

EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

Az állami felsőoktatási intézményirányítás elmúlt két évének tapasztalatai

DR. Solti Péter
miniszteri biztos



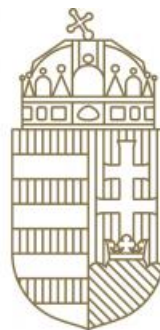
„Fokozatváltás a felsőoktatásban”

- 2014. december 22. napján elfogadott stratégiai anyag
- 15 évre vonatkozó **iránymutatás**, amely kijelöli azokat a *célkitűzéseket* és *feladatokat*, amelyek a versenyképes és teljesítményelvű hazai felsőoktatás kialakítása érdekében szükségesek.
- A koncepció **célja**, hogy létrehozzon egy *tervezettebb és szervezettebb felsőoktatási rendszert*, amely összhangban áll a globális változásokkal, valamint a hosszú távú gazdasági és társadalmi célokkal, továbbá igazodik a valós munkaerő-piaci igényekhez az alábbi elvek mentén:
 - *együttműködés és versenyhelyzet* kialakítása a felsőoktatási intézményrendszeren belül és kifelé;
 - *munkaerő-piaci elvárásokhoz* igazodó képzési struktúra kialakítása;
 - akadémiai értékeket megjelenítő, *tudományos kiválóságon* alapuló világszínvonalú felsőoktatás megteremtése;
 - a magyar gazdaság innovációs képességét biztosító egyetemi kutatás-fejlesztés és *innovációs háttér* kialakítása,
 - a célkitűzésekhez igazodó és azt követő *intézményrendszer* létrehozása.



Intézményfejlesztési Tervek

- Cél: A felsőoktatási stratégiában meghatározott célok és irányok mentén az egyes intézmények célrendszerének és akcióinak rögzítése és elfogadása
- 2016. májusában az **Intézményfejlesztési Terveket** a fenntartó elfogadta – az abban szereplő célok bonthatóak le az intézményvezetők (rektor és kancellár) vonatkozásában a komplex minősítési rendszerrel összefüggésben.
- Az IFT-ben meghatározott célok mellé rendelhetőek **további célok** (infrastruktúrafejlesztéshez, intézmény-átalakításhoz stb.), melyek teljesítése a komplex minősítés során figyelembe vehető



