



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

A felsőoktatási stratégia megvalósításának jelenlegi helyzete különös figyelemmel a kancellári rendszerre

DR. Solti Péter
miniszteri biztos



Stratégiai célok

- 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;
 - *munkaerőpiaci 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.



Stratégiai akciók állapota

Intézményi struktúra, irányítás

- Feladat lezárva Feladat kidolgozása folyamatban
 Még nem kezdődött el

Stratégiai akció	Módosítás módja	Állapota
A felsőoktatási intézményhálózat racionalizálása, Magyarország térszerkezetéhez igazodó, hierarchikus, a minőségjavulás irányába ható, versenyhelyzetet teremtő intézményrendszer kialakítása.	Nftv., ágazati feladat	<input checked="" type="checkbox"/>
A külhoni intézmények szakemberhiány pótlása érdekében meg kell teremteni az oktatói kiküldetések rendszerét.	Nftv.	<input checked="" type="checkbox"/>
Létre kell hozni mind a rektor, mind a kancellár irányítására és motíválására vonatkozó operatív rendszert (értékelés, célkitűzés, reporting, stb.)	Ágazati feladat	<input checked="" type="checkbox"/>
Akadémiai és gazdasági irányítás szétválasztása – kancellár, konzisztórium, konzisztóriumok létrehozása	Nftv., ágazati feladat	<input checked="" type="checkbox"/>
Jelenlegi háttérintézményi struktúra funkcióinak racionalizálása és rögzítése (OH, Educatio Nkft., OFI, EMET, TKA, BI, NIIF, MTA KIK stb.).	EMMI feladat	



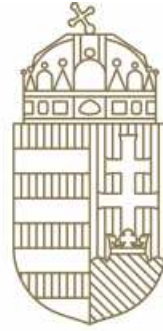
Stratégiai akciók állapota

Intézményi struktúra, irányítás

☑ Feladat lezárva ⌚ Feladat kidolgozása folyamatban

☒ Még nem kezdődött el

Stratégiai akció	Módosítás módja	Állapota
A hallgatói szolgáltatások rendszerének új elvek szerinti kialakítása, minőségbiztosításának kidolgozása és a kancellári rendszerrel való összhang megteremtése	Ágazati feladat	☒
Meg kell újítani a hallgatók térítési és juttatási szabályait rögzítő kormányrendeletet	Kormányrendelet	☒
PPP konstrukciók értékelése, kiváltása, a szükséges költségvetési források biztosítása	Költségvetési törvény, ágazati feladat	⌚
Biztosítani kell a stabil költségvetési forrást az intézmények kutatási alapházisának fenntartásához - valós kutatási tevékenységen alapuló felosztási elvek meghatározásával	Nftv., ágazati feladat	⌚
Kredit és feladat alapú finanszírozási rendszer kidolgozása, a finanszírozás szintjének áttekintése	Nftv., rendeletek	⌚












EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

Kiemelt stratégiai projekt
Intézmény irányítás



Intézkedések, státusz

- Az **akadémiai (stratégiai)** és a **gazdálkodási-működtetési (operatív irányítási)** rendszer **irányítási felelősségének szétválasztása** 
- A **jogi környezet** szükség szerinti **felülvizsgálata**, a folyamatok fenntartói ellenőrzési lehetőségének a megteremtése 
- **Fenntartói érdekek képviselőjének erősítése**
 - **Kancellári funkció** bevezetése 
 - **Konzisztórium**, a fenntartói jogok bizonyos részének delegálása 
 - **Jelentési rendszer** az intézmény belső folyamatainak ellenőrzésére 
 - Közfeladat-ellátás és közpénz-felhasználás hatékonyságának és gazdaságosságának **folyamatos** nyomon követése 
- **Intézményi belső folyamatok** egységesített leírása, implementációja 
- **Egységes**, az állami intézményekre kiterjedő, fenntartó számára transzparenciát biztosító **vállalatirányítási rendszer** létrehozása 
- A **hallgatói önkormányzatok** működésének, gazdálkodásának szabályozása 



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).
 - Robosztus 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.
-



