

Polónyi István

Zsákban táncolva, avagy az egyetemi innovációs stratégia sajátosságai

Az alábbi írásban igyekszem az egyetemek néhány olyan fejlődési és működési (szervezetszociológiai és oktatás-gazdaságtani) sajátosságát felvázolni, amelyeket egy egyetemi innovációs stratégia elkészítése során – ha annak nem pusztán deklaratív, szimbolikus céljai vannak – nélkülözhetetlen figyelembe venni. Fontos megjegyezni, hogy a szimbolikus célú tervek, (küldetés)nyilatkozatok, víziók, stratégiák stb. egyáltalán nem idegenek az egyetemektől, sőt a mai napig lényeges elemei egy-egy egyetem közösségének megteremtésében.

1. Az egyetemek fejlődési jellemzői az ezredfordulón – búcsú az autonómiától

Mielőtt az innovációs stratégiáról beszélénk, először az egyetemek fejlődési tendenciáira kell néhány gondolat erejéig kitérni. „Egészen a napóleoni és humboldti reformok bevezetéséig az európai egyetemek lényegében megőrizték, ha nem is „feudális”, de legalább rendies, korporatív és felekezeti (sőt olykor egyenesen „skolasztikus”) jellegüket.” (Tóth 2001) A XVIII–XIX. század fordulóján a felvilágosodás és az ipari forradalom, és nem utolsósorban a nagy társadalmi forradalmak az addig zárt világú, szigorúan szabályozott egyetemek radikális átalakulását is magával hozta. A Humboldt testvérek nevéhez fűződik a Berlini Egyetem, s nyomában az európai, majd brit és amerikai egyetemek megújítása, megújulása. Ennek a megújulásnak a lényege „például a "specializáció" és a "professzionizáció" folyamatainak kibontakozása, valamint a különféle tudományágak "differenciálódásának", "autonomizálódásának" és "institucionalizálódásának" jelensége. Ez utóbbival rendszerint együtt jár bonyolult diszciplináris hierarchiák megjelenése és az egyes tudományágak közötti versengés kiéleződése; a szó modern értelmében vett egyetemi karok kialakulása és az egyes fakultások, illetve univerzitások közötti erőviszonyok gyakori átrendeződése stb. Végül az oktatás- és kutatásmodernizáció fontos részfolyamatának tekinthető az is, hogy az "európai egyetem" nemcsak a felsőfokú oktatásban, hanem a tudományos kutatásban is kulcsszerepet játszó intézménnyé alakult át; a modern egyetemeken folyó rendszeres tudományos tevékenységen belül pedig világosan elkülönültek egymástól a természettudományok, a társadalomtudományok és a kultúrtudományok, valamint az alapkutatás és az alkalmazott kutatás stb.” (Tóth 2001)

A humboldti egyetem-modellt tehát a mára klasszikussá vált kari tagozódás, s a karok, tanszékek, a professzorok, illetve vezető oktatók körül kialakult kiskollektívák viszonylag nagyfokú önállósága jellemzi. Ebben a modellben a meghatározó motiváció az akadémiai reputáció, a tudományos elismertség.

A humboldti egyetem-modell azután a XX. század hatvanas éveinek vége felé válságba jutott. A válságnak több oka van, részint a felsőoktatás tömegesedése, részint a tudományos, technikai fejlődés felgyorsulása, s persze az egyre jelentősebb állami preszsió a gazdasággal való kapcsolatok kiépítésére, a „tudományos elefántcsonttoronyok” felszámolására¹. Ezt a válságot azután elmélyítette a 70-es évek közepén az olajárrobbanás nyomán kialakult gazdasági válság, – amelynek nyomán a jóléti államokban csökkent az állam újraelosztó szerepe, s radikálisan átalakult a közösségi finanszírozás. Ennek, a felsőoktatást is érintő leglényegesebb eleme részint a finanszírozás teljesítménymutatókhoz való kötése, az intézmények bevételszerző tevékenységének ösztönzése, és ezzel együtt az intézményi szintű gazdálkodási önállóság és felelősség növelése.

Ebben az új társadalmi, gazdasági környezetben átalakul az egyetem motivációs rendszere. Az egyetemek társadalmi gazdasági integrálódását a korábbi szinte kizárólagos tudományosság helyett egy hármas erőter határozta meg²: a klasszikus akadémiai reputáció (tudományosság), a bürokratikus koordináció (állami utasítások, szabályozások) és a piac³.

Ennek nyomán az egyetemeket, s az egyetemek meghatározó szereplőit – a karokat, tanszékeket, professzorokat és oktatói, kutatói kisközösségeket – ez a hármas erőter mozgatja: a tudományos elismertség, a bürokratikus utasítások és a piacról szerezhető bevételek.

A kutatás, fejlesztés és a témánk szempontjából érdekes innováció nyilvánvalóan nem egyetemi szinten szerveződő tevékenység, még csak nem is kari, hanem egyéni (professzori, vezető oktatói) vagy team szerveződésű. Motivációja részben anyagi (piaci bevételszerző), részben reputációs indíttatású. (Persze az összefüggések ennél bonyolultabbak, hiszen az innovációt végző oktatók ismereteiket az oktatásba is beemelik, ami növeli az oktatás színvonalát, s piacképességét is.)

