése a rektori ciklus első évére ütemezhető. Az egyes klinikák gazdálkodásának komplex átvilágítását és a keretrendszer kialakítását a második évben kell modell értékűen elkezdni, majd folyamatosan alakítani. A központosítás fokát különösen a beszerzések és a vagyongazdálkodás esetében várhatóan emelni kell. Racionális és kompromisszumokon alapuló megoldást kell találni a manuális és nem manuális szakmák közti érdekkellentétek levezénylésére. A beruházások biztonságosan finanszírozható szintre szorítandók. Nagyobb fokú pályázati aktivitás szükséges a működési költségek finanszírozására. A KK méreteit a valós igényekhez kell szabni.

Várhatóan szükséges idő és hozadék: a teljes rektori ciklus, melynek végére a jelenlegihez képest éves szinten hozzávetőlegesen 800-900 mFt költségmegtakarítás érhető el anélkül, hogy a forrás oldalon számottevő kieséssel kellene számolnunk.

Hallgatói költségkeretek jelentős mértékű visszafogása

A normatíva 1,5%-áról 0,5%-ára történő csökkentése indokolt, az elosztási keretek kialakítása és számonkérése mellett.

Várhatóan szükséges idő és hozadék: azonnal, melynek hozadéka körülbelül 100 mFt évente.

Bérek és béren kívüli juttatások csökkentése

A vezető és magasabb vezető beosztású közalkalmazottak esetében nem a címhez vagy ranghoz, hanem valós teljesítményekhez kötött javadalmazási és ösztönző rendszert kell bevezetni, melynek be kell épülnie a bértömeg szabályozásába is.

Várhatóan szükséges idő és hozadék: azonnal, melynek hozadéka körülbelül 200 millió Ft évente.

6. Vállalkozásfejlesztési program (BEDC)

A Pécsi Tudományegyetem mint tudásbázis, feladata a magas színvonalú és hatásfokú alapkutatások folytatásán túl a *régiós társadalmi-gazdasági kihívások, problémák megoldására, megválaszolására alkalmas alkalmazott kutatások* végzése, s ezen innovációk, újítások eljuttatása az érintettekhez. A régió innovációs kapacitásának fejlesztéséhez elengedhetetlen, hogy a Pécsi Tudományegyetem és a regionális szereplői csoportok között létrejőjön egy intézményesített, *folyamatos együttműködés*, mely egyrészt, igény oldalról, irányítja a Pécsi Tudományegyetemen folyó kutatások fő irányát – hogy azok valóban a társadalmi-gazdasági kihívásokra, problémákra adjanak releváns válaszokat –, másrészt felkészíti a régió érintetteit az innovációk, újítások alkalmazására, befogadására.

A Pécsi Tudományegyetem kutatási potenciáljának piacosítása során kiemelt figyelmet kell fordítani a régióban működő *vállalatok* fejlesztési, fejlődési lehetőségeinek elősegítésére közös fejlesztések, képzések, akciók megvalósításán keresztül. Ezen innovációs kapacitásbővítési folyamatba kell bevonni az intézményi szereplőket, a városokat, a kamarákat és a jelenleg gazdasági tevékenységet még nem végző szereplői csoportokat, s fel kell tárni az ezen csoportokban rejlő innovációs, újítási kapacitásokat, valamint ki kell fejleszteni bennük az innovációk, újítások megvalósítását lehetővé tevő vállalkozói kapacitást. Eme célcsoport kiemelten fontos szereplői a felsőoktatási tanulmányaik előtt álló középiskolások, valamint a felsőoktatási tanulmányaikat *végző hallgatók*.