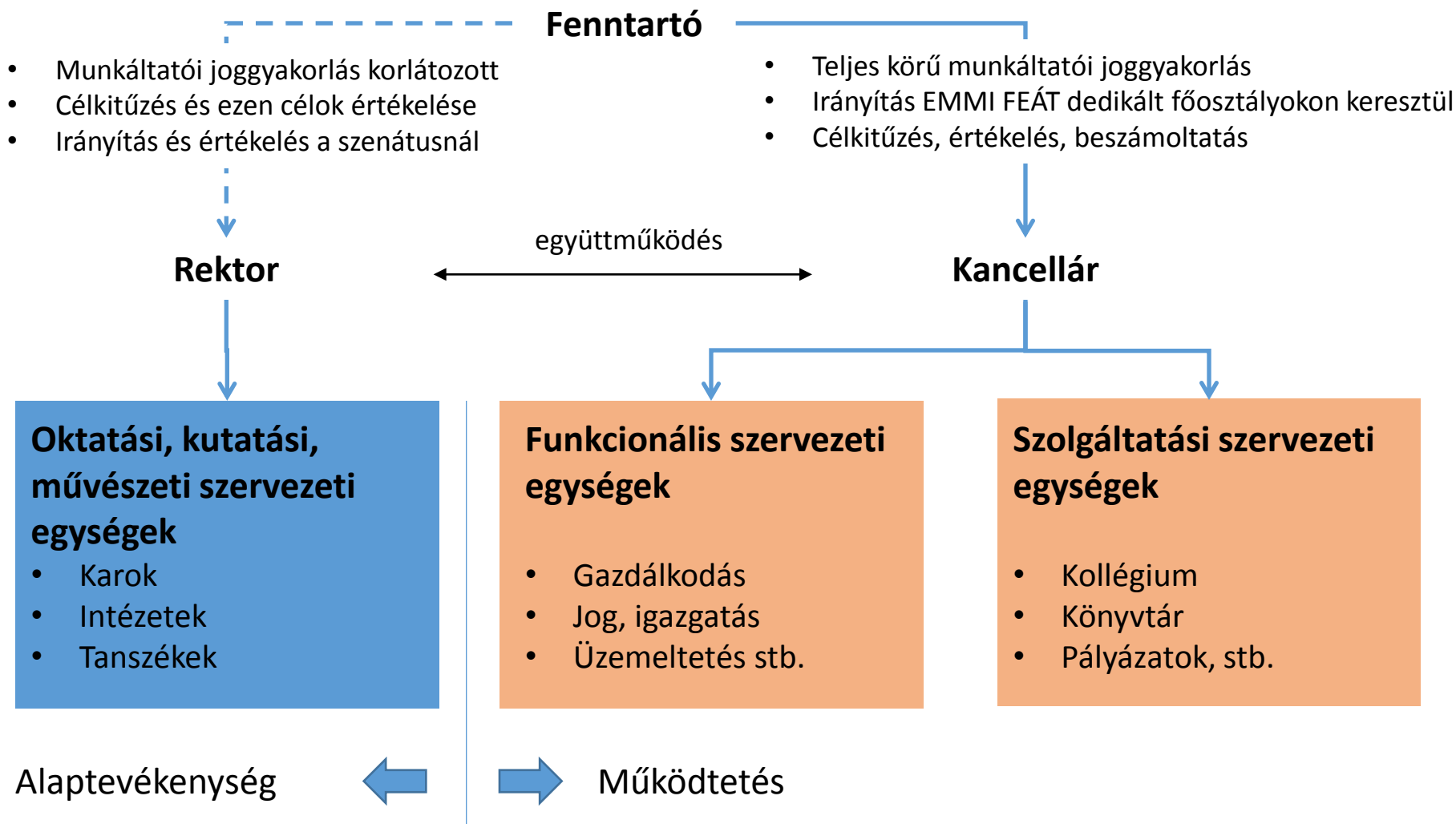
EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA



EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA



Intézményirányítási modell – rektor és kancellár





A legfontosabb fenntartói elvárások a kancellárral szemben

- Az intézményi **oktatási-kutatási autonómia megvalósulásának elősegítése, az intézmény operatív irányítása** a fennálló szabályoknak megfelelően.
 - Az intézményrendszert és az intézményt érintő oktatási-kutatási stratégiában elfogadott akciók **feltételrendszerének a biztosítása**.
 - A **fenntartó érdekeinek megjelenítése** az intézményben.
 - Szervezeti átalakítás és működtetés a **hatékonyság** és a **célszerűség** elvárásai alapján.
 - Intézmények **költségvetési egyensúlyának biztosítása** (költségvetés tervezés, végrehajtás, rizikó menedzsment).
 - Intézményi **folyamatok kialakítása**, a szükséges eszközrendszer implementációja és működtetése.
 - **Működési transzparencia** a fenntartó, és a fenntartó által létrehozott testületek (konzisztórium) irányában.
 - **Teljes körű felelősség** a döntésekért és azok végrehajtásáért.
-