Itt érdemes röviden definiálni az innováció fogalmát. Az innováció alatt olyan kutatási, fejlesztési, szakértési tevékenységből származó szellemi terméket és/vagy szolgáltatást értek, amelynek újdonság értéke van, s ezért a gazdaságban időlegesen extraprofitál, vagy legalábbis időlegesen kizárólagos jogosultsággal hasznosítható. A definíció szigorúságát enyhítve ebbe a meghatározásba beletartozik az egyetem oktatói, kutatói szabad kapacitásának lényegében minden hasznosítási lehetősége.

Ezek a fejlesztések, innovációk, szolgáltatások gazdasági hasznosításai meghatározóan egyéni érdekeltséget képeznek, a fentiekben vázolt egyetemek jelentős erőfeszítések után jutnak minimális részesedéshez ezeknek az innovációknak a gazdasági hasznából. A humboldti típusú egyetem ugyanis tulajdonképpen karok, tanszékek, professzorok, kiskollektívák laza szövetsége, s az egyetem mint önálló érdek nem létezik. A már említett közfinanszírozási és intézményi reformok nyomán kényszerül rá az egyetem arra, hogy oktatóinak innovációs és szolgáltató tevékenységét integrálja. Az integrálás alatt itt azt értem, hogy ezen innovációk hasznából, a szolgáltatások bevételeiből

¹ Lásd ez utóbbiról például (Vörös 1987).

² Lásd (Clark 1983).

³ Ennek a három integráló erőnek az eltérő nagysága alapján lehet a 20. század közepének egyetemi modelljeit csoportosítani: a brit modell (amelyben a főhatalom az akadémiai oligarchia kezében van, nincs verseny és nincs állami kontroll), a kontinentális európai modell (az állam finanszíroz és kontrollál, nincs verseny), valamint az amerikai modell (nem értelmezhető az állami kontroll, a piaci verseny a fő mozgatórugó). Lásd erről: (Hrubos 2000, Hrubos 2004).

részesedést követel, hogy az egyetem egészének fenntartásához kiegészítő forrásokhoz jusson. Ez az integráció kezdetben csak szabályozást jelent. És vitákat. Vitákat az innovációt és szolgáltatást végző, és ezzel bevételt – s vele persze többletjövedelmet – szerző oktatók, kutatók és az ilyen tevékenységet (szakmájuk, művelt diszciplínájuk, alapkutatói elkötelezettségük, vagy csak egyszerűen érdektelenségük miatt) nem végzők között. Vitákat továbbá az egyetemvezetés, a kari vezetés és az ilyen tevékenységet folytatók között az infrastruktúra, a szellemi háttér és az egyetemi imázs használatának bérleti díjáról, az innovációk tulajdonjogáról, és így tovább. Később azonban a közfinanszírozás átalakulása nyomán az egyetemek egyre inkább rákényszerülnek ezeknek a bevételeknek a növelésére, és egyben felismerik azt, hogy ezt a feltételek biztosításával, szervezéssel, infrastruktúra- és információbiztosítással, azaz kiegészítő és kiszolgáló szolgáltatások garantálásával, s nem utolsósorban az „innovátoroknak” az egyetemhez kötésével, a kölcsönös érdekelttség megteremtésével tudják elérni. Ebben persze szerepet játszik az is, hogy különböző okokból egyre nagyobb szerepet kapnak az egyetemek ilyen irányú tevékenységében az állami nagy fejlesztési programok, amelyek már nem végezhetők el egy-egy professzor kiskollektívájával, hanem az egész kar, sőt egyes esetekben több kar, és több más szereplő összefogásával valósíthatók csak meg. Más oldalról az egyetem vezetésében is egyre nagyobb szerepet kapnak az ilyen tevékenységben érdekelt professzorok is. A folyamat végeredménye: a klasszikus egyetem részben vagy egészében gazdálkodó egyetemmé alakul⁴.

Természetesen a felsőoktatási intézmények fejlődése sokszínű, vannak, maradtak tradicionális kutató egyetemek, és vannak új típusú gazdálkodó vagy szolgáltató egyetemek. És léteznek olyan egyetemek, amelyek az innovációk, fejlesztések megvalósítására gazdálkodási szemléletű és érdekeltségű szervezeteket hoztak létre, miközben ők maguk megmaradtak sok tekintetben tradicionális egyetemnek.

A tradicionális kutató egyetemet a karok, tanszékek, a vezető oktatók körül kialakult kiskollektívák viszonylag nagy fokú önállósága jellemzi, a kutatások tervezése és szervezése decentralizáltan történik. A kutatások témáit a vezető oktatók érdeklődése határozza meg. A kutatási témák kiválasztásánál alapvetően akadémiai és diszciplináris szempontok döntenek, nem játszik szerepet a hasznosíthatóság. A kutatások forrásait a tudományos reputációt értékelő pályázatokon, vagy informális, szakmai kapcsolataik segítségével biztosítják. Az egyetem akadémiai teljesítménye ezen vezető oktatók, ill. kiskollektívák teljesítményének összegeként értelmezhető. A tradicionális kutató egyetemen nincs egyetemi szintű kutatástervezés.