A fenti célok eléréséhez, megvalósításához elengedhetetlen egy hatékonyan működő *hálózati rendszer* felállítása, melynek egyik pólusa a Pécsi Tudományegyetem szervezetén belül strukturálja, koncentrálja s folyamatosan feltárja az innováció-generáló potenciált, valamint kapcsolatot teremt ezen kapacitások között az *interdiszciplinaritás és multidiszciplinaritás* elérése érdekében. A hálózat másik pólusa az igényeket, a megválaszolandó problémákat, valamint a *piaci keresletet* szolgáltató gazdasági-társadalmi környezet. Ennek a pólusnak a strukturálása egyrészt a belső erőforrásallokáció, másrészt a külső szereplőkkel folytatott folyamatos érintkezés, interakció megteremtése és fenntartása szempontjából elengedhetetlen. A célok elérése, valamint az ehhez szükséges hálózat pólusainak összekötése, s a hálózat fenntartása, üzemeltetése érdekében a Pécsi Tudományegyetemnek létre kell hoznia egy *Üzlet- és Vállalkozásfejlesztési Központot (Business and Economic Development Center, BEDC)*, ami a Pécsi Tudományegyetem jelenlegi, innováció

menedzseléssel kapcsolatba hozható, szervezeti egységeivel szinergiában a vállalkozói innovációs kapacitásbővítéssel foglalkozik.

A Központ szakembereinek, hálózatának feladata a *PTE karain képződő kutatási eredmények viszonylatában a hasznosítási alternatívák kidolgozása*, üzleti modell kifejlesztése és a piacosítás, amit a Kutatáshasznosítási és Technológiai Transzfer Iroda iparjogvédelmi tevékenysége előzne meg. A hasznosítási alternatívák kidolgozása a Központ keretein belül egy ún. „üzleti laborban” menne végbe, mely folyamatban a PTE Közgazdaságtudományi Kar kutató-oktatóin túl a Központ által menedzselte hálózat piaci szereplői is részt vennének az innováció piaci bevezetésének felgyorsítása érdekében.

A Központ által üzemeltetett *Piactéren* a PTE karain keletkezett kutatási eredmények hasznosítási alternatíváinak értékesítésén felül a *PTE hallgatói* részéről felmerült, s ugyancsak a Központ koordinálásában, üzletileg fejlesztett ötletek, projektek, koncepciók is értékesítésre, piacosításra kerülnének. A Piactér az a platform, amin az innovációk, újítások – legyenek azok az innovációs folyamat bármely fázisában – értékesítésre kerülnek, s melyen a Központ által üzemeltetett hálózat piaci szereplői folyamatosan kereshetik, s megtalálhatják a számukra megfelelő projekteket.

A hallgatói innovációk, újítások feltárásának, valamint a hallgatói vállalkozói készségek és képességek fejlesztésének eszközei:

1. üzleti ötletverseny – PTE szinten háromszori alkalommal kerülne meghirdetésre;
2. Vállalkozásfejlesztési Program (VP) – az üzleti ötletversenyt követő 12 hetes üzletfejlesztési program, mely a hallgatói ötletek üzleti modelljének felállítását, kidolgozását célozza;
3. Piactér – a VP-t követően, a Központ hálózatának piaci pólusa részvételével lefolytatott esemény, mely a hallgatói ötletek, s a PTE karain keletkezett kutatási eredmények hasznosítási alternatíváinak értékesítési terepe is egyben;
4. PTE szintű, vállalkozói ismereteket, készségeket, képességeket fejlesztő tantárgyak kidolgozása, valamint meglévő tárgyakba való integrációja;
5. vállalkozói, vállalkozási fókuszú, a PTE egészére kiterjedő hallgatói szervezetek, klubok létrehozása.

7. Az egyetem és a város kapcsolata

Az Egyetem történetileg nem szövődött bele a térség gazdaságába. A meghatározónak tekinthető orvoscépzés mellett nem fejlődött ki a hozzá kapcsolható ipari gyártások (gyógyszeripar, műszeripar, orvosi és gyógyászati eszközgyártó ipar, egészségtermékek gyártása) bázisa. Ugyanez igaz a később

induló műszaki képzés vonatkozásában is: tehát az egyetem e tekintetben gyökértelen, szigetüzemű maradt a gazdasági környezet viszonyában.