A kancellár feladatai

- Felel a gazdasági, pénzügyi, kontrolling, belső ellenőrzése, számviteli, munkaügyi, jogi, igazgatási, informatikai tevékenységéért, az intézmény vagyongazdálkodásáért, ideértve a műszaki, létesítményhasznosítási, üzemeltetési, logisztikai, szolgáltatási, beszerzési és közbeszerzési ügyeket is, irányítja e területeken a működést
 - Felel gazdálkodási, valamint a fenti területeken szükséges intézkedések és javaslatok előkészítéséért, ennek keretében egyetértési jogot gyakorol a nem konzisztórium hatáskörébe tartozó kérdésekben a rektor és a szenátus az intézmény gazdálkodását, szervezetét, működését érintő gazdasági következménnyel járó döntései és intézkedései tekintetében,
 - Gondoskodik arról, hogy a gazdálkodás az alapfeladatok ellátását biztosítsa,
 - Gyakorolja az intézmények részvételével működő gazdasági társaságokban és gazdálkodó szervezetekben a tulajdonosi jogokat,
 - Munkáltatói jogot gyakorol a felsőoktatási intézményben foglalkoztatott nem oktató, kutató alkalmazottak felett,
 - Gondoskodik a gazdasági vezetői feladatok ellátásáról, megbízza a gazdasági vezetőt, visszavonja a gazdasági vezető megbízását,
 - A rektor tekintetében együttműködési, tájékoztatási kötelezettsége van.
-



A kancellárok irányítási rendszere

Az intézményi kapcsolattartói rendszer:

- Az állami felsőoktatási intézményeket **4 csoportra** bontottuk az alábbi jellemzőik alapján:
 - Tudományegyetemek, illetve klinikával rendelkező intézmények (ÁTE, ELTE, SE, DE, SZTE, PTE)
 - Budapesti, illetve a vonzáskörzetben található nagyobb, alapvetően homogén képzési struktúrával rendelkező intézmények (BCE, BGE, BME, ÓE, ME, SZIE, SZE)
 - Egyéb közepes és kisebb vidéki intézmények (DUE, EKF, EKE, KE, NYME, NYE, PAE, PE)
 - Speciális képzéseket folytató intézmények (MKE, MOME, SZFE, LFZE, MTF, TE, PAF)
 - Az egyes csoportokhoz intézményi kapcsolattartókat rendeltünk, akik a **napi kapcsolattartás**ban segítik a fenntartót és az intézményeket, **emellett kezelik és értékelik**:
 - Havi rendszerű kancellári jelentéseket
 - Eseti adatszolgáltatásokat
 - Intézményi látogatásokat szerveznek
 - Rendszeres, tematizált kancellári **konferenciák**
 - Kezdetben ismeretátadás, majd
 - Jó gyakorlatok megosztása
-



A kancellárok működésének fenntartó oldali értékelése

- Az intézményben önálló felelősségi és jogkörrel megjelenő, a rektorral azonos szintű vezető átrendezte az intézményi belső viszonyokat – elindult egy **szervezeti „alkalmazkodási”** folyamat:
 - Tisztává váltak az **intézményen belüli felelősségi viszonyok** – miért nem felelős már a rektor
 - A korábbi érdekviszonyok megváltoztak, a korábbi „szabályok”, **érdekérvényesítési módok már nem érvényesek** (pl. rektorválasztás)
 - A **források feletti kontrol** és ennek a felelőssége átrendeződött – **megosztásra került**
 - Az intézmény akadémiai oldala megértette, hogy a kancellárok megjelenése egy **lehetőség** egy sor olyan dologra, ami korábban nem vagy csak nehezen volt érvényesíthető (forrásbevonás, szabadabb vállalkozás, közvetlen csatorna a fenntartóhoz, stb.)
- Mint következmény, az intézmények akadémiai oldalának a **rektorral** (az akadémiai irányítással) **szembeni követelményei is változni látszanak** – részben lehetőség, részben erősödő konfliktus a karok vezetése és a rektor között

