

PÁLYÁZAT

a Belügyminisztérium „A Közsféra Állásportálja” honlapján 2020.
július 10-én az Innovációs és Technológiai Minisztérium által a
„Közalkalmazottak jogállásáról szóló” 1992. évi XXXIII. törvény
20/A. § alapján meghirdetett

a Semmelweis Egyetem
kancellári
munkakörének betöltésére



Pályázó: Dr. Pavlik Livia

Tartalomjegyzék

Motivációs levél	3
A Semmelweis Egyetem – társadalmi elismertség, világos, reális célok, inspiratív feladatok	3
Vezetői munkaprogram	6
Betekintés a Semmelweis Egyetem tevékenységébe a rektori programon és a nyilvánosan elérhető főbb pénzügyi mutatókon keresztül.....	6
Beruházások-fejlesztések, mint az egyetemi stratégia hardvere.....	9
Humán erőforrás menedzsment, mint az egyetemi stratégia szoftvere.....	14
Külső és belső szabályozás, mint az egyetemi stratégia megvalósítási környezete.....	16
Zárógondolatok.....	18
Szakmai önéletrajz.....	19
Szakmai vezetői értékelések	29
.....	29
.....	29
Nyilatkozatok.....	32
Hatósági erkölcsi bizonyítvány.....	37
Végzettséget igazoló okiratok hiteles másolata - mellékletben	38
Kitüntetések - mellékletben	38

Motivációs levél

A maximális teljesítmény nyújtása és a fáradhatatlan törekvés az elérhetetlen tökéletesre

– hivatásomban ez a mottóm.

A Semmelweis Egyetem – társadalmi elismertség, világos, reális célok, inspiratív feladatok

„Magas társadalmi elismertség és bizalom övezi a Semmelweis Egyetemet

A Semmelweis Egyetem széleskörben ismert és elismert a magyar lakosság körében – derült ki a Századvég Gazdaságkutató Zrt. kutatásából. A magyarok döntő része szerint az orvostudomány nemzetközi színvonalú. Nem csak a Semmelweis Egyetemet, hanem a klinikáit is nagymértékű bizalom övezi.”¹

A Századvég Gazdaságkutató Zrt. 2019-ben – az Egyetem alapításának 250. évfordulójának évében – megvizsgálta az Egyetem megítélését és az általa nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos lakossági véleményt. A kutatás eredményeiből kiderült, hogy a Semmelweis Egyetemet és a Corvinus Egyetemet említették a válaszadók (19-19%-ban), mint a legjobb magyarországi egyetem.

A Semmelweis Egyetem elsősorban, mint a hazai orvostudomány intézménye jut a válaszadók eszébe (53 százaléknak), míg a *kutatást, fejlesztést* a válaszadók 25 százaléka, az *orvostudományt* pedig 24 százaléka jelölte meg kiemelt területként.

A betegellátás tekintetében a Semmelweis Egyetem klinikáit nagyobb bizalom és pozitívabb megítélés övezi, mint általánosságban a kórházakat, arra építve a bizalmat, hogy a klinikákon elérhetőek a legújabb kutatáson alapuló gyógyítási lehetőségek, mind eszközparkban, mind orvosi felkészültségben.

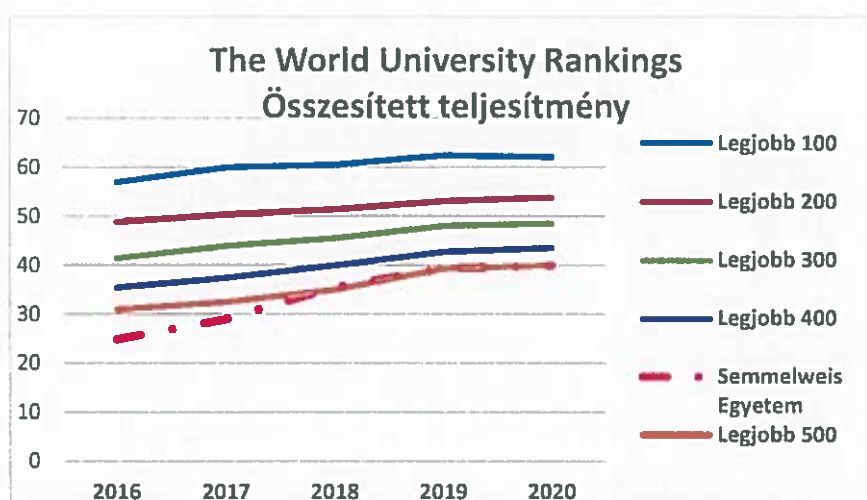
Az eredmények alapján az is elmondható, hogy a lakosság nagyrésze örülne, ha a gyermeke a Semmelweis Egyetemen szerezne diplomát, ami szintén a bizalmat és a pozitív közvélekedést tükrözi.