Összehasonlítás a korábbi struktúrákkal

- Gazdasági főigazgató
 - Kinevezés és felmentés NGM egyetértéssel, de a **rektor közvetlen beosztottja**, munkáltatói joggyakorlás a rektornál
 - **Nem volt közvetlen fenntartói irányítás**, indirekt szabályozás törvényeken és rendeleteken keresztül túl általános, az intézményi implementációjánál nagy „szabadságfok”
 - **Apparátusa korlátozott**, az akadémiai oldal érdekei az intézményi humánpolitikai döntések során is elsődlegesek
 - Alapvetően **intézményi érdeket képviselt**
 - **Felelősség** továbbra is a **rektornál**
 - Költségvetési felügyelő
 - Csak **részben integrálódtak** az intézmény belső folyamataiba, limitált információk
 - **Beavatkozási lehetőségük limitált**, csak bizonyos döntési pontoknál a folyamat megállítása, az előzmények és következmények teljes ismerete nélküli
 - Tényleges **apparátussal nem rendelkezik**
 - A **tevékenységük legitimációja az NGM-en keresztül**, a fenntartó irányában csak tájékoztatási kötelezettség
 - **Felelősségük limitált**, közvetlen beavatkozása korlátozott lehetőségekkel rendelkeztek
-

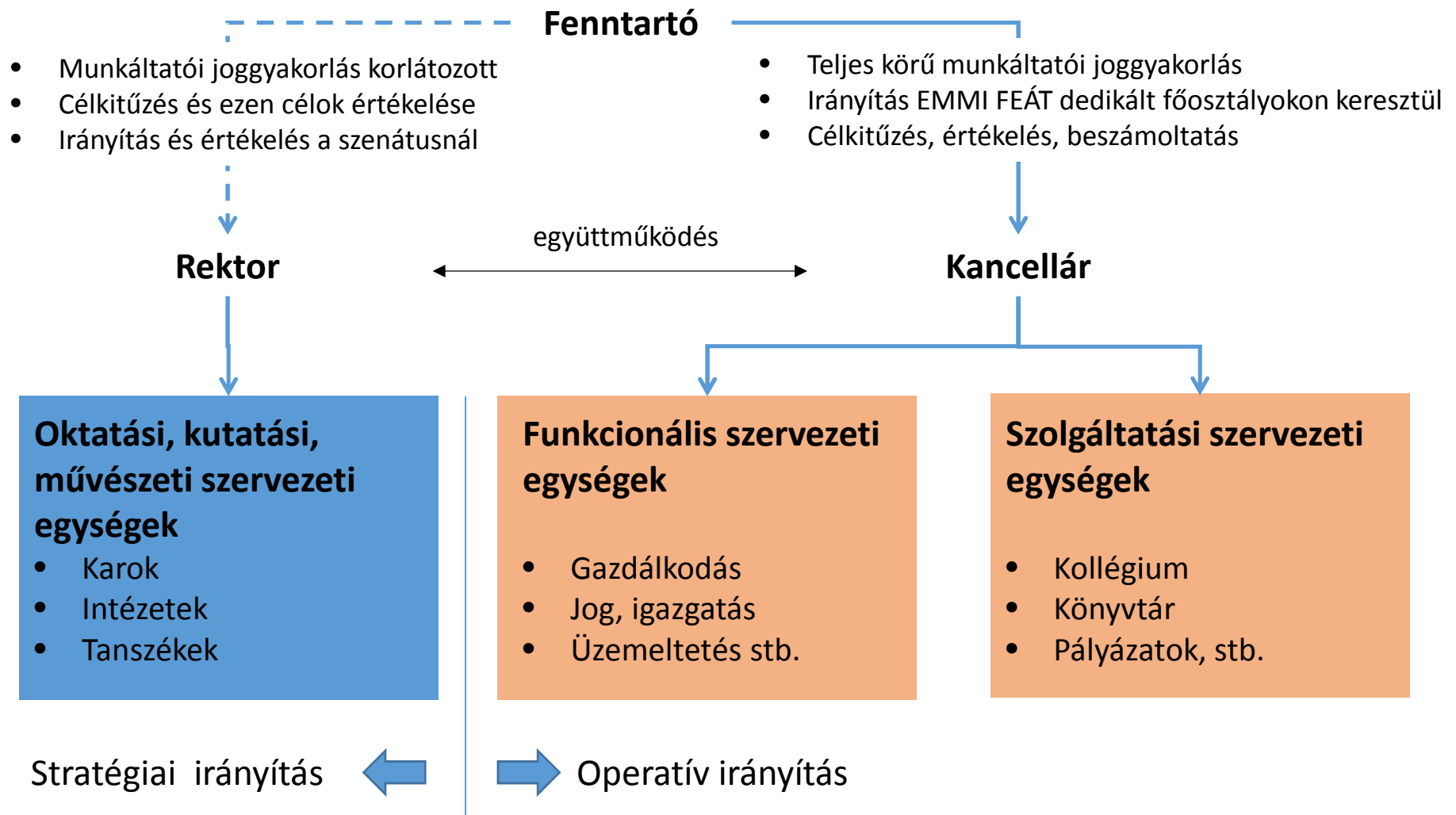


A kancellár feladatai

- 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.
-

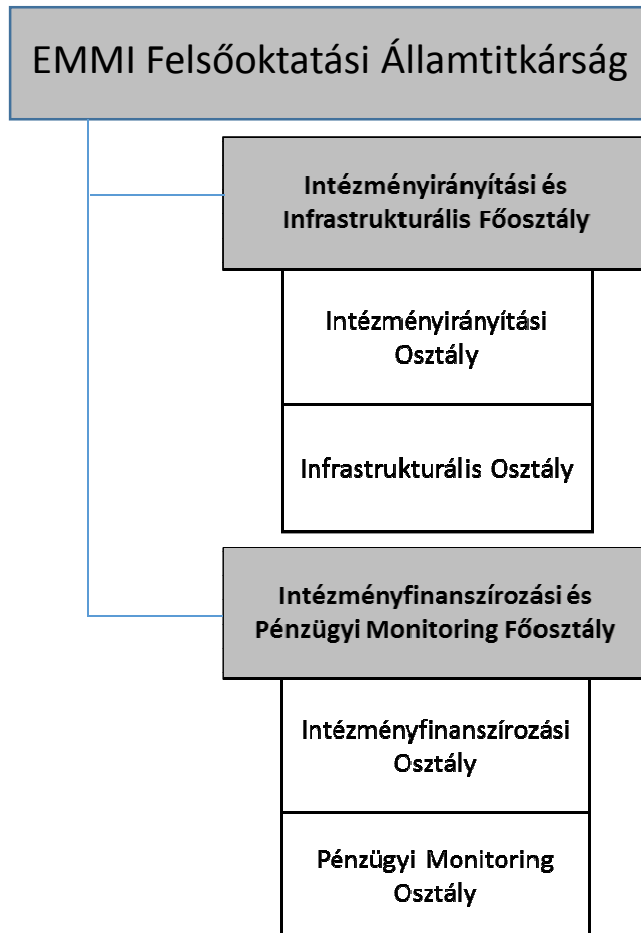


Irányítási modell – rektor és kancellár





A kancellárok irányítási rendszere



Az Intézményirányítási és Infrastrukturális Főosztály alapvető feladata:

- az intézményrendszer stratégiai-operatív irányítása,
- a rektor és a kancellár közös irányításának közvetlen fenntartói segítése,