A kancellár struktúrájában rendezte át az intézmények belső érdekviszonyait



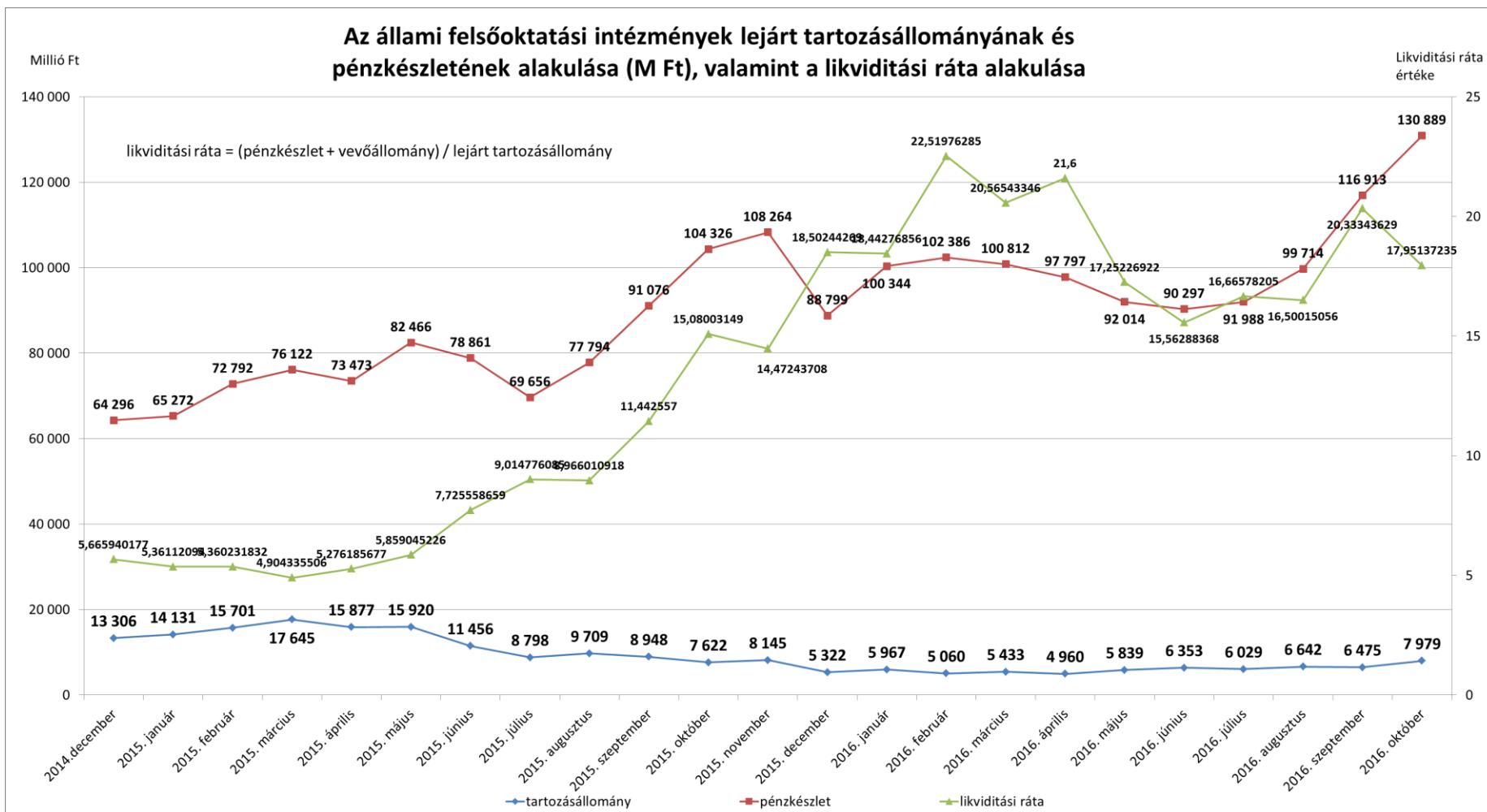
A kancellárok működésének fenntartó oldali értékelése