A Pólus-programban kijelölt stratégiai ágazatok (a környezetipar, a kulturális ipar és az egészségipar innovációs területei, kiegészítve az ezekhez kapcsolódó turizmussal) nem kínáltak olyan lehetőségeket, amelyek a város és az egyetem közötti kapcsolat érdemi fejlesztését előmozdították volna. Nem sikerült az EKF-ben rejlő nemzetközi kapcsolati potenciál mozgósítása sem, miután a megkésett megvalósítás kényszere alatt a figyelem a beruházások megvalósítására szűkült, ahelyett, hogy a város és az egyetem közös nemzetközi diplomáciai tevékenység keretében stratégiai partnereket tudott volna felkutatni és a városba vonzani. Mint ahogy a város sem ismerte fel az ipara felmorzsolódásából származó veszélyeket, az egyetem sem ismerte fel időben, hogy egy negatív pályára kényszerülő városban, gazdasági húzóerő hiányában nem lehet képes megőrizni versenyképességét egy globális versenyt rákényszerítő világban.

Napjaink egyre jelentősebb folyamata az egyes szolgáltató tevékenységek más országokba történő kiszervezése és kihelyezése. A működőtőke befektetések 60%-a globális szinten ma már nem az iparba, hanem a szolgáltatóágazatokba áramlik, azon belül is a tudásintenzív üzleti és informatikai szolgáltatások a befektetők célterületei. Ez a befektetési lehetőség több olyan térségnek is új üzleti lehetőségeket kínálhat, amelyek a hagyományos olcsó és munkaerőre (rutinjellegű bérmunkára) építő ipari befektetések vonzása terén már nem versenyképesek. Ezek az „új” típusú befektetések nagy lehetőségeket kínálnak a hagyományos tőkebefektetési irányoktól és ágazatoktól alig érintett, pénztőkével gyengébben, ugyanakkor humántőkével jobban ellátott városok számára, mint amilyen Pécs is. Ezt a fejlesztési irányt eddig egyetlen város- illetve egyetemfejlesztési stratégia, program sem tűzte zászlajára.

A szolgáltató ágazatokban is az egyes munkafolyamatokat a fejlett országokból kihelyező cégek részben külföldön létrehozott leányvállalataikhoz telepítik ki tevékenységüket ún. osztott szolgáltatóközpont formájában SSC (Shared Service Centres), vagy pedig külső, hazai tulajdonú, illetve betelepült független cégektől vesznek igénybe „outsourcing” keretében szolgáltatást az ún. üzleti outsourcing központ (BPO) keretében. A város és az egyetem együttműködésének egyik alappillére az ilyen szolgáltatóközpontok idetelepítése és működési feltételeinek biztosítása. Ez mind a két fél számára komparatív előnyöket biztosíthatna.

Az egyetem, a város és a megye számára egyaránt az együttműködésen keresztül lehet megtalálni azt a feltehetően szűk szakmai mezsgyét, amely szervesen képes építeni az egyetem, a helyi gazdaság és a meglévő kapcsolatrendszer

potenciáljára, és a várható gazdasági-társadalmi környezeti tendenciák figyelembe vételével képes egy megvalósítható és a szükséges fejlődési ütemet biztosító stratégia felépítésére.

Az együttműködés konkrét területei lehetnek:

1. ingatlankataszter (közös) létesítése, koordinált ingatlanhasznosítás, együttműködés az ingatlanüzemeltetésben;
2. a 2014–2020-as EU költségvetési ciklusban közös és/vagy legalább koordinált fejlesztési pályázatok;
3. a város gazdaságfejlesztési tevékenysége képzési háttérének biztosítása, elsősorban a műszaki és informatikai területen (gépész);
4. SSC-k pécsi letelepítésében együttműködés (informatika, pénzügy);
5. az önkormányzati adósságelengedésért cserébe (az állam által) kért új helyi gazdaságfejlesztési program szakmai kidolgozásában való együttműködés;
6. inkubációs szaktudás biztosítása a start up vállalkozásokat inspiráló lokális közeg közösen, ill. egyeztetett módon megvalósuló fejlesztése keretében.

8. Szervezeti konszolidáció és szervezetfejlesztés

A szervezet-fejlesztésre vonatkozó elképzelés három szintre vonatkozik:

1. központ-decentrumok közötti munkamegosztás;
2. központi irányítás kívánatos felépítése és az ezáltal elvégzendő funkciók;
3. karok száma, profilja, intézet-konszolidáció.

