

### **Bevezető**

Napjainkban a változó környezethez való gyors alkalmazkodás abszolút prioritást élvez a gazdaság minden területén – a költségvetési intézményeket is beleértve. A stratégia egyik speciális eleme a gazdálkodási stratégia, amelynek révén az egyes szervezetek a hosszabb távú stabilitást, likviditást és működőképességet kívánják elérni és fenntartani.

A kutatás témáját képező, költségvetési szektorban működő intézményben olyan szerteágazó tevékenységek kapnak helyet és szerepet (egészségügyi szolgáltatás, köz- és felsőoktatás, kutatás, tudományos tevékenységek stb.), amelyek adottságaikból fakadóan különböző költségigénnyel és eltérő finanszírozási/fenntartási formákkal, jellemzőkkel rendelkeznek. Ugyanakkor a legtöbb esetben ezek a tevékenységek nem tekinthetők önfenntartónak, gyakran egymás mellett és egymást kiegészítve képeznek intézményesített formát (pl.: orvosképzési felsőoktatás és egészségügyi szolgáltatás). Az egyes intézmények működési költségintje – a jogszabályokban megállapított és előírt finanszírozási technikák miatt – gyakran elszakad a realizált bevételektől, emiatt folyamatos forráshiány és tömeges adósságállomány képződik, így minimálisan sem tudnak eleget tenni a kiegyensúlyozott gazdálkodás követelményének.

A vizsgált intézmény – a Semmelweis Egyetem (SE) – ebben a környezetben működik és próbálja a gazdálkodását egyensúlyban tartani. A gazdálkodás kulcskérdéseit a teljesítmény-orientáció, a jelenlegi kapacitások hatékonyabb kihasználása és a többletbevételek realizálása jelenti. Ennek megnyilvánulási formái közé tartozik a tudás, mint befektethető tőke, amelynek közvetítése (értékesítése) mára már nemzetközi szinten versenyképes és üzleti alapon működő szegmenssé vált.

### **Témaválasztás**

Globális trendek a felsőoktatás és az egészségügy területén

A *felsőoktatás* helyzetét figyelve megállapítható, hogy az a gazdasági és társadalmi kontextus, amelybe a felsőoktatási intézményrendszer illeszkedik, sokkal *gyorsabban változik*, mint korábban. A változások háttérben *globális trendek* állnak, amelyek világszerte kikényszerítik a felsőoktatási intézmények modernizációját.

A globalizáció fogalma egyrészt utal a nemzetközi gazdasági terjeszkedésre, másrészt pedig az emberek, a tőke, a termékek, az információ, illetve koncepciók, nézetek, elméletek és értékek határokon átívelő mozgásához kapcsolódó független gazdasági, politikai és társadalmi folyamatokra. (Messias DK. 2001)

A politika-tudományban évekig a globalizáció szó szinonimájaként használták a nemzetköziesítés kifejezést. Manapság azonban a globalizációt, mint a nemzetköziesítés elősegítőjét aposztrofálják. (Baumann A-Blythe J. 2008)

A felsőoktatásban már évtizedekkel ezelőtt kezdődött, és ma is meghatározó szerepet játszik a *globalizáció és a nemzetköziesedés*. A felsőoktatás fejlődése következtében nemcsak a hallgatóság létszáma nőtt meg, hanem a különböző szociális jellemzők szerinti heterogenitása is. Az oktatási intézmények nemzetköziesedése pedig maga után vonta egyes, különböző országokban található egyetemek képzéseinek egymással való harmonizációját, akkreditációját is.

Meghatározott kezdeményezések – mint a székhelyen kívüli képzések, határon túli együttműködések, a nemzetközi hallgatóknak kínált programok angol nyelvi környezetben és feltételek mellett létrehozott formák és fokozatok – mind-mind részei a nemzetköziesítés

---

<sup>545</sup> kontrolling igazgató, Semmelweis Egyetem

folyamatnak. A hagyományos nemzetköziesedés ritkán profitorientált tevékenység, habár növelheti az adott egyetem versenyképességét, tekintélyét és stratégiai együttműködéseit.

*Manapság azonban a nemzetköziesítés a felsőoktatásban egyértelműen profitorientált vállalkozássá vált, amelynek mára az alapvetően non-profit intézmények is részesei lettek. (Altbach PG.-Knight J. 2007)*

*Baumann és Blythe megfogalmazásukban már a tudás irányultságának egyik eleme felől közelítik meg a jelen témakört: ennek oka az, hogy a know-how, a szellemi tőke a tudás-alapú gazdaságban értékes „vagyonárgyá”/tőkévé vált, ennek következtében pedig a tudás oktatás általi előállítására egyre inkább piaci versenyen alapuló iparágga fejlődött. Az oktatás tehát a globalizált világ egyik fontos üzleti területévé lett mind befektetés, mind exportálható szolgáltatás szempontjából. (Baumann A-Blythe J. 2008)*

A tanulás jellegével kapcsolatos kutatási eredmények jelentős változásokat hoztak a tanulásról alkotott gondolkodásmódban, melynek eredményeként számos ország meghatározó oktatáspolitikai paradigmájává vált az *élet hosszig tartó tanulás*. Mára ez már *fontos szempontnak számít a vezető egyetemek képzési stratégiáiban* is. Gyakorlati megvalósulásának sokszor nélkülözhetetlen eszközei azok az *infokommunikációs technológiák*, amelyek az egyetemi oktatás és ügyintézés számos aspektusát is átfomálták (Pop 2013).

Az informatika területén, az utóbbi évtizedekben végbement fejlődés az *internet és az intranet* alkalmazását oly mértékben elterjesztette, hogy több olyan funkciót „életre keltett”, amelyek közül néhányat érdemes kiemelni:

- Tartalom-megosztás, fogadás
- E-mail, azonnali üzenetváltás (chat), internetes telefonálás, web-konferencia
- Marketing eszköz
- Világ távoli pontján is közvetlen elérhetőség

Andrew Wileman (2009, 143-150. o.) stratégiai költségcsökkentő programként közelíti meg az internetet, amely a bürokratikus világunk (közsféra) túlzott költségigényét hivatott kiváltani. Az oktatás terén ez leginkább a kapcsolattartásban és a tartalmak megosztásában látszik kikristályosodni. Napjainkban az e-learning (interneten keresztüli tanulás) alkalmazások már ennek mezsgyéjén fejlődnek és teszik lehetővé a távolságtól független tanulást.