- A fenntartó általi munkáltatói joggyakorlás és irányítás, valamint a szükséges támogatás biztosítása a **kancellárt az intézményben megfelelően pozicionálja** annak érdekében, hogy a törvényben meghatározott feladatait a megfelelő hatékonysággal végezze.
- A fenntartó szándékának megfelelően **a kancellárok mint „csapat” működnek**, azaz a köztük fennálló napi szintű munkakapcsolat azonnali kommunikációt és beavatkozást, valamint az intézményi „jó gyakorlatok” megosztását teszi lehetővé.
- A **fenntartóval való közvetlen napi szintű viszony** (mind az államtitkárság releváns főosztályai, mind az ezt koordináló miniszteri biztos, mind az államtitkár irányában) **azonnali beavatkozást**, egyértelmű kommunikációt tesz lehetővé, ami a hatékonyságot növeli.
- A kancellár funkciójának köszönhetően az intézmények működése, folyamatai **transzparenssé válnak** a fenntartó felé, a kancellárok irányítási és motivációs rendszerének köszönhetően pedig **nagyfokú hatékonyság növekedés** tapasztalható nemcsak a gazdálkodás területén (oktatás hatékonysága, intézmény átalakítás, stb.)

A kancelláron keresztül eredményesen lehet az intézmények működésébe beavatkozni



Az intézmények gazdálkodásának alakulása



A kancellárok belépésével a tartozásállomány kevesebb mint a felére csökkent, a likviditási ráta nő



Tipikus intézkedések

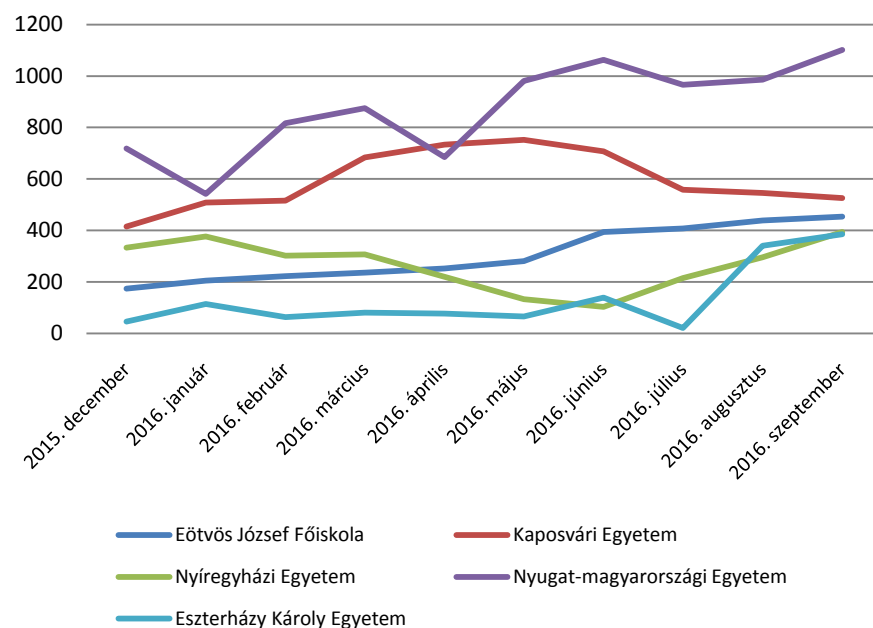
- **Ingtatlanvagyonnal való felelős gazdálkodás** – nem használt vagyonelemek nem oktatási célú hasznosítása (tipikusan PPP épületek)
- **Költségcsökkentési akciótervek**, amelyek hatása rövid távon érvényesül
- **Külső szerződésállomány áttekintése**: szerződések újratárgyalása, rossz kondíciójú szerződések felmondása, stb.
- **Pályázati források intézményi célú hasznosulásának a növelése**: tartalom nélküli külső és belső kifizetések leállítása, új szerződéseknél pályázatíró cégek mellőzése, a pályázat tárgykörébe tartozó intézményi költségek átterhelése
- **Jövedelemstruktúra áttekintése**: teljesítmény nélküli kifizetések csökkentése, jövedelmi egyenlőtlenségek csökkentése, bérplafon.
- **Rossz hatékonyságú tevékenységek csökkentése**: kis létszámú képzések nem engedélyezése, stb.
- **Együttműködés az intézmények között**, bizonyos költségtételek intézményrendszeren belül tartása: egymás ingatlanjainak használata bérlet helyett, stb.
- A Felsőoktatási Struktúraátalakításai Alapból finanszírozott **hatékonyság- és bevétel növelő projektek**