A gazdálkodó, vagy szolgáltató egyetemeken a kutatások, fejlesztések, az innováció tervezése, irányítása, a szerződéskötés központilag történik. „A „főhatalom” a professzorok, professzori testületek, az akadémiai stáb kezéből kicsúszik, és átkerül az adminisztratív stábhhoz, az egyetemi menedzserekhez.”⁵ Fontos hozzátenni, hogy a szolgáltató egyetemek igyekeznek szerves kapcsolatba kerülni régiójukkal – hallgatóik mellett

⁴ „A felsőoktatási intézmények átalakulása gazdálkodó szervezetekké komoly megrázkódtatást jelentett az akadémiai és az adminisztratív stáb életében egyaránt. A vezető testületeknek, a gazdálkodásért felelős részlegeknek új működési filozófiát kellett elsajátítaniuk, új szemléletet és technikákat kellett bevezetniük. Olyan menedzser típusú vezetőket igényelnek a most hirtelen tornyosuló feladatok, akik az akadémiai és üzleti szemléletet egyaránt magukénak mondhatják.” (Hrubos 2004:11) Lásd még (Barakonyi 2000).

⁵ Lásd (Hrubos 2004:13), illetve Hrubos hivatkozása alapján (Tjeldvoll 1996, Tjeldvoll 1997).

megrendelőik, gazdasági kapcsolataik nagy része is onnan kerül ki⁶. A kutatási, fejlesztési, innovációs témák megválasztása során meghatározó szerepet játszik a hasznosíthatóság, a bevételszerzés.

A szolgáltató egyetemek egyik legradikálisabb fajtája a vállalkozói egyetem.⁷ Ennek legfontosabb jellemzői:

- a vállalkozói egyetem erős és professzionális menedzsmentet épít ki;⁸
- létrehozza az ún. fejlesztő perifériákat;⁹
- a finanszírozás diverzifikált, különböző jellegű forrásokból származnak a bevételek;¹⁰
- erős és stimulált akadémiai háttérrel rendelkező; ¹¹
- az egyetem egészét áthatja a vállalkozói kultúra.¹²

Mint Hrubos megállapítja: „A XXI. század kezdetén az egyetemi rendszereket a diverzifikáltság jellemzi, és ez a tendencia minden jel szerint továbbra is érvényesülni fog. A clarki vállalkozói egyetem egy eleme ennek a diverzifikált világnak. belátható időn belül valószínűleg nem lesz általános. A nagy, magas presztízsű tradicionális egyetemek nem

⁶ „Szolgáltatásait részben magán (üzleti) megrendelések alapján végzi, de nagy súlya lehet az állami (önkormányzati) megrendeléseknek is. Tehát tudatos és autonóm gazdálkodásról van szó, amely azonban figyelembe veszi a környezet széles értelemben vett igényeit és az abból adódó sokféle bevételi forrást. Ehhez természetesen a másik oldal fontos szereplőinek attitűd-változására is szükség van: az üzleti életnek és a költségvetési szerveknek, önkormányzatoknak fel kell ismerniük az egyetemekben rejlő ilyen értelemben vett lehetőségeket.” (Hrubos 2004: 13.)

⁷ Lásd (Clark 1998).

⁸ Különösen nagy jelentősége van a csúcsovezetésnek, amely általában kis létszámú (3-4 fős) operatív irányító testületet jelent. Ez a testület az akadémiai és az üzleti értékeket egyaránt megjeleníti és képviseli. A külső források felderítése, a közös infrastruktúra fejlesztése, a bevételeikkel kapcsolatos redistribúció és általában a stratégiai döntések ezen a szinten történnek. A döntések előkészítése speciális bizottságok feladata, amely bizottságokban az akadémiai stáb képviselői és külső szakértők is részt vesznek. (Hrubos 2004:15)

⁹ „Ipari parkokat, üzleti parkokat, technológiai fejlesztő parkokat és más, speciális szolgáltatót vagy kutatást végző egységeket fejlesztenek ki. Ezek gazdálkodási értelemben nagy önállósággal rendelkeznek, elkülönülnek az egyetem hagyományos részlegeitől és egyértelműen üzleti jellegű tevékenységet folytatnak. Megkettőződik az egyetem szervezete, más megfogalmazással mátrix-szerűvé válik. Egy-egy akadémiai egység illetve az egyes professzor, kutató mindkét vonalon tevékenykedhet. Míg a hagyományos akadémiai egységek a diszciplináris rendet követik, a perifériákon az interdiszciplináris megközelítés, a projekt orientált munka jellemző. /.../ A perifériák tehát lényegében az egyetem és az üzleti világ, az egyetem és a lokális környezet közötti összekötő kapocs szerepét töltik be, mivel lényegük szerint ezen szférák vonásait egyaránt magukon viselik.” (Hrubos 2004:16)

¹⁰ „A vállalkozói egyetemen – értelemszerűen – nagy súlyuk van a másodlagos, és különösen a harmadlagos finanszírozási forrásoknak. Főleg ez utóbbiak adják a diverzifikáltságot, mivel ez a forrás-csoport önmagában is igen sokféle lehet. A több lábbon állás döntő eleme az egyetem gazdálkodásának.” (Hrubos 2004:16)