- az ún. „intézményi kapcsolattartókon” keresztül az intézményeket érintő ad hoc kérdések koordinálása, segítése, a rendszeres és eseti adatszolgáltatások kezelése (élő kapcsolat kialakítása az intézményekkel)
- az intézmények személyi és tárgyi infrastrukturális kérdéseinek előkészítése, tervezése, ideértve a PPP kérdéskör kezelését.

Az Intézményfinanszírozási és Pénzügyi-Monitoring Főosztály alapvető feladata:

- az intézményi vagyon kezelésének kérdései,
- a költségvetések tervezése, kezelése, annak központi koordinálása, illetve
- az intézményekkel kapcsolatos pénzügyi tervezési, elemzési, kontrolling feladatok irányítása, stratégiai javaslatok előkészítése



A kancellárok irányítási rendszere

Az intézményi **kapcsolattartói rendszer**:

- Az állami felsőoktatási intézményeket **5 csoport**ra bontottuk az alábbi jellemzőik alapján:
 - Tudományegyetemek, illetve klinikával rendelkező intézmények (ELTE, SE, DE, SZTE, PTE)
 - Budapesti, illetve a vonzáskörzetben található nagyobb, alapvetően homogén képzési struktúrával rendelkező intézmények (BCE, BME, ÓE, SZIE, BGE)
 - Vidéki, kari struktúrával rendelkező közepes vagy nagyobb intézmények (NYME, KE, SZE, ME, (EKF), PE)
 - Vidéki, kari struktúrával nem rendelkező kisebb intézmények (DUE, (KRF), (SZF), (KF), EKF, NYE)
 - 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, ahol helyszíni ellenőrzéseket végeznek
 - Szervezik az intézményeket érintő témákat, előadásokat a kancellári konferenciákon
 - Rendszeres, tematizált kancellári **konferenciák**
 - Kezdetben ismeretátadás, majd
 - Jó gyakorlatok megosztása
-