A felsőoktatás egyik speciális megjelenése az *egészségügyi felsőoktatás gyakorlati, klinikai háttérrel történő fúziója*. Az egészségügyi szakemberek nemzetközi színvonalú felkészítése lehetőséget kínál a jelenleg érvényes, reaktív, a betegség megszüntetésére összpontosító stratégia felszámolására és egy új, proaktív stratégia kidolgozására; az egészségügyi oktatás révén akár azonnal és látható módon hozzájárulhatunk az egészségügyi egyenlőtlenségek csökkentéséhez. (Koehn PH. – 2006). A magyar egészségügyi felsőoktatásban nagy előny, hogy míg külföldön a jogi szabályozás sok országban megnehezíti, hogy az orvostanhallgatók maguk is végezzenek betegevizsgálatokat, addig nálunk a hallgatók is bekapcsolódhatnak a betegekkel folyó munkába. Ez *a külföldi egyetemekhez képest jelentős előnyt jelent a diákok számára, hiszen így már az egyetemi évek alatt több és alaposabb gyakorlati tapasztalathoz jutnak hozzá.*

#### **Gyakran változó környezet gazdálkodásra gyakorolt hatása a költségvetési intézményekben**

Az ebben a szektorban tevékenykedő intézmények tulajdonosa, fenntartója az állam, amely intézményrendszerén keresztül különböző mértékű állami beavatkozások útján gyakorolja jogait (Nyíry 2003, 37. o.).

A költségvetési intézmények gazdálkodását leginkább befolyásoló tényezőkre, az egyes tevékenységek finanszírozási formáira vonatkozóan az alábbi általános megállapítások emelhetők ki:

- A finanszírozási rendszerek nem a tényleges költségeket veszik figyelembe
- Átlagokkal, relatív súlyokkal számolnak
- Bonyolultak
- Nem kompenzálják az ellátás/oktatás minőségéből adódó különbségeket
- Gyakran változnak

- Gátolják az operatív tervezést és a racionális működtetést.

Itt fontos megemlíteni a jogszabályalkotás magyar sajátosságát is, miszerint az állami szektorra vonatkozó jogi szabályozás változásai későn készülnek el és nincsenek tekintettel a végrehajthatóság átfutási idejére. Vannak olyan szakterületek, ahol gyakran havi rendszerességgel változnak a jogszabályok, ez nagyban megnehezíti a merev költségvetési struktúra és intézményi rendszer hatékony működtetését.

#### **Az utóbbi években jelentősen beszűkülő állami források**

A *felsőoktatás* állami finanszírozásában az utóbbi 4 évben jelentős átalakulásnak lehetünk tanúi, amely leginkább a struktúra és a kapacitás mérlegelése nélküli *forráskivonás*ban nyilvánult meg. Ez a folyamat mindinkább rákényszerítette és rákényszeríti ma is a felsőoktatási intézményeket egyéb források (pl.: pályázati források, egyéb bevételek stb.) szerzésére és az alapfeladatok forráshiányának kiegészítésére.

A magyar egészségügyben látható egyenlőtlenségek egy része finanszírozási, másik része pedig orvos-szakmai okokra vezethető vissza. A *teljesítmény-finanszírozás* bevezetése óta megfigyelhető az a törekvés, hogy – az indokolatlan igénybevétel és a szolgáltatók által indukált kereslet visszaszorítására – az egészségügyi kormányzat, illetve az Országos Egészségbiztosítási Pénztár (OEP) a bevételnövelő törekvéseket folyamatosan korlátozza, amely *az egészségügyi szolgáltatók gazdálkodási mozgásterét a bevételi oldalon rendre szűkíti*. Emiatt egyre jobban *fókuszba került a kiadási oldali mozgáster szerepe*, amely arra készíti az egészségügyi szolgáltatókat, hogy *fajlagos költségeiket csökkentsék*. Ez a folyamat azonban egy bizonyos szinten túl már minőségromlással, a várólisták növekedésével és a szolgáltatók rohamos eladósodásával járhat. Ugyanakkor a megnövekedett arányú célfelhasználású (pl.: bérkompenzáció, egészségügyi dolgozók keresetkiegészítése stb.) támogatások ténylegesen nem segítik elő a mindennapi működést.

#### **Forráshiány és tömeges adósságállomány, mint állandó létforma**

Az egészségügy teljesítmény, míg a felsőoktatás normatíva alapú finanszírozása is működési támogatás, ezért nem teszi lehetővé az infrastruktúra állagmegóvását, fejlesztését, amely nagymértékben megnehezíti a korszerű ellátási színvonal biztosítását. Egyes intézmények sajátos struktúrájukból fakadóan ebben a finanszírozási rendszerben nem tudnak rentábilisan működni (keves-szakmás kórházak, térségi sajátosságok stb. miatt). Így nemhogy a fejlesztésekre nem tudnak áldozni, de a napi működés biztosítása is problémát okoz. Gyakran halljuk, hogy az egészségügy válságban van, hogy *az egészségügyi intézmények jelentős adóssággal és adósságfelhalmozási potenciállal küzdenek*. Ez a probléma nem minden esetben strukturális, hanem esetenként gazdálkodás-menedzsment probléma. Hiszen, ha az érintett intézmények élén nem *válságmenedzsmentben* (Ivány 2010) gyakorlott *felsővezetők* dolgoznak, akkor nem várható el bármilyen hathatós intézkedés a hiányok felszámolására. Inkább csak *kormányzati közvetlen intézkedésekben* – mint például az intézményi *adósságkonszolidáció* – lehet bízni. Az ilyen formában történő adósságrendezések legtöbb esetben *csak időleges megoldások*, mivel a szükséges változtatások nélkül az intézményi adósságok újratermelődnek. Jelenleg tehát *hiányzik a hatékony állami szerepvállalás és a költségvetési intézmények gazdálkodási stratégiája* a helyzet feloldására.

*Az előzőekben leírt trendek alapjaiban formálták át a költségvetési intézmények, köztük az egyetemek működését.*

Az egyetemeket irányító, egyre inkább professzionalizálódó menedzsmenteknek a *minőségi oktatás* biztosítása mellett *gazdasági és hatékonysági szempontokat* is fokozottan mérlegelniük kell a működésük során.

A fentiek ismeretében a Semmelweis Egyetemen folytatott *vizsgálat célja* a következőkben foglalható össze:

- A SE-n kialakított sajátos gazdálkodási módszertan elemzésén keresztül új stratégiai célok megfogalmazása
- Gazdálkodás kulcskérdéseinek vizsgálata:
- Környezeti változók és szereplők hatása a gazdálkodásra
- Kapacitások hatékonyabb kihasználásának lehetőségei
- Nem állami források, hanem (saját) egyéb többletbevételek realizálása
- Előállított tudás hasznosításának további dimenzióinak meghatározása.