¹¹ „Továbbra is az akadémiai stáb az egyetem működésének alapja. Kulcskérdés, hogy meg lehet-e őket nyerni a vállalkozói gondolatnak. Éreznük kell, hogy nem rosszabbul, hanem jobban járnak az új egyetemi filozófia követése által. Meg kell győzni őket arról, hogy lehetséges az akadémiai és az üzleti értékek együttes érvényesítése. A tradicionális és semmivel sem pótolható értékek tovább élhetnek a vállalkozói egyetem keretében, mi több, a már elfeledettnek látszó újjászülehetnek. A kedvező anyagi helyzetben lévő intézmény jobb feltételeket adhat a kutatáshoz, mint a leromlott, alulfinanszírozott hagyományos állami egyetemek. Az egy gazdálkodási egységként funkcionáló egyetemnek módja van arra, hogy a bevételek olyan átcsoportosítását valósítsa meg, amely lehetővé teszi minden értékes egység fennmaradását, akadémiai értelemben fontos és kiváló színvonalú tevékenység folytatását. A sok lábbon álló egyetem képes arra, hogy a konjunkturális hatásokat kivédje, hosszabb távon gondolkodjon, ne kényszerüljön pillanatnyi szorongatott anyagi helyzetben egységeket, tevékenységeket leépíteni. Tehát – Clark megfogalmazását követve – a vállalkozói egyetem nem az ördög szüleménye és nem a pokolhoz vezető út az akadémiai értékek szempontjából. Éppen ellenkezőleg: azok érvényesülésének ad kedvező terepet.” (Hrubos 2004:17)

¹² „A vállalkozói egyetem olyan intézmény, amelynek minden egysége, minden munkatársa vállalkozó – mondja Clark. Nem kivételes egységek, zárványok jelenítik meg a vállalkozást, hanem az egyetem egésze. Éppen ezért nem vezet atomizálódáshoz, egymás rovására történő térférfedéshez. Mi több, a végső soron közös vállalkozás közösségé formálja az egyetemet.” (Hrubos 2004:17)

kényszerülnek ilyen radikális átalakulásra. Kevésbé alkalmasak rá a komprehenzív, a tudományok, szakterületek széles körét művelő egyetemek, mert a sokféle irányultság centrifugális erővel hat, ellenáll az egy gazdálkodási egységként való gondolkodásnak. Legnagyobb eséllyel azok az egyetemek alakulhatnak vállalkozóivá, amelyek új, interdiszciplináris szakterületeket választanak. Jó kombináció például valamely műszaki szakma, az informatika, az üzleti tudományok és az alkalmazott társadalomtudományok együttes művelése.” (Hrubos 2004:25)

Az egyetemek tehát nagyüzemekké kezdenek válni, mind az oktatási, mind a kutatási, fejlesztési, innovációs tevékenységüket tekintve – s ez a „nagyüzemesedés” magával hozza a professzori, kisközösségi autonómia beszűkülését, az egyetem mint nagyvállalat gazdaságilag racionális, menedzserszemponturny irányítását. Miközben gazdasági autonómiájuk vállalatszerű lesz, kisközösségeinek autonómiája csökken, (az is vállalativá válik).

2. A felsőoktatási intézmények gazdasági szabályozási környezete – út a vállalatszerű egyetem felé

Ahhoz, hogy egy hazai egyetem reális innovációs stratégiát készítsen, tisztában kell lenni azzal, hogy egyrészt a fentiekben vázolt folyamatban hol is tart, másrészt hová akar eljutni. Aligha kétséges, hogy a hazai egyetemek között nincs gazdálkodó egyetem, s különösen nincs vállalkozó egyetem. Pontosabb egyetlen egyetem egésze sem az. Egyes karaik talán azok, vagy viszonylag rövid időn belül azzá tehetők. Ugyanakkor nyilvánvaló, hogy az egyetemek karainak egy jelentős része nem gazdálkodó vagy vállalkozó intézmény, s az innovációs stratégia időtávján sem tehető azzá.

Tegyük hozzá, hogy a gazdálkodó egyetemmé válásnak eddig nem is igazán voltak meg – s még ma sincsenek meg – a feltételei. A felsőoktatási törvény által jelenleg előírt osztott – a rektor és tanács között megosztott hatáskörű és felelősségű – egyetemi vezetés, az előírt kari szervezet (kari tanács), a gazdálkodás szabályai, a kinevezések alapvetően akadémiai követelményei stb. lényegében a mai napig egy humboldti típusú egyetemet határoznak meg. Az, hogy egy-egy egyetem létrehozzon vállalkozói részleget, vagy társaságot – körülményesen bár, de – megvalósítható.

2.1. A jelenlegi szabályozási környezet¹³

A felsőoktatási intézmények jelenlegi gazdálkodási kereteit a felsőoktatási törvény és az államháztartási törvény és annak végrehajtási rendeletei határozzák meg. A felsőoktatási intézmény alapító okirat alapján működik, státuszát illetően központi költségvetési szerv, amely kincstári vagyonnal, a központi költségvetés meghatározott előirányzataiból, valamint más kiegészítő forrásokkal gazdálkodik¹⁴.

Az állami felsőoktatási intézmény költségvetési szerv, amelynek vagyona kincstári vagyon, bevételei – származzanak azok bárhonnán, az államtól, tandíjból, adományokból vagy vállalkozásból – kincstári bevételek, s gazdálkodása a költségvetési szervekre vonatkozó szabályok szerint kell történnjen.

¹³ Lásd erről (Polónyi 2004).

¹⁴ Az 1993-as felsőoktatási törvény 2 § (3) és (4).