Összességében az derül ki a felmérésből, hogy a Semmelweis Egyetem széleskörben ismert, elismert és megítélése pozitív, nem csak hazai, de nemzetközileg is versenyképes intézményként vélekedik róla a lakosság.

„A Semmelweis Egyetem hazánkban és régióinkban is az orvos- és egészségtudományi oktatás, kutatás és gyógyító ellátás zászlóshajója. A Times Higher Education világrangsora szerint a Semmelweis Egyetem – Magyarországon egyedülként – az 500 legjobb egyetem között van. A világ 28 ezer egyeteme közül a Semmelweis Egyetem az első 2,5 százalékban szerepel. Az ún. QS szakterületi rangsoraiban az orvostudományi és a gyógyszerészeti képzésben is a 151-200. helyen áll. A magyarországi orvostudományi hallgatók 36 százaléka, az egészségtudományi

¹ <https://szazadveg.hu/hu/kutatasok/a-gazdasagkutato-kutatasai/elorejelzesek-kozlemlenyek/magas-tarsadalmi-elismertsseg-es-bizalom-ovezi-a-semmelweis-egyetemet>

hallgatók 35 százaléka, a külföldi hallgatók 34 százaléka, összesen közel 11 ezer hallgató jár a Semmelweis Egyetemre. A 3800 főt számláló külföldi hallgatók öt kontinens 60 országából érkeznek, és válnak nagyköveteivé országunknak. Közel 1700 oktató, kutató és tanár, 300 kutatócsoport, több mint 4500 orvos és egészségügyi szakdolgozó segíti képzésünket, betegellátási, kutatási tevékenységünket. A legkiemelkedőbb presztízsű folyóiratokban megjelent közlemények terén a Magyar Tudományos Akadémiát követve második Egyetemünk. Az ország egyik legnagyobb betegellátó intézményeként, klinikáink négy tömbben és közel 40 szakmai egységben fogadják a havonta nagyságrendileg 200 ezer járóbetegét és 10,5 ezer fekvőbetegét.” – olvashatjuk az Egyetem honlapján a Rector köszöntőjében.²



A Semmelweis Egyetem azon 30 intézmény között van, amely összesített eredményeiben az idén a legtöbbet lépett előre a fenti rangsorban a 457. helyen áll. Az Egyetem stratégiai célja, hogy Európa egyik legjobb orvos és egészségtudományi egyeteme legyen, a QS ranking 100 legjobbjá közé emelkedjen, amelynek alapja a gyakorlati képzés erősítése, a kutatás, innováció, ipari együttműködések bővítése, és a magasszínvonalú gyógyítás.

„Erre alapot teremt az Általános Orvostudományi Kar elméleti képzésének színvonala és kiemelkedő tudományos teljesítménye. A Fogorvostudományi Kar világszerte elismert gyakorlati képzése. A Gyógyszerésztudományi Kar kiemelkedő fajlagos tudományos eredménye. Az Egészségtudományi Kar – második legnagyobb karunk, amely Közép-Európa legszélesebb spektrumú egészségtudományi képzését biztosítja. Az Egészségügyi Közzolgálati Kar fokozatosan bővülő képzése, széleskörű és példamutató forrásbevonási képességének köszönhető. Egyetemünk legújabb, nemzetközi hírű Pető András Karán folyik a konduktív nevelés világszerte elismert Pető-módszere, amely elnyerte az „Első szellemi hungarikum” címet.” – folytatódik az Egyetem honlapján a rektori köszöntő.³

Az Egyetem a Semmelweis XXI. projekt keretében markáns infrastruktúra fejlesztési prioritásokat határozott meg a kitűzött akadémiai és betegellátási célok elérése érdekében, ami a kancellár számára kihívásokkal teli feladatokat jelent a belátható közeljövőben.

² <https://semmelweis.hu/az-egyetemrol/rektori-koszonto/>

³ <https://semmelweis.hu/az-egyetemrol/rektori-koszonto/>

.....
A rektori programból üzenet a kancellárnak

„Egyetemünk kancellárjával konstruktív partneri viszonyt kiépítve a szerepünket és feladataink ellátását meghatározó jogszabályok keretei között működő, az előremutató új jogszabályok kidolgozásában aktívan közreműködő, élhető és működtethető egyetemet szeretnék, amelyet magáénak érez, amelyért örömmel tesz valamennyi egyetemi polgár.