#### **A Semmelweis Egyetem (SE) rövid bemutatása**<sup>546</sup>

A Semmelweis Egyetem hosszú múltra visszatekintő intézmény, amely napjainkban *kutatóegyetemként* nemcsak Magyarország egyik vezető egyeteme, hanem *Közép-Kelet Európa egyik meghatározó egyetemi központjává vált.*

Az itt folyó kutatások szakmai minősége csaknem mindenben megegyezik a legjobb nemzetközi kutatóhelyekével.

Alapító okirata szerint *alap- és kiegészítő tevékenységeket folytathat, mint – működési formáját tekintve – költségvetési intézmény, amely éves szinten közel 65 milliárd forintos költségvetési előirányzattal rendelkezik.* Az Egyetem felsőoktatási alaptevékenysége magába foglalja az alapképzést, a mesterképzést, illetve egyes karain az osztatlan képzést, a doktori képzést, a felsőfokú szakképzést, a szakorvosképzést, szakfogorvos-képzést, klinikai szakpszichológus-képzést és a szakirányú továbbképzést.

#### **A Semmelweis Egyetemen**<sup>547</sup>

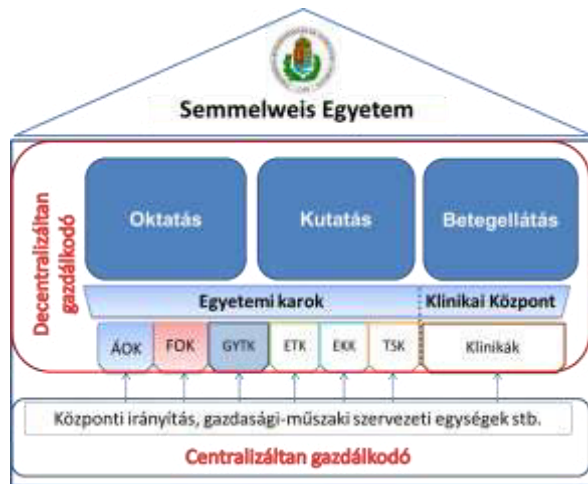
- oktatási, tudományos kutatási (kar, klinika, intézet, tanszék)
- szolgáltató (gyógyító-megelőző-, informatikai-, szociális-, kulturális-, kollégiumi-, sport-, könyvtári-, levéltári- és egyéb feladatot ellátó)
- funkcionális (gazdasági-, belső ellenőrzési-, igazgatási és szervezési-, műszaki szolgáltató- és egyéb feladatot ellátó) szervezeti egységek működnek.
- 2014. júniusában az alábbi *struktúra* szerint működik a Semmelweis Egyetem:
- Egyetemi karok (6):
- Általános Orvostudományi Kar (ÁOK)
- + ezen belül a klinikák Klinikai Központba szerveződve
- Fogorvostudományi Kar (FOK)
- Gyógyszerésztudományi Kar (GYTK)
- Egészségtudományi Kar (ETK)
- Egészségügyi Közszolgálati Kar (EKK)
- Testnevelési és Sporttudományi Kar (TSK, korábbi nevén TF)
- Centralizált szervezeti egységek:
- Rektori Hivatal
- Gazdasági Főigazgatóság
- Pénzügyi Igazgatóság
- Kontrolling Igazgatóság stb.
- Operatív Főigazgatóság

A struktúra szemléltetése mellett fontos kiemelni azt, hogy bár *az egyes tevékenységek* (szakfeladatok) finanszírozása az állam szempontjából elkülönítésre kerülnek, de azok *szervesen nem választhatók külön ebben az intézményben.* Hiszen például az orvosképzés gyakorlati oktatását a klinikákon végzik, ott ahol a betegellátás is folyik.

<sup>546</sup> Semmelweis Egyetem Intézményfejlesztési Terve (IFT) 2012-2017 alapján

<sup>547</sup> Semmelweis Egyetem Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ) alapján.

Az Egyetem struktúráját az 1. számú összefoglaló ábra szemlélteti:



7.ábra Semmelweis Egyetem struktúrája, saját szerkesztés

A háttérszolgáltatói apparátus – amely a centralizáltan gazdálkodó szervezeti egységeket foglalja magába – a karok, klinikák és az egyéb szervezeti egységek munkáját segítik.

A felsőoktatási tevékenység és az egyéb oktatási tevékenységek gazdasági és hivatali ügyeit kari szinten, illetve a karok alá tartozó szervezeti egységek szintjén végzik.

#### Idegen nyelvű oktatás a Semmelweis Egyetemen

Az idegen nyelveken folytatott képzések kétpólusúak, egyrészt ide sorolhatók a Magyarországon idegen nyelven oktatott képzések, másrészt a külföldön teljesített, szervezett képzések. A két pólus között mozogva az Egyetemen eddig elért eredmények tükrében lehet további, reális stratégiai célokat kitűzni. Az elmúlt évek alatt az idegen nyelvű oktatás terén a következő eredményeket sikerült az Egyetemnek elérnie<sup>548</sup>:

- Mobilitás programok (Erasmus/Socrates/LLP/Leonardo)
- Hallgatói és oktatói mobilitás:

A legnépszerűbb programoknak a Socrates és az Erasmus csereprogramok mondhatóak. Magyarország 1997-ben csatlakozott teljes jogú partnerként az uniós országok felsőoktatási hallgatóinak mobilitását segítő *Erasmus-*, majd 2000-ben a *Socrates/Erasmus* action-2, majd 2007-től az *Egész életen át tartó tanulás* (Lifelong Learning Program, rövidítve LLP) elnevezésű programokhoz. Az Egyetemről évente több mint 160 hallgató utazik külföldre a felsorolt programok segítségével. A *Leonardo da Vinci* programban nemcsak a hallgatók, hanem az oktatók, szakemberek is tanulmányutakon vehetnek részt, valamint számos külföldi szakember látogat a Semmelweis Egyetemre ösztöndíjjal.