Az államháztartási törvény értelmében a költségvetési szerv az államháztartás részét képező olyan jogi személy, amely a társadalmi közös szükségletek kielégítését szolgáló jogszabályban, határozatban, alapító okiratban (a továbbiakban együtt: alapító okirat) meghatározott állami feladatokat alaptevékenységként, nem haszonszerzés céljából, az alapító okiratban megjelölt szerv szakmai és gazdasági felügyelete mellett, az alapító okiratban rögzített illetékességi és működési körben, feladatvégzési és ellátási kötelezettséggel végzi.

A költségvetési szerv a jóváhagyott előirányzatokon belül köteles gazdálkodni. Fel nem használt kiadási előirányzatát a költségvetési szerv felügyeletét ellátó szerv felülvizsgálja.

A központi költségvetési szerv a fejezet felügyeletét ellátó szervnek a pénzügyminiszter egyetértésével kiadott engedélyével alapíthat gazdasági társaságot, közhasznú társaságot, illetőleg szerezhethet gazdasági társaságban, közhasznú társaságban érdekeltséget. A költségvetési szerv csak olyan gazdasági társaságban vehet részt, amelyben felelőssége nem haladja meg vagyoni hozzájárulásának mértékét. A költségvetési szervek – a Kincstár és az önkormányzatok kivételével – *a)* pénzkölcsönt (hitelt) nem vehetnek fel, *b)* kezességet nem vállalhatnak, *c)* értékpapírt nem vásárolhatnak, *d)* váltót nem bocsáthatnak ki és nem fogadhatnak el, *e)* kötvényt nem bocsáthatnak ki.

Végül is a költségvetési szerv gazdasági önállósága meglehetősen korlátozott. Az ilyen szervekre vonatkozó szabályozást az jellemzi, hogy az állam (konkrétan a felügyelő minisztérium illetve a Pénzügyminisztérium) lényegében valamennyi előirányzatának tervezését és felhasználását ellenőrzi, az ezek közötti átcsoportosítást engedélyhez köti. A vállalkozói és társadalmi szervezet alakítást és támogatást tiltja. Ráadásul ezek a szabályok nem egyszerűen csak az államtól kapott támogatásokra vonatkoznak, hanem valamennyi bevételre. Tiltják a szabályok a hitelfelvételt, a kezességvállalást, és a kötvénykibocsátást.

2.2. A készülő felsőoktatási törvény elképzelései¹⁵

A most készülő felsőoktatási törvényben a felsőoktatási intézmények speciális jogállású költségvetési szervek. Ennek a speciális jogállásnak a lényege az, hogy az intézmény a rendelkezésére bocsátott pénzeszközökkel, valamint a saját bevételeivel – az ésszerű és takarékos gazdálkodás keretei között – szabadon, önállóan és teljes jogkörrel gazdálkodhat, az nem vonható el tőle. Ez főleg a következőket jelenti:

- a felsőoktatási intézmény a költségvetési év végén keletkezett előirányzat-maradványát – a jogosultsági elszámolást követően – a következő években a feladatainak teljesítésére felhasználhatja;
- az intézmény bevételei közül az alaptevékenység bevételei eredeti előirányzatot meghaladó többletét nem terheli befizetési kötelezettség;
- nem lesz a központi költségvetés központosított bevétele – kincstári vagyon utáni részesedés címen – az intézmény vállalkozási és a költségvetési vagy más törvényben jelölt egyéb bevételeinek a mindenkori költségvetési törvényben meghatározott hányada;

¹⁵ A 2004. decemberi felsőoktatási törvényről szóló kormány-előterjesztés alapján.

- a vállalkozásból származó bevétele időbeli korlátozás nélkül meghaladhatja a ténylegesen teljesített összbevétele egyharmadát;
- a vállalkozási tevékenységből származó bevételét elkülönített számlán kezelheti;
- a felsőoktatási intézmény a vagyonkezelésében lévő kincstári ingatlan értékesítéséből befolyt vételárnak a köztartozások és az ingatlan elidegenítés költségeinek kiegyenlítését követően fennmaradó részét az intézményfejlesztési tervben meghatározott beruházás, felújítás megvalósítására fordítja;
- átmenetileg szabad, felhasználható pénzeszközeit állampapírba fektetheti;
- költségvetésében év közben előirányzatait átcsoportosíthatja;
- az intézményfejlesztési terv keretei között hosszú távú, legfeljebb húsz éves kötelezettséget vállalhat beruházási feladatai megvalósításához. Ezen kötelezettségvállalás éves terhe ugyanakkor nem haladhatja meg a felsőoktatási intézmény tárgyévi költségvetése dologi és felhalmozási célú előirányzatának 10%-át.

A központi költségvetési szervként működő felsőoktatási intézmény hitelt vehet fel azzal a megkötéssel, hogy azt csak fejlesztési célra, továbbá pályázatokhoz szükséges önrész biztosítására és a pályázati utófinanszírozásból adódó likviditási hiány finanszírozására, a saját tulajdonában lévő vagyona, valamint a felsőoktatási intézmény által létrehozott gazdasági társaság eredménye, illetve a vállalkozási tevékenység eredménye terhére veheti fel.

A felsőoktatási intézmények beruházási, fejlesztési, képzési kockázatfedezeti alapot hozhatnak létre, amely a felsőoktatási intézmény fejlesztéséhez, beruházásához nyújthat biztosítékot, üzleti alapú hitel kedvezményes felvételére teremt lehetőséget. Az alap részben vagy egészben finanszírozhatja az előre nem látható eseményekből eredő károk elhárítását, hozzájárulhat a megszűnő felsőoktatási intézmény hallgatói intézményváltásból származó költségeinek viseléséhez.