Rektori tevékenységemre szolgálatként tekintek, s e szolgálat során a stratégiai döntések meghozatalát tartom elsősorú feladatnak. Meggyőződésem, a partikuláris és operatív döntéseket szakmai szintre kell delegálni. Hiszek a szubszidiaritás elvében.

Stílusváltást kívánok végrehajtani a menedzsment területén, a szakértelmet és a teljesítményt akarom előtérbe helyezni.

A hosszútávú egyetemi stratégia kialakítása, a szakmai irányító munka elvégzése a rektor és a Szenátus feladata, a kancellári szervezet feladatellátásának e célokat és tevékenységet kell szolgálnia.

Meggyőződésem, hogy a Semmelweis Egyetem intézményrendszerét a rektor, a Szenátus és a kancellár együtt, szoros együttműködésben és munkakapcsolatban, ugyanakkor a mindennapi feladatellátás területén is jól elhatárolt feladat- és hatáskörök mellett irányíthatják úgy, hogy azok az Egyetem kiegyensúlyozott és gördülékeny napi működését, töretlen fejlődését szolgálják.

Hiszek a takarékos és ésszerű gazdálkodásban, az optimális struktúra kialakításában és a fejlesztésben, de vallom, hogy a szimplán fiskális szemlélet alkalmazása és szervezetünk megnövekedett belső adminisztrációja jelentősen hátráltatja Egyetemünk betegellátó, oktatási és kutatási tevékenységét, veszélybe sodorja további fejlődését, jelentősen rontja versenyképességét.

Vallom, hogy kimagasló eredményeket elérni csak csapatmunkával lehet.”

.....

A hazai felsőoktatásban oktatóként és egyetemi vezetőként hosszú éveket eltöltve adom be a pályázatomat a Semmelweis Egyetem kancellári pozíciójára azzal a meggyőződéssel, hogy sok új kihívással találkozva, új energiákkal feltöltődve szakmai és vezetői tapasztalataimmal szolgálhatom mindazt, amit a Semmelweis jelent a nemzeti értékek ápolása, az egészségmegőrzés terén a hazai orvos és egészségügyi tudományi képzés, a kutatás és a betegellátás magas színvonalú művelésével.

Azonosulni tudok a rektori programban megfogalmazott célokkal, filozófiával és hiszem, hogy a hivatásomban vallott mottóm – amely talán nem véletlen, jól illeszkedik a rektori nézetekhez – most is motorja tud lenni az egyetemi célokat szolgáló mindennapi munkámnak: a maximális teljesítmény nyújtása és a fáradhatatlan törekvés az elérhetetlen tökéletesre.

Vezetői munkaprogram

Betekintés a Semmelweis Egyetem tevékenységébe a rektori programon és a nyilvánosan elérhető főbb pénzügyi mutatókon keresztül

A szervezeti célok meghatározása során elsődleges szempont, hogy a célok ambíciózusak legyenek, de ne álomszerűek, álljanak összhangban a szervezet lehetőségeivel és potenciáljával. A lehetőségek egyik fokmérője a pénzügyi potenciál, így fontosnak tartottam áttekinteni az Egyetem gazdasági helyzetét a nyilvánosan elérhető főbb pénzügyi adatokon keresztül, illetve az Egyetem vezetése által rendelkezésemre bocsátott információk alapján, amit ez úton is köszönök.

Az Egyetem tevékenysége az oktatás, a kutatás és a klinikai betegellátás hármas pillérén nyugszik, és ezek szinergiájában rejlik az ereje, amelynek egysége mellett elkötelezetten kitart az Egyetem, és ezt a hazai egészségügyi területet érintően kialakuló eltérő álláspontok ütköztetése során mindig markánsan képviseli. Nem csak az egészségügy, de vallom, hogy a felsőoktatás minden területére igaz, hogy az oktatás, az oktató legitimitását, szakmai hitelességét és ennek megfelelően a hallgató felkészítésének képességét a gyakorlati életben megszerzett tapasztalat és az oktató-kutató belülről fakadó „kíváncsiságán” nyugvó kutatói munka tudja megalapozni. Saját szakterületemet példaként hozva szoktam mondani, hogy próbáljon valaki hitelesen könyvvizsgálatot, kontrollíngot, önköltségszámítást tanítani, ha még nem látott belülről működő vállalatot, nem szagolt bele a vállalati/intézményi folyamatok rendszerébe, kihívásaiba. Az orvos -és egészségtudományi képzések területén mindez hatványozottan jelenik meg, senki nem kíván páciensként egy „null-kiló méteres” orvos kezébe kerülni.