A szervezet-fejlesztés, illetve –racionalizálás nyilvánvalóan maga után von egy épület/telephely-konszolidációt is, ez a Klinikai Központ esetén éppen jelenleg zajlik, a karok/intézetek vonatkozásában pedig megtervezendő és végrehajtandó még az adott rektori időszakban.

Központ – centrum(ok) – karok – intézetek

Egy egyetem döntési hierarchiájának ideális szintjei elég kézenfekvően hármas tagozódást követnek: (1) egyetem, (2) kar, (3) intézet. Speciális esetben, a felsőoktatási tevékenység mellett kötelezően fenntartandó, részben az oktatást, részben a (köz)szolgáltatási feladatokat is ellátó szervezeti egységek megjelenése esetén célszerű lehet centrum kialakítása is, amennyiben azt a jogszabályi környezet megengedi.

A centrum az aktuális jogintézmény mellett (részben attól függetlenül is) egyfajta specifikus gazdálkodási keretet takar, melynek leglényegesebb eleme az, hogy a benne integrált egységek közös költségvetési tervezéssel, célokkal és ellenőrzési

mechanizmusokkal is rendelkeznek a vezetői kompetenciák megfelelő delegálása kíséretében.

A PTE esetében a centrumok képzésének *elvi lehetősége* az alábbi területeken merül fel:

- orvos- és egészségképzést nyújtó karok, sportközpont és klinikai központ
- tanárképzést folytató karok és gyakorló iskolák;
- „reálgazdasággal” közvetlenül foglalkozó karok (közgáz, jog, informatika, műszaki) és egy egyetemi vállalkozási központ;
- művészeti kar és kapcsolódó kulturális szolgáltatást végző egységek (zenekar, kórus, színház, kiállítóterek, stb.).

Mivel a centrumokkal kapcsolatos központi szabályozás éppen átalakulóban van, ezért ezeket a centrumokat csak egy későbbi időszakban célszerű létrehozni.

Az egyetem és a karok közötti ésszerű munkamegosztás azt diktálja, hogy a karok szintjén kell megoldani a következő feladatokat:

- oktatói humán erőforrás-állomány toborzása, fejlesztése, teljesítményének értékelése, megfelelő javadalmazási rendszerének működtetése (bértömeg-gazdálkodás);
- a karhoz rendelt szakportfolió menedzselése (alapítás/indítástól a szakmai gyakorlat-szervezésen át, az állásbörzékig);
- a teljes hallgatói életúttal kapcsolatos marketing-tevékenység (toborzás és beiskolázás, aktív hallgatók kezelése, alumni) bel- és külfiacon egyaránt;
- üzleti-adminisztrációval, infrastruktúrával kapcsolatos megrendelések benyújtása a központnak;
- szabad oktatási, kutatási kapacitások felkínálása a központnak.

A karnál kisebb szervezeti egységek önálló joggal és felelősséggel felruházása a jelenlegi helyzetben nem indokolt, de különösen nagy intézetek esetén megfontolandó lehet.

Központi irányítás

Az előző pontban írottak alapján a központi irányítás funkciói az alábbiak:

- számviteli, munkaügyi, bér, TB, közbeszerzési, (munka)jogi tanácsadási stb. szolgáltatás nyújtása a karoknak és a klinikumnak megrendelésre, szolgáltatás-alapú finanszírozással;
- facility-management (beleértve az informatikai infrastruktúrát, műszerparkot is, különös hangsúllyal központi teremgazdálkodás) megtérülésre alapozott bérleti díj elven;
- oktatás-koordináció mindössze az átöktatási feladatok, közös képzések esetén „döntőbíró” szerepben, illetve a gap-ekbe törekvő szak-innovációk esetén;

- pályázati- és kutatási tevékenység koordinálása, adminisztrálása, a kijelölt vezető és az általa összeválogatott csapat beszámoltatása;
- egyetemi (és kérésre kari) szabályzatalkotó tevékenység;
- protokoll (minimális).