Ezek persze pillanatnyilag csak egy tervezet részei – kérdés, hogy a parlamenti tárgyalás nyomán milyen végső formát és tartalmat kap a törvény.

Az új felsőoktatási törvény tervezete tehát kaput nyit a gazdálkodó egyetem kialakulása előtt. De ennél többről is szó van. A törvénytervezet a humboldti egyetemi modell átalakításáról is szól. Az egyetem hagyományos szervezeti egységeinek – a karoknak, tanszéknek – a szerepe jól kitapinthatóan háttérbe szorul, továbbá a humboldti egyetem működését meghatározó professzorok, professzori testületek jelentősége egyértelműen csökken, s nagyobb súlyt kapnak az egyetemi fejlesztési, gazdálkodási döntésekben a – nem elsősorban professzori képviselőre épülő – gazdasági igazgatási (irányító) testületek.

Persze a humboldti modell háttérbe szorítása nem lesz gyors folyamat. Aligha képzelhető el, hogy a karok egyik napról a másikra elvesztik súlyukat – nyilvánvalóan hosszú időnek kell eltelni ahhoz, hogy a kari tanácsok és a kar nagy reputációjú professzorai hátrább szoruljanak az egyetem fejlődését meghatározó kérdések eldöntéséből. (Bár tegyük hozzá, hogy ezek a folyamatok az egyetem centrumosodásával már megkezdődtek). Az sem fog egyik napról a másikra megtörténni, hogy a rektori székekbe valóban menedzserek üljenek, vagy az igazgatási (irányító) testületbe meghatározóan menedzser ismeretekkel rendelkezők kerüljenek.

Az innovációs stratégia aspektusából tulajdonképpen a legfontosabb kulcskérdés az, hogy az oktató, kutatói (lényegében professzori) önállóság megmarad-e, s ha igen, meddig marad meg a kutatási, fejlesztési témák megválasztásában? Más oldalról, megmarad-e, s ha igen meddig marad meg az oktatási szervezeti egységek (karok, tanszékek) önállósága? Mikor alakul ki olyan egyetemi vezetés, amely nem elsősorban a karokkal való alkuban, hanem önállóan alakítja ki az egyetem kutatási, fejlesztési programjait, innovációs tevékenységét?

Valamennyi kérdésre alighanem az a válasz, hogy mindez évtizedes folyamat – s nem valószínű, hogy egy most alkotandó innovációs stratégiai terv időtávján belül ez bekövetkezne. Ugyanakkor viszont az innovációs stratégia fontos lépés lehet ezen az úton.

3. Egy innovációs stratégia lehetséges körvonalai – a virágozzék száz virágból hogyan lehet csokor?

A jelenlegi hazai helyzetben tehát olyan innovációs stratégia megalkotásának van lehetősége, amely tekintettel van arra, hogy az egyetemen belül eltérő a kutatási, fejlesztési, innovációs folyamat szervezeti kultúrája.

Nyilvánvalóan vannak olyan karok, ahol a kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenység alapvetően központilag, a kar, és/vagy a centrum vezetése által tervezetten, irányítottan, ellenőrzötten – meghatározóan nagy projektek kötődően – zajlik. Ezek a vállalkozói(bb) karok.

Más oldalról léteznek olyan karok, ahol a kutatási, fejlesztési és innovációs folyamatok meghatározóan a professzorok, vezető oktatók aktivitására épülnek, s a kari, illetve centrum kutatási, fejlesztési, innovációs tevékenysége alulról épül fel (amennyire egy alapvetően spontán folyamatot lehet építkezésnek nevezni), a kari, illetve centrum-vezetés lényegében csak összegyűjti, lazán koordinálja ezeket a tevékenységeket. Ezek a humboldti(bb) karok.

A két alaptípus persze nem jelent kizárólagosságot, a vállalkozói(bb) karokon alighanem sokáig – valószínűleg mindig – folynak majd egyéni kezdeményezésű, elkülönült, kisebb kutatások, fejlesztések, hiszen a kutatás, fejlesztés alapvetően individuális jellegét nem lehet megszüntetni. És persze a humboldti(bb) karokon is egyre inkább szerveződni fognak közös projektek.

Azt is meg kell jegyezni, hogy vannak olyan karok, ahol a kar diszciplináris sajátosságai miatt nem igazán van realitása a csak központi programokra épülő nagy kutatási, fejlesztési, innovációs folyamatnak.

Az elmondottakból az következik, hogy a pillanatnyi hazai helyzetben, a jelenlegi egyetemi fejlődési stádiumban egy differenciált, a karok, centrumok sajátosságait fokozottan figyelembe vevő innovációs stratégiának van realitása.

3.1. A stratégia célkitűzései

A mai hazai egyetemek innovációs stratégiájában leginkább a következő célkitűzések azonosíthatók:

- Az egyetemi innovációs tevékenység fejlesztése, erőteljes növelése, olyan innovációs potenciál kialakítása, amely gyorsan és rugalmasan képes válaszolni az „új gazdaság” mindenkori kihívásaira.