A kancellárok irányítási rendszere

Az **intézményi működés fejlesztésére irányuló stratégiai ügyek** kezelése (külön munkacsoportok):

- **Külső partneri kapcsolatrendszer** folyamat alapú kezelése és irányítása
 - **Kiszolgáló és gazdálkodási folyamatok** meghatározása és implementációja
 - **Integrált Intézményirányítási Rendszer** kialakítása (azonos platform minden intézmény részére, az intézmények klaszterbe szervezése – nagy egyetem szolgáltató a környezetében lévő kisebb intézményeknek, pl. ELTE-SZIE pilot)
 - A **vezetői** (rektori és a kancellári) **tevékenység motivációs és értékelési rendszerének** kialakítása – Kjt. végrehajtási rendelet
 - **Intézményi vállalkozási folyamatok kidolgozása** és implementálása
-



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



A kancellárok működésének harmadik fél általi értékelése – kutatási eredmény

Kérdés: Összességében mennyire elégedett az intézményben működő kancellár eddigi tevékenységével?

Forrás: NFKK kancellári felmérés 2015

	teljesen elégedett	inkább elégedett	inkább nem elégedett	egyáltalán nem elégedett	nem tudja	nem válaszolt	Összesen
rektor, rektorhelyettes	1	2	9	2	0	0	14
központi adminisztrációban vagy szolgáltató egységben dolgozó vezető	5	2	1	3	1	0	12
dékán, dékánhelyettes	10	25	16	8	5	2	66
kari adminisztrációban dolgozó vezető	0	1	1	2	1	0	5
egyéb	0	2	4	4	2	1	13
nem adta meg	1	1	3	2	1	21	29
Összesen	17	33	34	21	10	24	139

Rektorok inkább elégedetlenek, a dékáni és központi vezetői szint pedig inkább elégedett a kancellár tevékenységével!



A kancellárok működésének harmadik fél általi értékelése – kutatási eredmény

Kancellári rendszer támogatása	Kancellár személyével való elégedettség			Összesen
	Támogatja (elégedett)	Bizonytalan/nem válaszolt	Nem támogatja (elégedetlen)	
Támogatja	23 fő	5 fő	6 fő	34 fő
Bizonytalan/ nem válaszolt	6 fő	1 fő	6 fő	13 fő
Nem támogatja	21 fő	6 fő	43 fő	70 fő
Összesen	50 fő	12 fő	55 fő	117 fő

Forrás: NFKK kancellári felmérés 2015

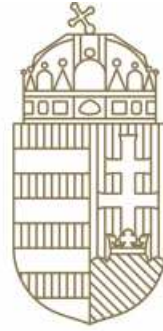
A kancellár személyének elfogadottsága nagyobb, mint magának a rendszernek az elfogadottsága



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 sort kell kerítenünk 2016-tól kezdődően, de ezt megelőzően **intézményvezetői (rektori és kancellári) célkitűzésekre** van szükség (ez a közös együttműködést segítő eszköz lehet)
Jelenleg zajlik az intézményeken belül az **Intézményfejlesztési Tervek** előkészítése, melyet a konzisztórium és a szenátus várhatóan 2016 márciusában fogad el – ezek meghatároznak intézményi célokat éves bontásban – ezek a célok bonthatóak le az intézményvezetők (rektor és kancellár) vonatkozásában
- Az IFT-ben meghatározott célok mellé rendelhetőek **további célok** (infrastruktúrafejlesztéshez, intézmény-átalakításhoz stb.), melyek teljesítésére az éves rendszeres értékeléskor kell sort keríteni.