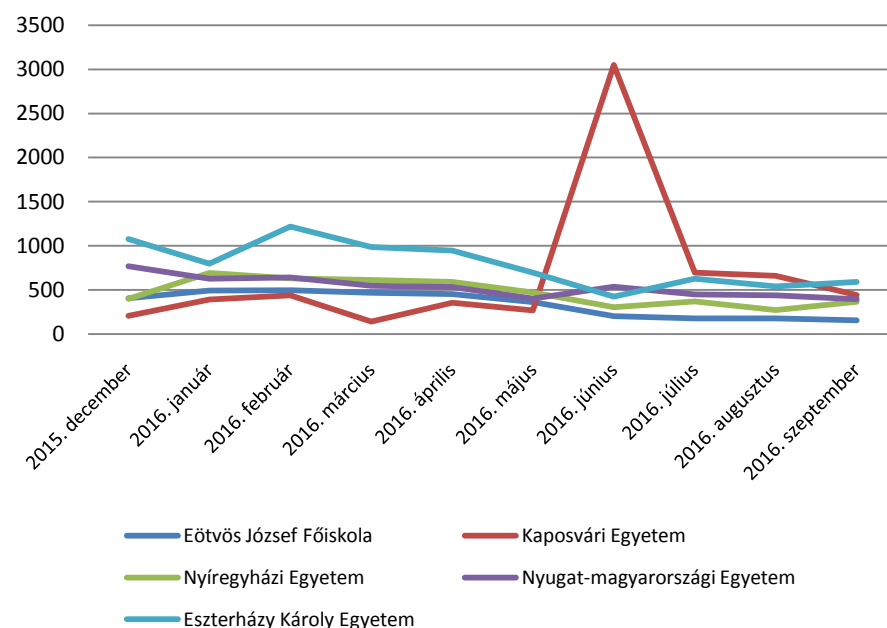
Az intézmények gazdálkodásának alakulása

A legnehezebb helyzetben lévő intézmények

A legnehezebb helyzetben lévő intézmények lejárt tartozásállománya (M Ft)



A legnehezebb helyzetben lévő intézmények pénzkészlete (M Ft)



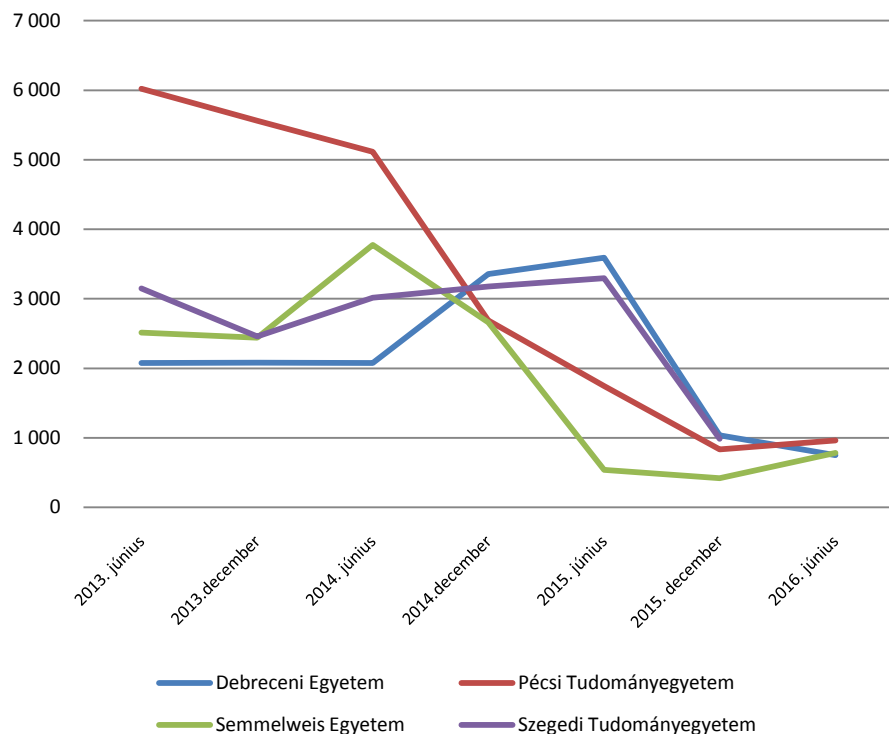
- A kancellárok belépése változtatott a rossz működési modelleken és fejlődési pályára állította a legnehezebb helyzetben lévő intézményeket.