- Kiemelkedő cél az innovációs folyamat során feltárt ismeretnek a tananyagba építése, s ezáltal a képzés korszerűsítése.
- Az egyetem hídképző szerepének kiépítése, az egyetem gazdasági kapcsolatainak erősítése, a tudományos és technológiai tudás elterjesztése a régióban működő vállalkozások körében.
- További cél hazai és külföldi tőke bevonása az egyetem kutatási, fejlesztési, innovációs feltételeinek fejlesztésébe.
- Alapvető cél az egyetemi bevételek növelése, s az innovációs folyamatban résztvevők érdekeltiségének és elismertségének megteremtése.

3.2. Az innovációs stratégia legfontosabb elemei

Az innovációs stratégia elemeinek igen differenciáltnak kell lenniük. A stratégiában külön kell kezelni a szervezeti kultúrájuk és diszciplináris sajátosságaik miatt inkább tradicionális kutató karokat, és a vállalkozói karokat, valamint az innovációs feladattal létrehozott egységeket.

A tradicionális(abb) karok esetében az innovációs stratégia alapvetően két fő elem-ből áll.

- Az egyik a potenciális kutató, fejlesztő, innovatív kiskollektívák, oktatók, kutatók feltérképezése, s az innovációs tevékenység érdekeltégi és motivációs rendszerének megteremtése¹⁶. Rendkívül fontos hangsúlyozni, hogy az egyetemi innovációs tevékenység kulcseleme az ember, a fejlesztő¹⁷ – ezért alapvető feladat az érdekeltég megteremtése.
- A másik fő elem egy innovációt kiszolgáló, támogató háttérrendszer (háttér-szervezet) megteremtése, amelynek legfontosabb szolgáltatásai a következők:
 - a.) Piackutató és innovációs információrendszer, amely feltárja és nyilvántartja
 - az innovációs folyamatba bevonható kari kutatási eredményeket;
 - a gazdasági szféra, a piac olyan innovációs igényeit, amelyek a kar kutatói kiskollektíváinak kutatási területéhez kapcsolhatók;
 - az innovációs transzfer lehetőségeit;
 - a potenciális innovációs kollektívák számára ajánlható tudományos, és gazdasági partnereket.
 - b.) Jogi, szervezési támogatási rendszer, amely
 - az innovációk jogi, szabadalmi ügyeit támogatja;
 - az innovációk gazdaságba vitelét segíti (gazdasági szervezet alapítása, közös vállalat, konzorcium alapítása és/vagy szabadalom értékesítése, stb.).

¹⁶ Ez alapvetően kari feladat, valamint kari, ill. egyetemi szabályozási (SzMSz) kérdés. Olyan ösztönzési elemek szabályzatba építését lehet megfontolni, mint a például témaszámban, vagy bevételben azonosítottan elvárt kutatási, fejlesztési tevékenység megfogalmazása az oktatói követelményrendszerben, – különösen ott, ahol az oktatók óraszámok alacsonyak; továbbá egyetemi illetve kari kutatói kitüntetések alapítása – pl. a legjobb fiatal fejlesztő, leg-eredményesebb fejlesztő, stb.

¹⁷ Ahogyan Bögel György fogalmaz – már írásának a címével is kifejezve a gondolatot (A vagyon esténként hazamegy): „... a vállalatot nem akkor éri a legnagyobb csapás, ha mondjuk leég az egyik üzeme, hanem ha az egyes kulcsemberei összecsomagolnak és elmennek.” (Bögel 1998)

- c.) Pénzügyi és hitelszervezési rendszer, amely
- az innovációs folyamat pénzügyi forrásainak szervezésével foglalkozik, valamint
 - az innováció eredményeinek gazdaságba vitelének pénzügyi forrásait (kockázati, illetve vállalkozási tőke) szervezi.

Egy ilyen innovációs háttérszervezet célszerűen több tradicionális kar innováció-támogatását is elláthatja. Szervezetét tekintve az érintett karok által létrehozott „belső konzorcium” lehet. A jelenlegi törvényi szabályozás mellett ez célszerűen olyan intézet amelynek induló működési költségeit az együttműködő karok adják össze, s amelynek rövidebb-hosszabb idő alatt ki kell termelnie fennmaradásának költségeit. Az új törvényi szabályozás esetében valószínűleg célszerűbb egy közös kht. (közhasznú társaság), vagy kft. Amelynek alkalmazottai a munka törvénykönyve szerint foglalkoztatottak, s jövedelmük alapvetően a társaság eredményének függvénye. Persze kellően átgondolt szerződésekkel kell megteremteni az egység és az együttműködő karok közötti együttműködést, mivel egy ilyen konstrukció könnyen megbukhat a bevont karok közömböségén.

A vállalkozási(bb) karokon az innovációs stratégia alapvető eleme egy erős kutatási, innovációs szervezési egység, amelynek feladata a kar, illetve centrum kutatási, innovációs kapacitásával való gazdálkodás. Ez a kutatási, innovációs egység – a kari, illetve centrum vezetés irányítása alatt – tervezi a kar kutatási, fejlesztési kapacitásainak felhasználását, tervezi, irányítja a kapacitások elosztását a megtervezett kutatási, fejlesztési, innovációs projektek között. Ennek a feladatrendszernek az ellátásához egyrészt naprakészen nyilvántartja a kar kutatási, fejlesztési kapacitásait, másrészt a kar számára megpályázható, megvalósítható kutatási, fejlesztési, innovációs projekteket dolgoz ki. Az egység nem más, mint a kar kapacitásai által megvalósítható innovációk piacutatásának, megtervezésének, koordinálásának, az innovációs kapcsolati háló szervezésének, s az innovációk piacra vitelének professzionális szervezete. Professzionális bonyolító továbba, mely az innovációs folyamat, illetve az innovációk gazdaságba vitele pénzügyi, jogi, szervezési feladatait látja el. Ez az egység a kar, vagy centrum vezetésének része.