#### Pályázat útján elnyerhető ösztöndíjak

Hazai és külföldi hallgatók saját maguk is kereshetnek pályázati forrásokat kiutazásaikhoz, ilyenkor a hallgatók a fogadó intézet kiválasztásához és kapcsolatfelvételhez kapnak segítséget az Egyetemtől. Külföldi egyetemekkel való együttműködés, közös képzések indítása (székhelyen kívüli képzések) helyszíne szerint:

<sup>548</sup> SE IFT 2012-2017 alapján

- 2007 – Rochester (USA-NY) és Tikkurila (Finnország): kettős ápolónőképzés a Rochesteri Nazareth Főiskolával és a Laurea Egyetemen, a végzett hallgatók egyszerre kapnak magyar és amerikai diplomát.
- 2008 – Hamburg: székhelyen kívüli orvosképzés létesítése közösen a Németországban 44 ezer embert foglalkoztató, 140 kórházat és egyéb egészségügyi intézményt üzemeltető Asklepios Kliniken GmbH-val amely elsősorban az orvos-utánpótlás biztosítása céljából alakította ki az együttműködést. A hallgatók az SE tanterve alapján tanulnak és magyar professzorok előtt teszik le a vizsgákat. A diplomát a végzett hallgatóknak a Semmelweis Egyetem állítja ki.
- 2009 – Svájc: gyógytornász (B.Sc.) székhelyen kívüli képzés a Luganói Egyetemen az Egészségtudományi Kar (ETK) közreműködésével valósult meg. Az akkreditált képzést az ETK saját oktatóival folytatja és az itt végzett hallgatók Európában elismert diplomát szereznek, amellyel az Európai Unió országaiban bárhol munkát tudnak vállalni.
- 2010 – Szlovákia: egészségügyi menedzserképzés tréning (M.Sc) indítása Pozsonyban (Bratislava) példaértékű a Kárpát-medencében lévő országok között.
- 2010 – Kína: hagyományos kínai orvoslás-képzés a Heilongjiang Egyetemen közösen (B.Sc.) Európában egyedülálló kezdeményezés megvalósulását jelentette. Az Egészségtudományi Kar szervezésében a kínai hallgatók első négy évüket töltik Magyarországon és az utolsó Kínában.

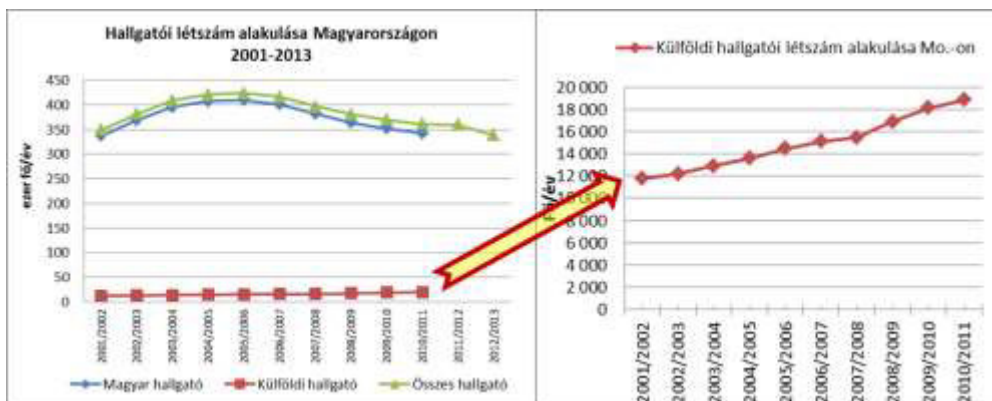
#### **Hálózati munka**

Két hálózat építésében és munkájában vesz részt a Semmelweis Egyetem. Az egyikben az *Orvosképzés Európai Hálózatában* (Medical Education In Europe) alapító tagként szerepel az intézmény, amelynek munkáját az Európai Bizottság az egyik legjobban működő Tematikus Hálózat minősítéssel ismerte el. A másikban, a „*Consortium of Institutes of Higher Education in Health and Rehabilitation In Europe*” (COHEHRE), az egészségügyi felsőoktatást folytató intézmények együttműködésének fórumában vesz még részt, amelynek egyik fő feladata a képzési programok módszertani fejlesztése. Ugyanakkor más haszna is van a tagoknak, úgymint a kapcsolatépítés, innovatív tapasztalatok szerzése és megosztása, valamint a mobilitás fejlesztése.

#### **Külföldi hallgatók oktatása a Semmelweis Egyetemen**

A 2. számú ábrából jól látszik, hogy az elmúlt tíz évben a felsőoktatás összes hallgatói létszáma folyamatos csökkenést mutat. Ugyanez a csökkenő tendencia látható a – kategórián belüli – magyar hallgatók létszámának alakulásában. Viszont a Magyarországon tanuló *külföldi hallgatók létszáma dinamikusan emelkedett* az elmúlt időszakban, a tíz évvel korábbi szinthez képest 2010/2011. évi tanévben már 60%-os növekedést.

*Össességében* mind a magyar, mind pedig az idegen nyelvű oktatás eredményei mentén megfogalmazható az a cél, amely szerint *tovább kell fejleszteni a nemzetközi kapcsolatokat és az itthoni infrastruktúrát*. A magyar nyelvű oktatás költségtérítéssel bevételeit leszámítva, a *külföldi hallgatók budapesti és székhelyen kívüli képzése üzleti alapon tud tartós és kiszámítható bevételi forrást adni*.



8. ábra Hallgatói létszámok alakulása Magyarországon 2001-2013. között

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal és az Oktatási Statisztikai Évkönyv 2010-2011. alapján

### Korlátozó tényezők

Az előző gondolatmenetet folytatva, elmondható, hogy a Semmelweis Egyetemen a felsőoktatás és az egészségügyi szolgáltatás szervesen összekapcsolódik, számos komponense van mindkét szakterületnek, amelyek összefonódása miatt nem szétválaszthatóak. Ugyanakkor a külföldi hallgatók egészség tudományi oktatása további bevételszerzési lehetőséget hordoz magában, ellentétben a magyar felsőoktatás csökkenő állami támogatásával. *Ezért a korlátozó tényezőket kizárólag a külföldi hallgatók képzésének további bővítésén keresztül vizsgálom. A külföldi hallgatói létszám – jelenleg több mint 2800 fő – mára már elérte a meglévő infrastruktúra által behatárolt kapacitáskorlátot. Összefoglalóan az itthoni képzésben a külföldi hallgatók létszám bővítését akadályozó legfontosabb tényezők és azok jellemzői az alábbiak:*

- Oktatási és klinikai infrastruktúra állapota
- Kevés a rendelkezésre álló oktatóterem, laboratórium, állapotuk fejlesztésre szorul
- A világ élvonalától elmarad az egyes klinikák felszereltsége, műszaki állapota, eszközparkja
- Hiányos a hallgatókat kiszolgáló egyéb infrastruktúra
- Kevés a jó minőségű kollégium, sportlétesítmény
- Könyvtári férőhelybővítésre lenne szükség
- Hiányoznak a hallgatókat idegen nyelvű szolgáltatásokkal segítő ügyfélszolgálatok
- Idegen nyelven magas szinten beszélő oktatók korlátozott száma

Német nyelven oktatókból van szűk keresztmetszet. Ez azért is jelent nagy problémát, mert különösen a német hallgatók várják el, hogy anyanyelvi szintű oktatás kapjanak az általuk megfizetett térítési díj fejében. Számos országból érkező hallgatók nem beszélnek elfogadható szinten az angol nyelvet (Szaúd-Arábia, Dél-Közép-Kelet Ázsia egyes országaiból).