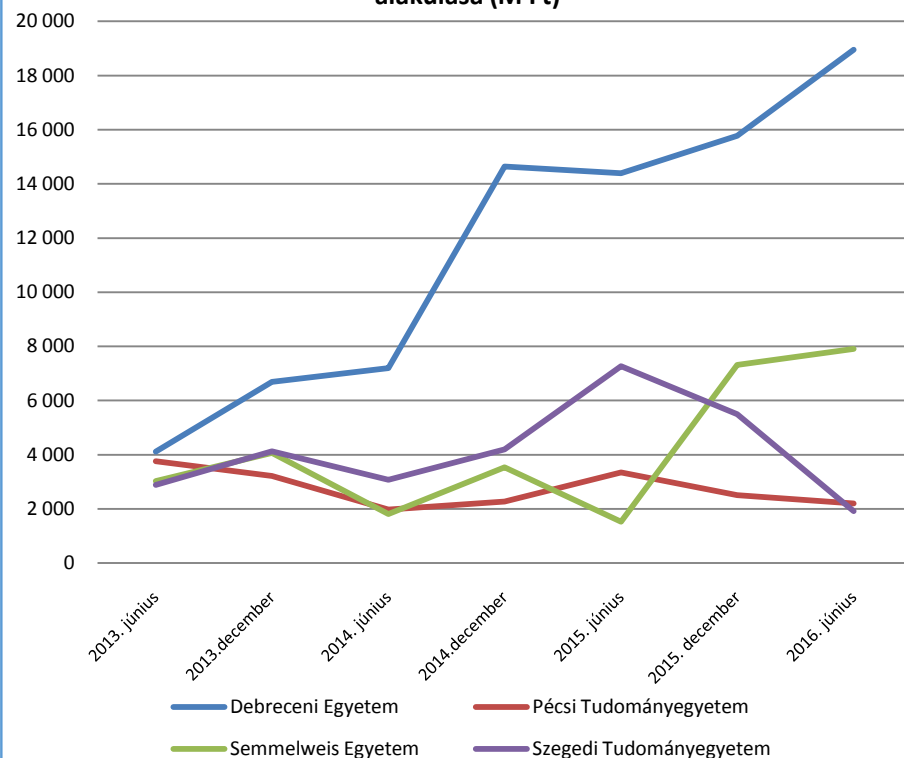
Az intézmények gazdálkodásának alakulása

Klinikával rendelkező intézmények

A klinikával rendelkező intézmények lejárt
tartozásállományának alakulása (M Ft)



A klinikával rendelkező intézmények pénzkészletének
alakulása (M Ft)