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



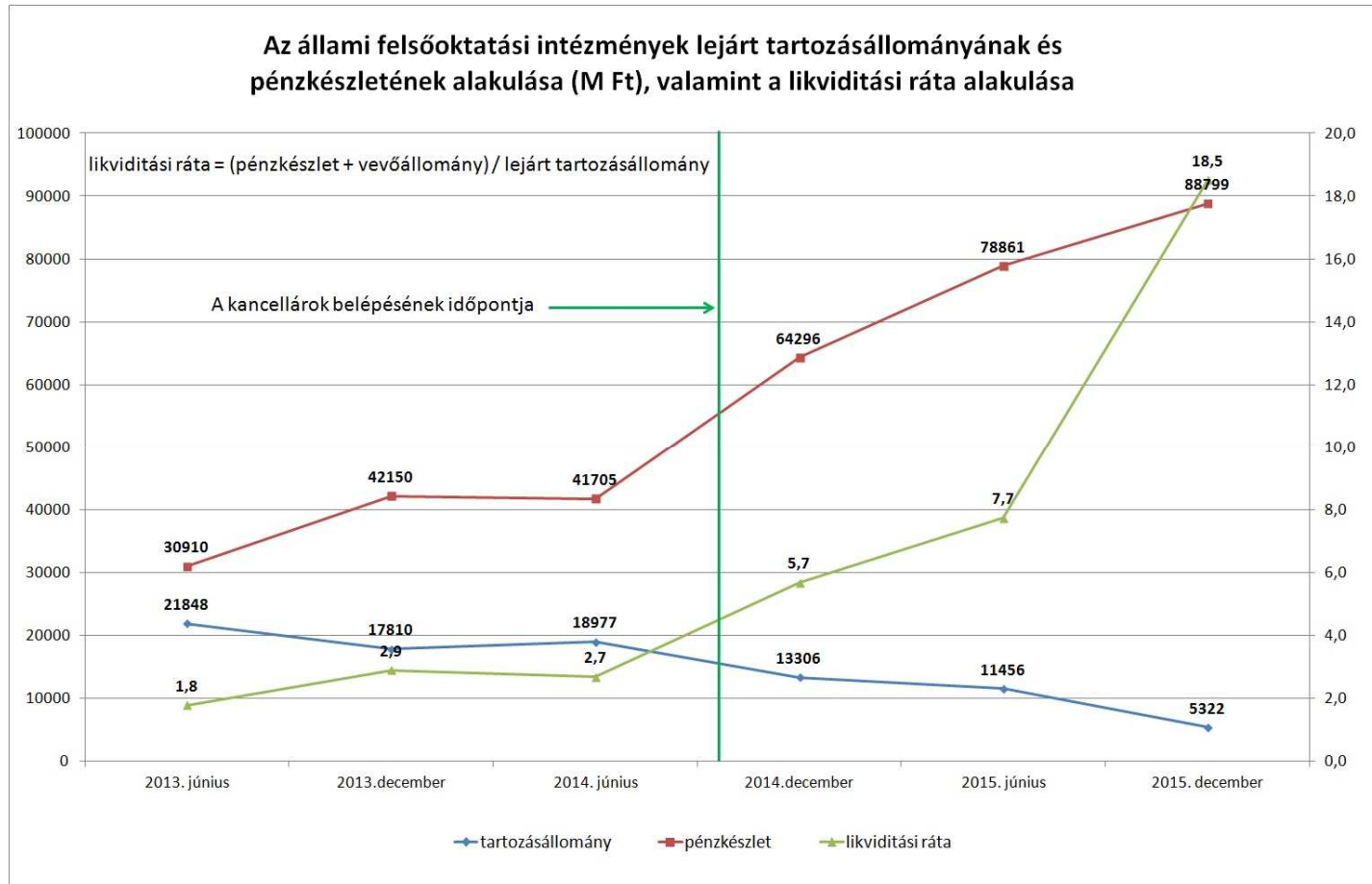
EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

Gazdálkodási mutatók értékelése

Eredményesség



Az intézmények gazdálkodásának alakulása



A kancellárok belépésével a 2013-ban elkezdődött struktúraátalakítási folyamatok 2015-ben felgyorsultak és irányítottá váltak – a tartozásállomány kevesebb mint a felére csökkent, a likviditási ráta nő