*A székhelyen kívüli képzés korlátaira* – a teljesség igénye nélkül – a következők lehetnek befolyásoló hatással:

- Nyelvi környezet  
A kihelyezett képzések létesítését egyfelől megkönnyíti az a tény, hogy napjainkban az angol nyelv az egyik, ha nem az egyetlen világnyelv, Ugyanakkor egyes országok más nyelveket preferálnak: ilyen például a francia, német vagy a spanyol nyelv.
- Kulturális és vallási környezet  
Az orvostudomány és a vallás, illetve a különböző nemzetek kultúrája között sok esetben évszázadokra visszavehető ellentétek húzódnak, ezért az orvoslás néhány ága nem tud egyes országokban versenyképes lenni. Például az iszlám országokban nem támogatják a halottak boncolását.

- **Infrastrukturális korlátok**  
Az elmaradottabb térségekben, kevésbé fejlett országokban hiányoznak az alapvető orvosi ellátáshoz szükséges feltételek, de vannak olyan helyek, ahol például még kórház sincs több száz kilométeres körzetben (pl.: India, Kambodzsa néhány régiójában).
- **Politikai érdekek**  
Itt nemcsak a fogadó, de a küldő (jelen esetben hazánk) ország külkapcsolati és érdekviszonyait kell megemlíteni. Ez annyit jelent, hogy a Semmelweis Egyetemnek a globális piacokon való érvényesülése nemcsak intézményi, hanem politikai szintű támogatással jöhet csak létre.
- **Anyagi viszonyok**  
A környező országokat leszámítva, célpiacként az Egyetem számára a közel-keleti, közép-kelet-ázsiai országok jelenthetnek potenciális piacot az orvos- és egészség tudománnyal kapcsolatos oktatás nemzetköziesítésében. Ezt jelentősen befolyásolják a célországok elérési és az ott töltött idő/munka költségei is.

Ide sorolható az Egyetemen meglévő oktatói állomány bérezési rendszere is, amely sok esetben jelentősen elmarad egyes, jó hírnevű külföldi egyetemétől.

A *kormányzat* és szerveinek feladatellátásából nem az ellenőrzési funkcióját, sokkal inkább a fenntartói, az intézmények működését segítő, *közreműködői szerepét szükséges hangsúlyozni*, amely megjelenési formáját tekintve *egy hosszabb távú és üzleti alapú állami szerepvállalásban* ölt testet.

A felmerülő korlátokat figyelembe véve elmondható, hogy a globalizáció által indukált, a felsőoktatásban lejátszódó dinamizált folyamatokat a Semmelweis Egyetemnek is követnie kell. El kell szakadni attól a tévhittől, hogy a közfinanszírozás és a közszférában való munkálkodás anyagi és létbiztonságot ad. *Behatólt a felsőoktatásba is az üzleti alapú (for profit) egészség tudományi oktatás igénye, amelynek révén biztosítható az intézmény hosszú távú versenyképessége.*

#### **Hipotézisek és használt elemzési eszközök**

Az előző fejezetek rövid áttekintéséből levezethetően, a vizsgálat kezdetekor az alábbi hipotéziseket lehetett megfogalmazni:

A Semmelweis Egyetem rendelkezik olyan exportálható termékkel, amely hosszú távon képes kompenzálni a csökkenő állami forrásokat és hozzájárul az intézmény fenntartásához. A szokásos vezetői hozzáállás, miszerint az állam majd rendezi a felhalmozott adósságokat és segít a „bajban”, hosszú távon nem életképes. Üzleti gondolkodás alapú gazdálkodás folytatása teheti versenyképessé nemzetközi szinten az intézményt.

A hipotézisek helytállóságának vizsgálatát több szempontból, több elemzési módszerrel (PEST analízis, SWOT analízis, Stakeholder elemzés, McKinsey féle 7Smodell) végeztem el. Közülük jelenleg – *a terjedelmi előírások betartásával* – csak kettővel foglalkozom.

*Az intézmény belső sajátosságaiból kiinduló, egyszerűsített (2x2) SWOT elemzés egyes elemei a következők:*

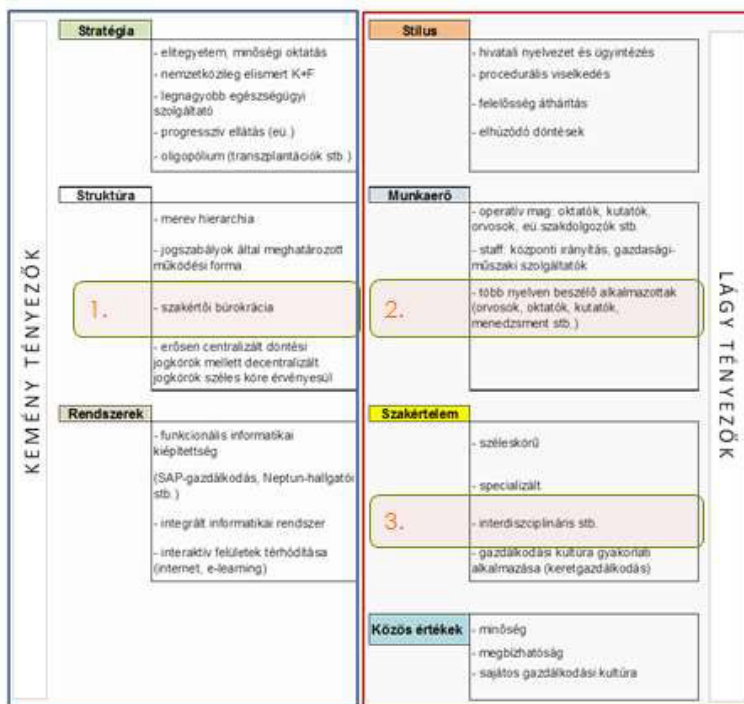




9. ábra SE SWOT analízis, saját szerkesztés

Az intézménynek a gyengeségeket és a veszélyeket egyértelműen kerülnie kell. Tisztázni szükséges a szervezeten belül, hogy melyek azok a tevékenységek, szervezeti egységek, amelyek a hiány keletkezéséhez hozzájárulnak, tehát a veszteségpontokat azonosítani kell. Emellett pénzügyi és finanszírozási technikákkal (pl.: új szerződések kedvezőbb feltételekkel történő megkötésével, árendedmények elérésével stb.) a likviditási csapdahelyzeteket – amennyire lehet – el kell kerülni. Az állag megóvása mellett, a piaci igényeknek megfelelően (pl.: igény van további külföldi hallgatók oktatására) külön forrásokat szükséges teremteni az infrastruktúrafejlesztésekre. Ennek egyik eszköze a felsővezetői elkötelezettséggel szakmai (orvostudományi és pénzügyi) lobbytevékenység erősítése.