Az innovációs stratégia fontos elemei – a fentiekén túl – a jelentősebb innovációk megvalósítására, valamint a nagy projektek kivitelezésére létrehozott állandó, vagy időleges önálló szervezeti egységek, vagy gazdasági társaságok. Az elmúlt néhány év egyértelmű tanúsága ugyanis, hogy – részben az EU csatlakozás hatására is, de részben a hazai államháztartási rendszer átszerveződése, a nagy nemzeti fejlesztési programok megjelenése nyomán is – az állami, illetve az EU forrásokból finanszírozott kutatási, fejlesztési projektek kidolgozása, megszervezése, menedzselése professzionális feladattá vált. Egy-egy ilyen nagy projekt megszervezésére, menedzselésére célszerű professzionális szervezetet létrehozni. A jelenlegi jogi keretek között az egyetemen belül – az új felsőoktatási törvény létrejöttével azonban célszerűbb külön gazdasági társaságként. Ebbe a körbe tartoznak az egyetemi ipari vagy üzleti parkok is.

4. Összegzésként

Az egyetemi kutatási, fejlesztési stratégia mozgásterének kialakításában meghatározó tényező az egyetemet befoglaló régió. A régió gazdasági helyzete egyes esetekben – mint

például a nyugat-dunántúli, vagy a közép-magyarországi régió – az innovációs kapcsolatok sokkal szélesebb lehetőségét kínálja, mint más – pl. a észak-alföldi régió – esetekben. Ugyanakkor az egyetem szerepe kiemelkedő lehet a régió fejlődésének előmozdításában. S egy ilyen „kútfő” szerepnek az egyetem innovációs stratégiájának alapvető célkitűzésévé kell válnia.

Érdekes azonban ezzel kapcsolatban Noszkay Erszébet gondolatát idézni: „Az egyetem potenciális tudásközpont szerepének kiépítése szempontjából alapvető kritérium /.../, az, hogy a régió belüli stratégiai szerep-meghatározás teljes mértékben adekvát legyen a régió fejlettségi igénystruktúrájával, mivel e nélkül esélye sincs annak, hogy az egyetem által képviselt tudás, bármilyen aktivizáló hatást fejthessen ki régióbeli környezetére.” (Noszkay 2003.)

Alapvető kérdés, hogy a régió fejlettsége mennyiben korlátozza a régióbeli egyetem fejlődését, illetve az egyetem mennyiben képesek az őket befoglaló régió fejlődését előmozdítani. Az egyetem innovációs stratégiája kulcsmozzanat ebben a kapcsolatrendszerben.

Hivatkozások

- Barakonyi Károly (2000): *A korszerű felsőoktatási menedzsment kiépítése*. Educatio, 1. sz.
- Bögel György (1998): *A vagyoni estéknél hazamegy*. Vezetéstudomány, 29. évf. 1. sz.
- Clark, B.R. (1983): *The Higher Education System*. University of California Press, Berkeley.
- Clark, B.R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation*. IAU Press Pergamon.
- Előterjesztés a Kormány részére a felsőoktatásról szóló törvényről*. 2004. december, Budapest.
- Hrubos Ildikó (2000): *A felsőoktatás nagy modelljei és módosulásuk a huszadik század második felében*. INFO Társadalomkutatás, 49. sz.
- Hrubos Ildikó (2002): *Differenciálódás, diverzifikálódás és homogenizálódás a felsőoktatásban*. Educatio, 1. sz.
- Hrubos Ildikó (2004): *Gazdálkodó egyetem*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Noszkay Erszébet (2003): *A felsőoktatási intézmények tudásközpont- és tartalomszolgáltató szerepe az e-társadalom kiépítésében*. Előadás a VIII. Országos (centenáriumi) Neumann Kongresszuson. Webcím:<http://www.neumann-centenarium.hu/kongresszus/eloadas/ea43.pdf> (Letöltés: 2005 március)
- Polónyi István (2004): *A hazai felsőoktatás gazdálkodási szabályozói környezete és néhány gazdasági jellemzője*. In: Hrubos Ildikó (szerk.): *Gazdálkodó egyetem*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Tjeldvoll, A. (1996): *Recent Developments in Scandinavian Higher Education*. International Higher Education, No. 6.
- Tjeldvoll, A. (1997): *A Service University in Scandinavia? Studies in Comparative and International Education*. Institute for Educational Research, University of Oslo.
- Tóth Tamás (2001): *Az európai egyetemek és a modern filozófiák Az európai egyetem funkcióváltozásai*. In: Tóth Tamás (szerk.): *Felsőoktatástörténeti tanulmányok*. Professzorok Háza, Budapest.
- Vörös László (1987): *Vitairat az 1970-es 1980-as évek felsőoktatásáról*. Oktatókutató Intézet, Budapest.