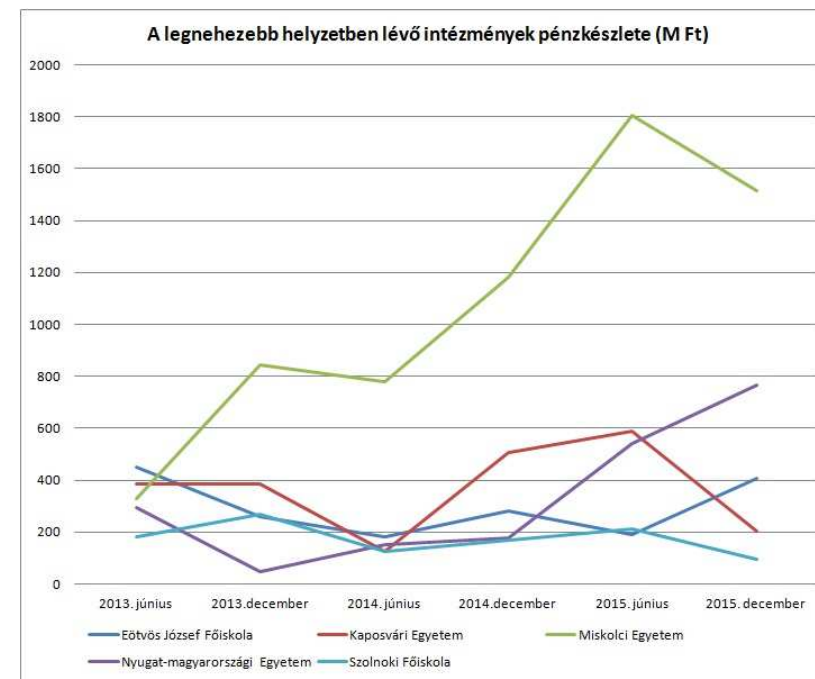
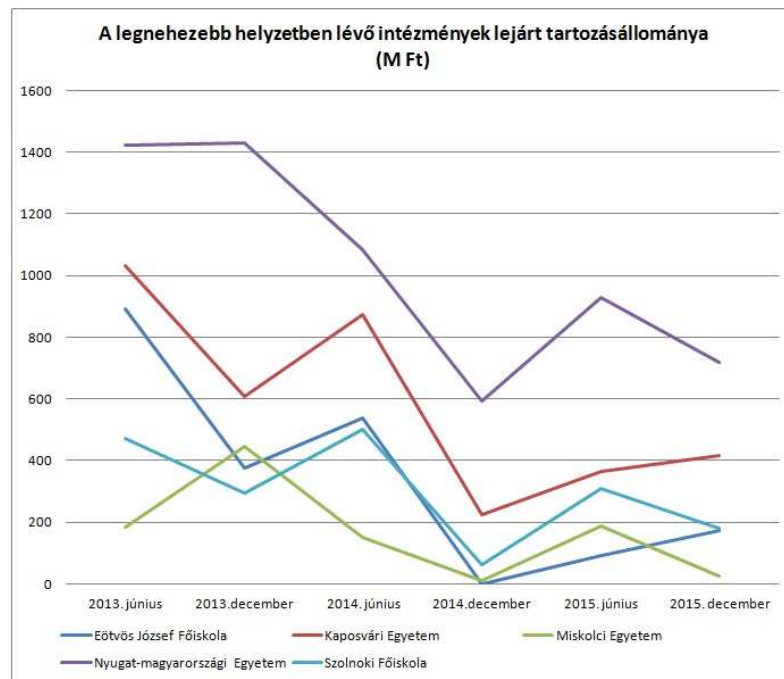
Tipikus intézkedések

- **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 tömegképzések nem-engedélyezése, stb.
- **Együttműködés az intézmények között**, bizonyos költségtételek intézményrendszeren belül tartása: egymás ingatlanjainak használata bérlés helyett, stb.
- A Felsőoktatási Struktúraátalakításai Alapból finanszírozott **hatékonyság- és bevétel növelő projektek**