Az Egyetem menedzsmentje tisztában van azzal a tudás-potenciállal, amelyet a Semmelweis Egyetem nem csak itthon, hanem nemzetközi viszonylatban is képvisel. Ezért az itt „előállított”, alkalmazott és megosztott tudást elsősorban tőkének tekinti, amelyet – a magyar felsőoktatás és egészségügy finanszírozásának beszűkülése mellett – nemzetközi szinten is piacképesen tudott és tud értékesíteni. Az Egyetem McKinsey-féle 7S modelljét szemlélteti a 4. számú összefoglaló ábra:



10. ábra SE McKinsey féle 7S modell, saját szerkesztés

A kemény tényezők jól szemléltetik a korábban már részletesen taglalt strukturális és működési sajátosságokat (szakértői hierarchia, legnagyobb egészségügyi szolgáltató, integrált informatikai rendszer stb.). Ezek közül fontos kiemelni a stratégiával összefüggő jellemzőket (elitgyeitem, minőségi oktatás, nemzetközileg elismert K+F stb.) is. Ugyanakkor a lágy tényezőknek, amelyek leginkább megkülönböztethetik a versenytársakétól a szervezetet, lehetnek nemcsak pozitív (minőség, interdiszciplináris, sajátos gazdálkodási kultúra stb.), hanem negatív jellemzői is. Ilyenek például a bürokratikus ügyintézésből fakadó hátrányok, mint például a felelősségáthárítás, az elhúzódo döntések.

Az 4. ábrából a szakértői bürokrácia strukturális tényező meglétére szeretném felhívni a figyelmet, amelynek tipikus szervezeti az egyetemek és a kórházak. Definícióját tekintve: az operatív mag magasan képzett szakemberekből áll, akik tevékenységüket maguk standardizálják, koordinálják, emiatt a középvezetés és a technostruktúra nagysága és szerepe viszonylag csekély (Réthelyi 1997).

A Semmelweis Egyetemre is igaz az, ami a legtöbb költségvetési intézményre, miszerint működési költségszintje – a jogszabályokban megállapított és előírt finanszírozási technikák miatt – gyakran elszakad a realizált bevételektől. Ezért minden ilyen intézménynek fel kell készülnie a környezeti változásokra, tisztában kell lennie saját korlátaival és erősségeivel, valamint egy saját, működőképes gazdálkodási modellt kell kialakítania a rövid és a hosszú távú céljainak elérésére.

#### Következtetések

A Semmelweis Egyetem legfőbb gazdálkodási célkitűzése az, hogy a likviditását olyan szinten biztosítsa, hogy az kezelhető mértékű és fenntartható legyen. Emellett ugyanilyen fontos az is, hogy biztosítsa a megfelelő működési feltételeket, fenntartsa azon kapacitásait, amelyek valós, szakmailag elismert oktatási és betegellátási igényt elégítenek ki.

### Piacvezető szerep megőrzése az egészségügy területén

Szakmai szempontból piacvezetőként a Semmelweis Egyetem a progresszív ellátási szint csúcsán helyezkedik el. Jó néhány olyan orvosszakmai tevékenység kap helyet az intézményben, amely fővárosi szinten is megkülönbözteti a többi kórháztól. Ez abban is megnyilvánul, hogy a legtöbb szakma esetében az ügyeleti ellátást az Egyetemnek kell biztosítania és vannak bizonyos betegségek, amelyeknek kezelését csak itt végzik el.

### A piacvezető pozíció megőrzése és növelése érdekében az alábbi célok kitűzése javasolható:

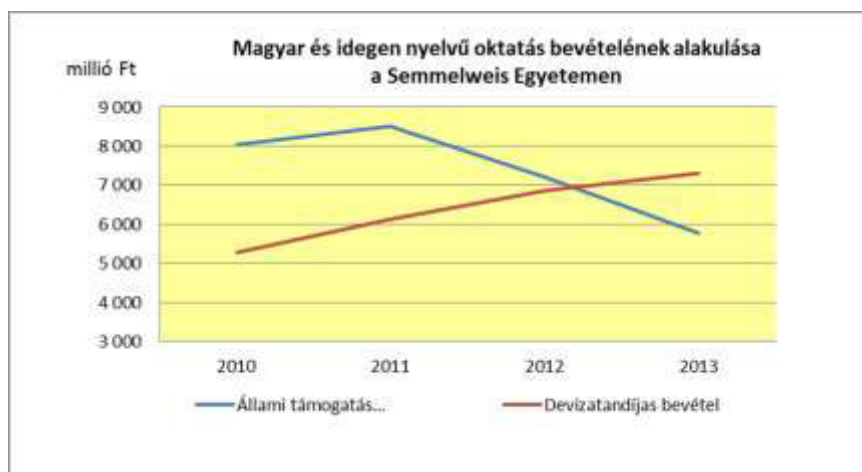
Új szubspecialitások létesítése és működtetése

Intézmények esetleges átvétele, amelyek további profilbővülést jelentenek (pl.: traumatológia, idegsebészet stb.). Természetesen rendezett gazdálkodási formában működő tevékenységekről, intézményekről lehet itt szó, hiszen ha ezek csak adósságtólvállalás kötelmével valósíthatók meg, akkor az jelentős gazdálkodási terhet és kockázatot jelent az egész szervezetre.

Az új térségi ellátó rendszerben a Dél-Közép-Magyarország régió ellátásának megszervezése

Üzleti alapú bevételek növelése

*A fenntartó által alkalmazott folyamatos forráskivonás nincs tekintettel a kialakult felsőoktatási kapacitásokra és azok működési költségeire.* Lényeges kiemelni, hogy az egyetemen mára már a külföldi hallgatóktól származó bevételek szintje meghaladja a magyar nyelvű oktatás képzési állami támogatásának összegét:



11. ábra SE magyar és idegen nyelvű oktatás bevételeinek alakulása, saját szerkesztés

A külső körülmények és belső lehetőségek, illetve a jövőbe mutató célok elérése kijelöli az alkalmazható gazdálkodási stratégiát. Megfogalmazható, hogy a kapacitás-visszafejlesztési, versenyképességet csökkentő döntések meghozatalát a jövőben is kerülnie kell az Egyetemnek.