A központi irányítás szervezetének kialakítása a rektor feladata, a központi irányítás szolgáltatásai és a karok mátrix elven kapcsolódnak össze.

Mindennek alapján a csúcsvezetés a rektor mellett 2-3 rektorhelyettesből állna, amely a későbbiekben kibővíülhetne a centrumok vezetőivel. A tradícióknak megfelelően továbbra is kívánatos a PTE nagy campusainak arányos képviselése a rektori felsővezetésben.

Kari struktúra, intézet-konzolidáció

A PTE jelenleg 10 karral (ÁOK, ÁJK, BTK, ETK, FEEK, IGYK, KTK, MK, PMMIK, TTK) működik, centrum nélkül, a karokon nincs egységes alapelv az intézetek-tanszékek-nem önálló (intézeti) tanszékek struktúrájára. A jelenlegi kari összetételre az jellemző, hogy rendkívül heterogén (méret [oktató- vagy hallgatószám, költségvetés], szervezeti kultúra, infrastrukturális ellátottság, beiskolázási adatok, szakportfólió mérete, országon belüli respekt, stb. szempontjából). Mindeközben folyamatosan merülnek fel igények új karok alapítására (különböző anyagokban már explicit módon megjelent informatikai, fogorvosi, társadalomtudományi vagy testnevelés-tudományi kar is), ugyanakkor vannak olyan karok, melyek profilja tisztázatlan, így jelen állás szerint nehezen határozható meg, hogy milyen területre predesztinált a FEEK és az IGYK.

A rektori programmal összhangban lévő, kívánatos szervezeti struktúra érdekében célszerű lenne – amint és amennyiben lehet – egy Orvos-Egészségtudományi Centrumot (OEC) létrehozni. A Gyógyszerésztudományi Kar mellett további új kar alapítását nem tartjuk indokoltnak és kívánatosnak. A PTE, státuszának erősítése érdekében, nem akarhat főiskolai karokat fenntartani. Alapelveként kell kezelni azt, hogy minden karnak rendelkeznie kell doktori iskolával.

A hatékony működés érdekében a jelenlegi karoknak a következő négy esztendőben fokozatosan át kell alakulniuk. Az átalakulást úgy kell menedzselni, hogy egy fenntartható és rugalmas struktúrát eredményezzen. Az új struktúrának egyfelől elő kell segítenie az egyetemen belüli profiltisztítást, a markáns kompetencia-felelősségek kialakítását, másfelől az átalakuló karoknak stabil, tartós kereslettel kell rendelkezniük, versenyképeseknek kell lenniük a

felsőoktatási piacon, harmadrészt pedig önfinanszírozóknak kell lenniük. Azok a karok, amelyek nem lesznek képesek ezt a hármas követelményt teljesíteni, szükségképpen megszüntetésre kerülnek.

Az előző oldalakon megfogalmazott koncepció¹ nem adhat átfogó, mindenre kiterjedő végrehajtási tervet. Sok minden hiányzik belőle, bizonyos területekről nem is esik szó benne, minden bizonnyal több kiegészítést is lehetne fűzni hozzá. Két szempontból azonban relevánsnak tekinthető: egyfelől határozott elköteleződést tartalmaz a Pécsi Tudományegyetem meglévő értékei mellett, másfelől pedig alapjául szolgálhat egy olyan terv kidolgozásának, amely elérhetővé teszi a gazdasági stabilizációt és a felzárkózást. A fentiekből következően talán az egyik legfontosabb cél olyan munkahelyek teremtése, ill. minél nagyobb számban való megőrzése, amelyek képesek tisztességes megélhetést ígérő jövedelmet (becsületes és transzparens belső elszámolásokkal) kitermelni.

Pécs 2013. december 12.

Mellár Tamás
egyetemi tanár

¹ A koncepció elkészítése során a Közgazdaságtudományi Kar több kollégája is komoly szakmai segítséget nyújtott. Nagyon köszönöm nekik a szakszerű tanácsokat, de természetesen a leírtakért minden felelősség kizárólag engem terhel.