- Az orvosképzéssel foglalkozó intézmények **hiánya jelentős mértékben a klinikai oldalról** keletkezik
- Pozitív elmozdulás figyelhető meg a klinikai hiány csökkenése területén is alapvetően **a klinikák folyamatainak konszolidációjának eredményeképp** – ez a folyamat folytatódik
- Külön ki kell emelni az **SZTE és a PTE eredményeinek a jelentős javulását**, valamint a **SE év végére a klinikákkal együttesen is elérhető egyensúlyi költségvetését**



Az intézményirányítók (rektor és kancellár) további ösztönzésére – együttműködés segítésére – irányuló módszerek

- A kancellárok első évét egy **komplex minősítéssel** zártuk (írásos önértékelés és fenntartói értékelés figyelembevételével) és négyfokozatú skálán értékeltük.
- A rektorok értékelésére is bevezettük a **komplex minősítési rendszert** (írásos önértékelés és fenntartói értékelés figyelembevételével), amely szintén négyfokozatú értékelési rendszerben valósult meg.
- Az **Intézményfejlesztési Tervek** a fenntartó által elfogadásra kerültek – az abban szereplő célok bonthatóak le az intézményvezetők (rektor és kancellár) vonatkozásában a komplex minősítési rendszerrel összefüggésben.
- Az IFT-ben meghatározott célok mellé rendelhetőek **további célok** (infrastruktúrafejlesztéshez, intézmény-átalakításhoz stb.), melyek teljesítése a komplex minősítés során figyelembe vehető

A kancellárok és a rektorok motiválására és fenntartó által történő értékelésére is szükség van



A konzisztórium

- **Fő feladat:**
 - az intézmény **stratégiai döntéseinek megalapozása**, valamint a **gazdálkodási tevékenység szakmai támogatása és ellenőrzése**
- **Tagjai (5 fő):**
 - rektor, kancellár, miniszteri delegáltak (3 fő - 5 évre)
- **Működése:**
 - a felsőoktatási intézmény szervezeti és működési szabályzata keretei között dönt működésének rendjéről (tagjai közül választ elnököt, legalább évente kétszer ülésezik)
- **Előzetes egyetértési jogot** gyakorol a szenátus döntéseinek érvényességéhez az alábbi körben:
 - intézményfejlesztési terv
 - költségvetés
 - éves beszámoló
 - vagyongazdálkodási terv
 - gazdálkodó szervezet alapítása vagy abban részesedés szerzése



A legfontosabb fenntartói elvárások a konzisztóriummal szemben

- társadalmi-gazdasági környezet – intézmény – fenntartó érdekeinek

összehangolása

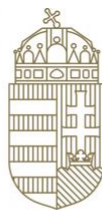
- stratégiai döntések megalapozása
- gazdálkodási tevékenység szakmai támogatása
- szakmai-társadalmi-fenntartói kontroll biztosítása



A kancellárok és a konzisztóriumok működésének fenntartó oldali értékelése – szükséges módosítások

- A **rektorok „kirekesztve” érzik magukat** a szoros fenntartó és kancellár viszony miatt – ennek enyhítése, átformálása a jövőben szükségessé válik (más típusú „partneri viszony” kialakítása a rektor és a fenntartó között)
- Az újabb kancellárok **kiválasztási folyamatába az MRK által kijelölt szakértő meghívása** (Az SZTE kancellárjelölt kiválasztásában ez már megvalósult) – biztosítja a transzparenciát
- A **motivációs és értékelési rendszer** egységes bevezetése a rektor és a kancellár tevékenységére irányulóan (egyéni és közösen teljesíthető célok) – ezzel a rektor és a kancellár **együttműködési hajlandóságának erősítése**
- A konzisztórium és a kancellár tevékenységének **összehangolása, a konzisztórium szerepfelfogás egyértelművé tétele,**
- További adatszolgáltatási és folyamat **egységesítés**
- A konzisztóriumok és az intézményvezetők közti **kapcsolat mélyítése, erősítése**

A rendszer működik – finomhangolások folyamatban



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

Köszönöm a figyelmet!