### Javaslatok: kitérés pontok az egészségügy és a felsőoktatás terén

Intenzív stratégiák meghatározása

Az alkalmazott részletes üzleti módszertani elemzés (SWOT, PEST analízis, McKinsey féle 7S modell, Stakeholder analízis) alapján továbbra is abból a megállapításból kell kiindulni, hogy az Egyetem által felhalmozott és gondozott tudást tőkének tekintjük. Ezt a tőkét többféleképpen tudja „kamatoztatni” az intézmény. A lehetségesnek tartott és ajánlott SE intenzív stratégiák komponenseit a 6. számú ábra foglalja össze:

STRATÉGIÁK		PIAC	TERMÉKEK és CÉLOK	Megoldási Javaslát
0.	Termékfejlesztés	Magyarország	Szak- és továbbképzés magas szintű végzése	Diploma szerzést követően továbbra is (kreditrendszerű) pályakövetés, fokozottabb állami finanszírozás mellett
			Magyar állami finanszírozási képzések bővítése	Gyakorlat-orientált oktatás erősítése, teljesítmény-mérés bevezetése
			Jelenlegi hallgatói létszám megőrzése (2012)	Oktatói motiváció (érdekltség) bevezetése
1.	Piaci behatolás	Magyarország	Angol, német oktatás ösztönzése <b>állami támogatással</b>	Állam, mint befektető
		Külföld	További székhelyen kívüli képzések indítása szakmai minőség fenntartása mellett	További diplomáciai kapcsolatépítés, igények felmérése
2.	Piacfejlesztés	Dél-Kelet Ázsia, Közép-Ázsia, Közel-Kelet	Orvos szak- és továbbképzés, egészség tudományi képzés, menedzserképzés	Üzleti alapon működő vállalkozás külkapcsolati támogatással

Jelenlegi portfólió továbbfejlesztése

Új piacok

12. ábra Intenzív stratégiák meghatározása a Semmelweis Egyetemen, saját szerkesztés

Az egyetem jelenlegi portfóliójának továbbfejlesztése több esetben is – üzleti alapon történő – állami szerepvállalást kívánna meg, amely nagyban elősegítené a jelenlegi struktúra fejlesztését és a további piaci lehetőségek kiaknázását. Az állami szerepvállalás ellentételezése üzleti oldalról az állam számára a külföldi hallgatók által indukált hazai fogyasztást és munkahelyteremtést, tehát lényegében GDP növekedést jelent. A fentiekben túl további ajánlásokat szükséges tenni a hosszabb távú működés megalapozására a következők szerint:

#### Magyar felsőoktatás:

Szükséges a gyakorlati képzések további erősítése a *minőség fenntartása/javítása* mellett *Teljesítmény-mérés* bevezetése a másokkal való összehasonlítás érdekében nélkülözhetetlen. A teljesítmény-mérés megvalósításával egy időben *érdekltségi rendszer* bevezetése (munkavállalók megtartása, jobb teljesítményre való ösztönzés stb.)

#### Külföldi hallgatók képzése:

- Fokozottabb *állami szerepvállalás*: az állam kizárólag, mint befektető vegyen részt a további fejlesztésekben (infrastruktúra), így bármilyen állami forrás igénybe vétele üzleti alapon (GDP növekmény, többletbevétel, foglalkoztatás növelése) történjen. külpolitikai kapcsolatok építése a székhelyen kívüli képzések és az új piacok felé nyitás elősegítésére. A külföldi hallgatók oktatása csak stabil és felsőfokú (szakmai) nyelv ismerettel rendelkező oktatói bázissal lehetséges. Ennek fejlesztésére *nyelvi kurzusok, karrier programok indítása javasolt az oktatók számára.*
- *Orvos szak- és továbbképző központok létesítése* más (pl.: ázsiai) országokban tudásközvetítés céljából.

#### A tudás export várható eredményei

Az üzleti befektetői „hozzáállás” az állam részéről nemcsak anyagi áldozatot, hanem hasznot is hoz. Erre világított rá a 2010-2011 években a Semmelweis Egyetem Gazdasági és Műszaki Főigazgatósága által készített tanulmány, amely részletesen tárgyalja az egészségügyi felsőoktatás akkori helyzetét,

azon belül is azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével generálhatók többletbevételek (Ivány 2011, Pop 2013). A tanulmány jól összefoglalja azt, hogy az állam által infrastrukturális fejlesztésekbe befektetett összegek (kvázi hitelek), több év viszonylatában milyen csatornákon és összegekben (többszörösen) térülnek meg.

*Az állami szerepvállalás aktivizálásáig, az intézménynek nem maradhat más megoldása, mint az önerőből történő bővítés és a jelenlegi szakmai portfóliójának diverzifikálása.* Ebben olyan eszköztárak felépítése jelenthet kitörési pontokat, amelyek a jelenlegi tudás kiaknázásán túl az egyes logisztikai funkciókat és az intenzív marketing tevékenységet hivatott elősegíteni. Ezek közül néhány fontosabb emelhető ki:

Azokat az új szakmai programokat, tudáscsomagokat, amelyekkel az Egyetem bővíteni kívánja a portfólióját, *projektként kellene kezelni* és ehhez több évre vonatkozó projekttervet és *külön finanszírozást kellene biztosítani* (pl.: a szakmai tervek mellett például cash-flow tervet is készíteni). *Tudásprojekt vezetője, tudásmenedzser:* aki kapcsolattartó és a tudás műhelyében fő szervezőként is részt vesz az új programok, képzések kialakításában és felelősséggel tartozik ezek iránt (Szeghegyi 2013).

*A különböző hálózatok és az E-learning segítségével a távoktatás adottságait kihasználva a jelenlegi kapacitáskorlátok áthidalása.*

Baumann és Blythe korábban idézett, a felsőoktatásra tett megalapításának - miszerint az oktatás befektetéssé és exportálható szolgáltatássá vált – felismerése önmagában még nem elegendő, hiszen a földrajzi távolságok áthidalása, a kulturális és társadalmi jellemzők ismerete, valamint külpolitikai kapcsolatok támogatása nélkül nem lehet sikeresen megvalósítható a cél.