Az intézmények gazdálkodásának alakulása

A legnehezebb helyzetben lévő intézmények

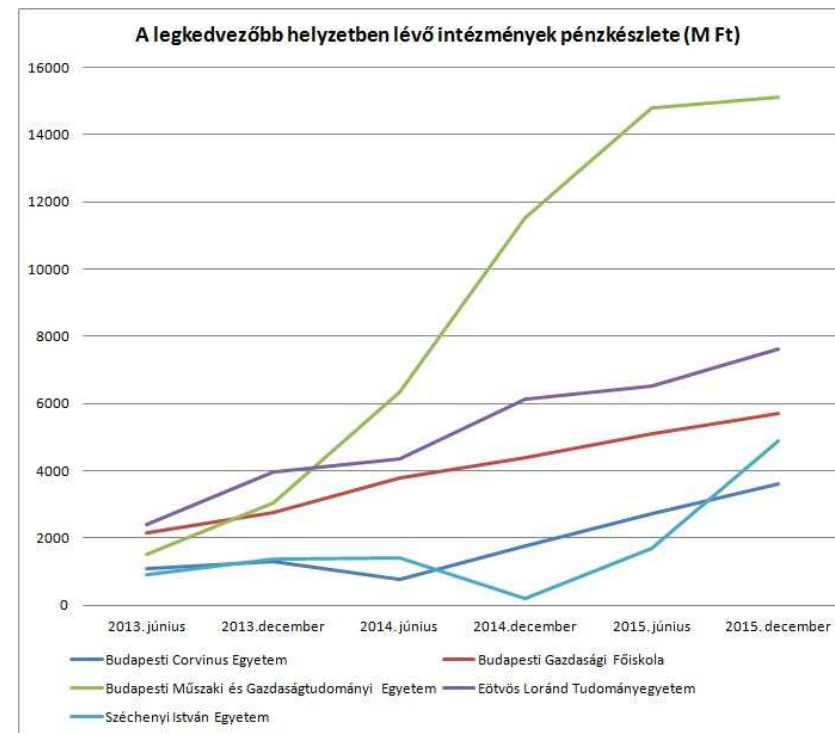
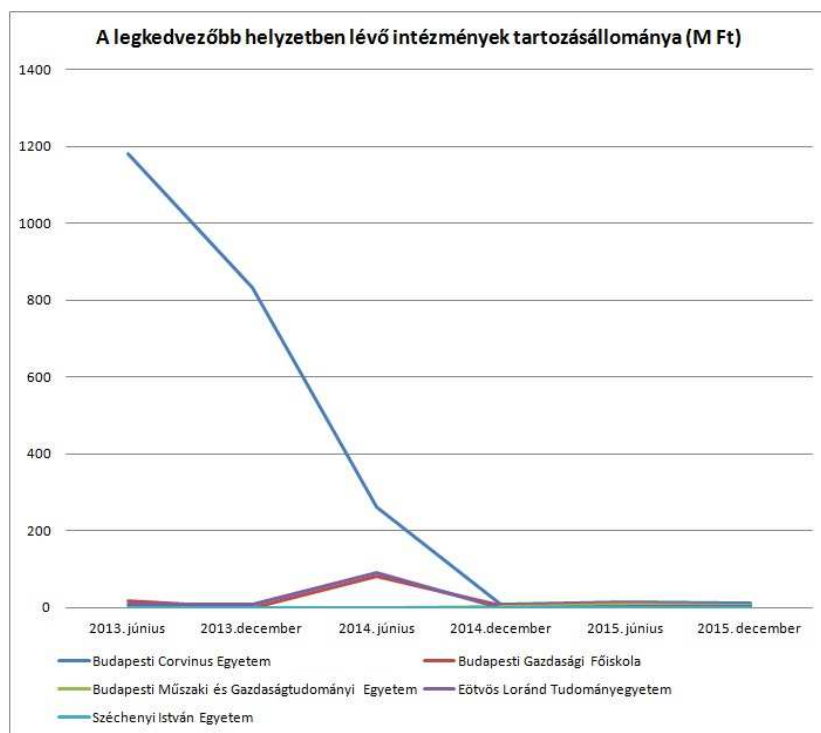


- A korábban éveken keresztül csőd közelben lévő, és jelentős FSA konszolidációs támogatással működő **Nyugat-magyarországi Egyetem** 2015-ben – az erre a célra kapott konszolidációs támogatás nélkül – jelentősen tudta csökkenteni a tartozásállományát
- Az **Eötvös József Főiskola** kis mérete ellenére képes volt a folyamatait rendbe hozni, ma stabil a gazdálkodása
- A **Szolnoki Főiskola** esetében a PPP teher határolja be a fejlődési lehetőségeket, erre tekintettel született meg a fenntartói döntés a Kecskeméti Főiskolával való összeolvadásról
- **A kancellárok belépése változtatott a rossz működési modelleken és fejlődési pályára állította a legnehezebb helyzetben lévő intézményeket.**