*További külföldi piacok felé nyitáshoz* alapos piacfelismerés és ezt követően részletes projekttervek szükségesek. A Semmelweis Egyetem számára, ismerve a globális trendeket az *alábbi ábra foglalja össze a jelenleg ismert célpiaconkat* és az ehhez kapcsolódó indokokat:



13. ábra SE számára potenciális piacok, saját szerkesztés

**Székhelyen kívüli képzés előnyei:**

- Nem saját infrastruktúrát és oktatói létszámot használ
- Többletbevétel jelentős beruházások nélkül
- Hírnév továbbterjesztése

Az említett célországoknak lehetőségük van Világbanki és Ázsiai Fejlesztési Banki céltámogatások, projektfinanszírozások lehívására, amelyek a helyi egészségügyi ellátó rendszer, vagy akár a felsőoktatás fejlesztésére fordíthatók. Ezért a Semmelweis Egyetemnek ezen *célországok irányába projektek indítása szükséges, nemcsak a tudás-export megvalósítására, hanem a hozzá kapcsolódó források hasznosítására is.*

Globális szinten az *orvos- és egészség tudománnyal kapcsolatos képzések, olyan tudás-export potenciálokat jelentenek a Semmelweis Egyetem számára, amelyeknek egyes részei tartós szakmai és gazdasági hasznokat hozhatnak. Ezek közül néhányat kiemelve:*

- egészségügyi menedzserképzés
- egészségügyi finanszírozási rendszer gyakorlati alkalmazása
- orvos szak-és továbbképzés rendszere (kreditrendszer/5 éves ciklusban)
- további képzések, tevékenységek, eljárások, technológiák kijánlása más célországok számára.

*Mindezek jól beilleszthetők az Egyetem jelenlegi és jövőbeli portfóliójába és együttes hatásuk nem csak a gazdálkodás mozgásterét bővítik, de a szakmai elismerés spektrumát is növelik. Az infrastruktúra fejlesztése a magyar hallgatók képzési feltételeit is javítja.*

### **Összefoglaló**

A Semmelweis Egyetem speciális helyzetét mutatja, hogy alaptervékenységei – a felsőoktatás, a kutatás és az egészségügyi szolgáltatás – rendkívül összefonódtak és elválaszthatatlanok egymástól. A kutatás arra irányult, hogy a költségvetési szektorban működő intézmény számára *milyen kitörési pontok találhatóak a besűkülő állami finanszírozás kompenzálására.*

Egyértelműen megállapítható, hogy *az orvos- és egészség tudományi tudás, mint tőke jól „exportálható termék”, amelyet több dimenzióban tud hasznosítani az intézmény. A menedzsment elkötelezettsége és az eddig elért eredmények is mind ezt bizonyítják. A bemutatott javaslatok a következő lépések feltérképezésére irányultak, amelyek az Egyetem képességeit és a globális trendeket veszik figyelembe.*

A megoldási javaslatok két pólus között mozogtak: egyrészt a jelenlegi portfólió továbbfejlesztése és bővítése terén (egészségügyben és felsőoktatásban egyaránt), másrészt – a leglényegesebb kihívást jelentő – új piaci szegmens felé nyitás mezsgyéjén, amely leginkább a Dél-Kelet-Ázsia, Közel-Kelet, Szaúd-Arábia és Latin-Amerika országai felé történő tudás-exportot valósíthatná meg. A Semmelweis Egyetem tevékenységében jelenleg több olyan elem is található (pl.: orvos szak-és továbbképzés, egészségügyi menedzserképzés, egyes tevékenységek, eljárások, technológiák kijánlása stb.), amelyek export-termékként alkalmazhatók.

*A felvázolt lehetőségek tudatos stratégiai lépésekkel és állami szerepvállalással üzleti alapon működő tudás-fejlesztés és tudás-export sikeres megvalósításának fundamentumai lehetnek.*

### **Irodalomjegyzék**

- Altbach PG, Knight J. (2007): The internationalization of higher education: Motivations and realities. J Stud Int Educ, 11(3-4): 290-305p.*
- Baumann A, Blythe J. (2008): Globalization of Higher Education in Nursing. OJIN, [Internet]. 13(2) Manuscript 4.*
- Ivány Vilmos (2011): Egészségügyi felsőoktatás nemzetgazdaságot dinamizáló szerepe tanulmány; Semmelweis Egyetem – Budapest*

*Ivány Vilmos (2010.12.01.):* Válságmenedzsment előadás; IME konferencia – Budapest.

*Koehn PH. (2006):* Globalization, migration health, and educational preparation for transnational medical encounters; *Globalization Health*; 2(2) doi:10.1186/1744-8603-2-2

*Messias DK. (2001):* Globalization, nursing, and health for all. *J Nurs Scholarship*; 33:1; 9-11p.

*Molnár Mária Judit (2013. április 22.):* Határon túli oktatás a Semmelweis Egyetemen előadás; AAHC International Forum – Washington, D.C.

*Nyiry Attila (2003):* A vállalat és gazdálkodási rendszere; Bíbor Kiadó – Miskolc.

*Pop Marcel (2013):* A nemzetközi kapcsolatok fejlődésének vizsgálata a Semmelweis Egyetem Egészségtudományi Karán; Phd értekezés, Semmelweis Egyetem – Budapest.

*Porkoláb Lajos (1999):* Környezeti kihívások és alkalmazkodási lehetőségek egy tradicionális egészségügyi intézményben; Semmelweis Orvostudományi Egyetem, Egészségügyi Menedzserképző Központ – Budapest.

*Réthelyi Miklós (1997):* A magyar kórházak szerkezetének elemzése Mintzberg rendszerében. *Kórház*, IV. évfolyam, 2. szám, 11-15. o.

*Szeghegyi Ágnes (2013):* Tudásmenedzsment című tantárgy órai anyaga (ppt bemutató); Óbudai Egyetem, Keleti Károly Kar Vállalkozásmenedzsment Intézet – Budapest.

*Semmelweis Egyetem (2012):* Intézményfejlesztési Terv 2012-2017 (Rövidítve: IFT); Semmelweis Egyetem – Budapest.

*Semmelweis Egyetem (2011-2012-2013):* 2011/2012/2013. évi vezetői költségvetés; Semmelweis Egyetem – Budapest.

*Semmelweis Egyetem:* Szervezeti és Működési Szabályzata (rövidítve SZMSZ); Semmelweis Egyetem – Budapest.

*Wileman Andrew (2009):* Költségmenedzsment; HVG Kiadó Zrt. – Budapest.

#### **Internetes források**

*Eurostat:* <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>  
[http://www.oktatas.hu/felsooktatas/felsooktatasi\\_statistikakk](http://www.oktatas.hu/felsooktatas/felsooktatasi_statistikakk)  
<http://semmelweis-egyetem.hu/hirek/2012/07/13/vegzett-az-első-évfolyam-a-semmelweis-egyetem-hamburgi-kepzesen/>  
<http://semmelweis-egyetem.hu/>  
<http://semmelweis-egyetem.hu/oktatas/palyazati-lehetosegek/europai-programiroda/leonardo-da-vinci/>  
[http://www.kormany.hu/download/4/45/50000/Oktatási\\_Évkönyv-2010.pdf](http://www.kormany.hu/download/4/45/50000/Oktatási_Évkönyv-2010.pdf)