Az intézmények gazdálkodásának alakulása

A legkedvezőbb helyzetben lévő intézmények

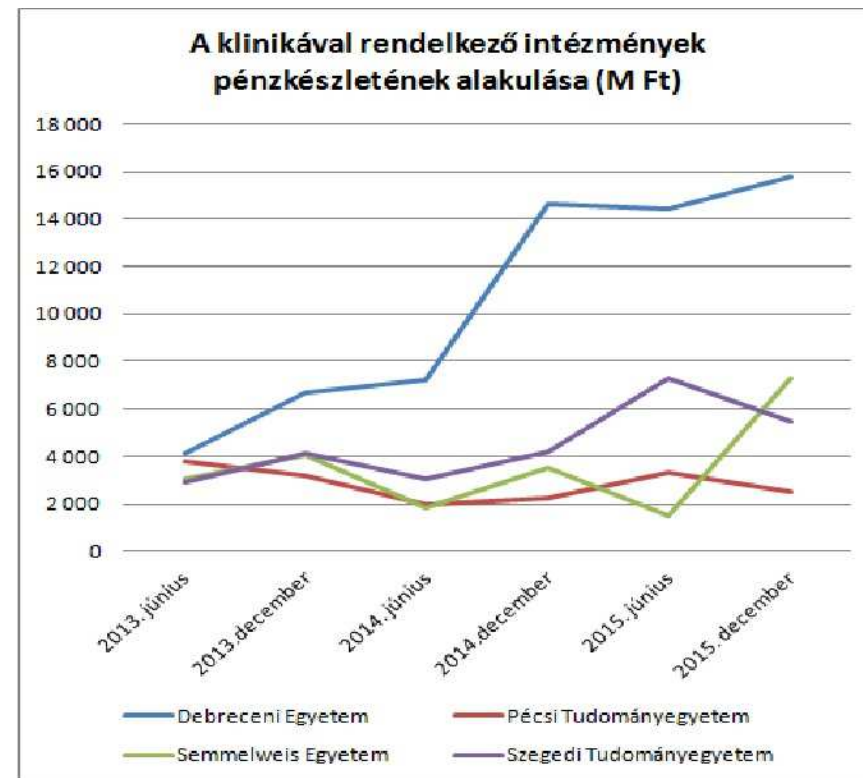
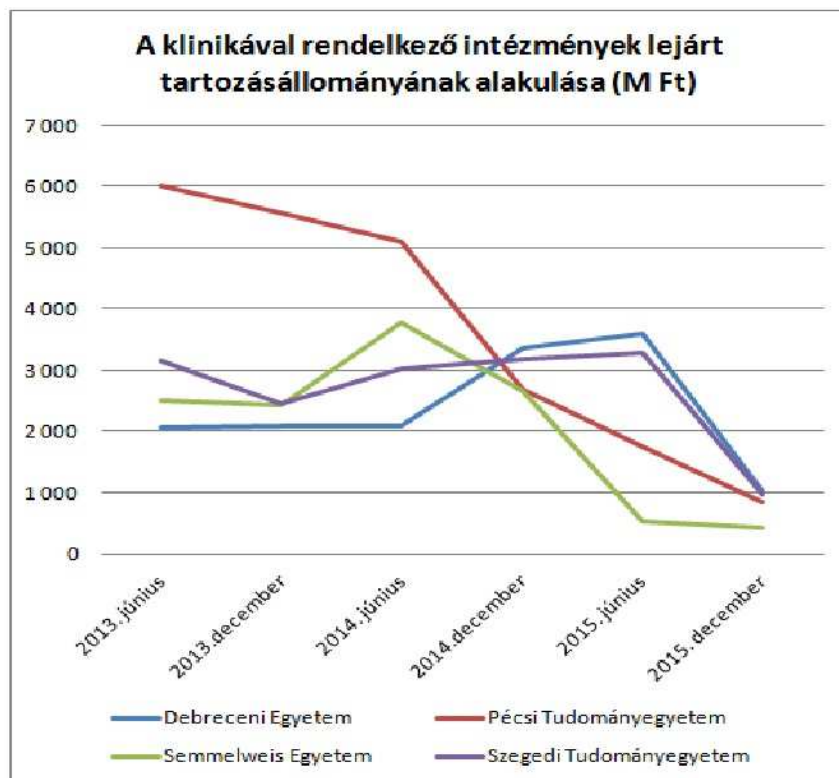


- A 2013-as struktúraátalakítási hatások a leglátványosabban a Budapesti Corvinus Egyetemen jelentkeztek.
- A Széchenyi István Egyetem gyakorlatilag évek óta nem rendelkezik tartozásállománnyal.
- A pénzkészlet folyamatos növekedése szinte valamennyi intézményre jellemző.
- **A kancellárok belépése tovább erősítette a jó működést.**



Az intézmények gazdálkodásának alakulása

Klinikával rendelkező intézmények





Új szereplő megjelenés: 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 konzisztóriumok felállítása:**
 - javaslatok tétele: 2015. december 28-ig, kinevezés 2016. február 15-ig.



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 rendszer működik – finomhangolások folyamatban



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

Köszönöm a figyelmet!