A Semmelweis Egyetem 2019. és 2020. évi pénzügyi mutatói az alábbi főbb értékeket mutatják. A 2019. évi 116,3 milliárd Ft, és a 2020. évre tervezett 120,9 milliárd Ft bevétel megoszlását látjuk először az előbbieken kiemelt főbb tevékenységek, majd a forrás jellegének megfelelő megoszlásban:

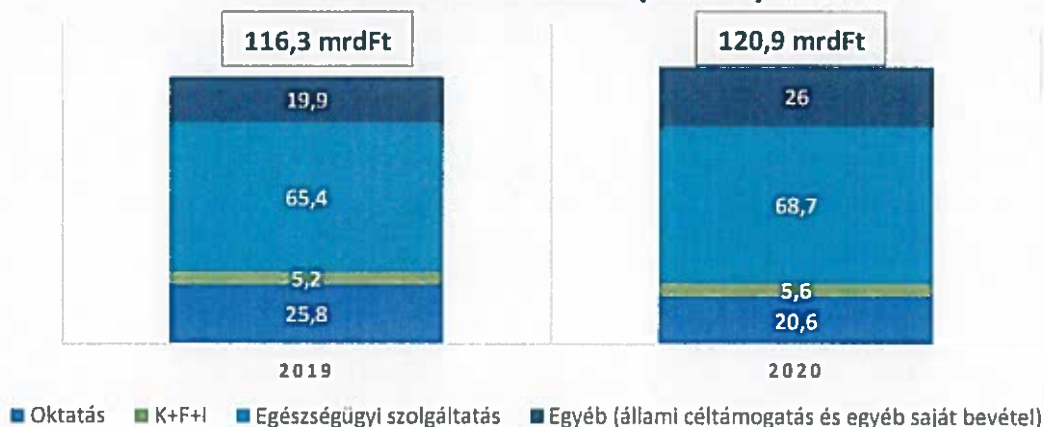
Évek	Oktatás	K+F+I	Egészségügyi szolgáltatás	Egyéb (állami céltámogatás és egyéb saját bevétel)	Összesen
2019	25,8	5,2	65,4	19,9	116,3
2020	20,6	5,6	68,7	25	120,9
2019	22%	4%	56%	17%	100%
2020	17%	5%	57%	22%	100%

Forrás: ⁴

Az egészségügyi szolgáltatásokból származó bevétel teszi ki az Egyetem összbevételének cca. 56-57%-át, míg az oktatási bevétel cca. 17-22%-ot jelent. Az állami céltámogatások és az egyéb saját bevételek cca. 20% körül mozognak, míg a K+F+I bevételek 4*5%-os arányt képviselnek.

⁴ <https://semmelweis.hu/jogigfoig/adatvedelem-betegjog/kozerdeku-adatok/>

Bevételek alakulása (mrdFt)



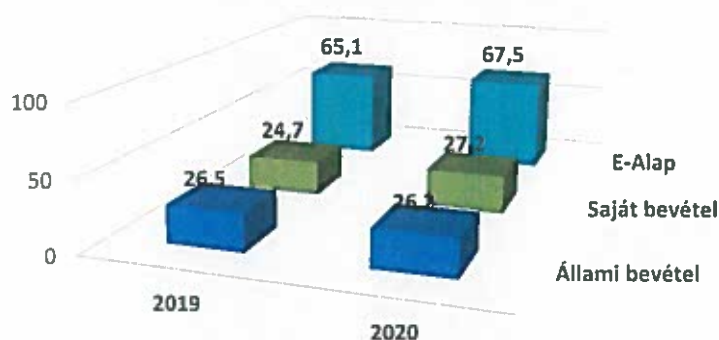
Forrás szerinti megoszlás

Évek	Állami bevétel	Saját bevétel	E-Alap	Összesen
2019	26,5	24,7	65,1	116,3
2020	26,2	27,2	67,5	120,9
2019	20%	26%	54%	100%
2020	22%	22%	56%	100%

Forrás: ⁵

A fenti táblázat – összhangban a tevékenységek szerinti megoszlással – mutatja, hogy a bevételek cca. 54-56%-a az E-Alapból származik, míg az állami támogatás teszi ki a bevételek 20-22%-át. Ez nagyrészt az államilag támogatott képzésekhez, kutatási és kiválósági programok keretében elért támogatásokhoz kapcsolódik, míg a saját bevételeken belül jelenik meg többek között az önköltséges – ennek részeként a külföldi – hallgatók képzéséből származó bevétel, valamint itt jelenik meg – az előző táblázatban látható – K+F+I bevételek összege is.

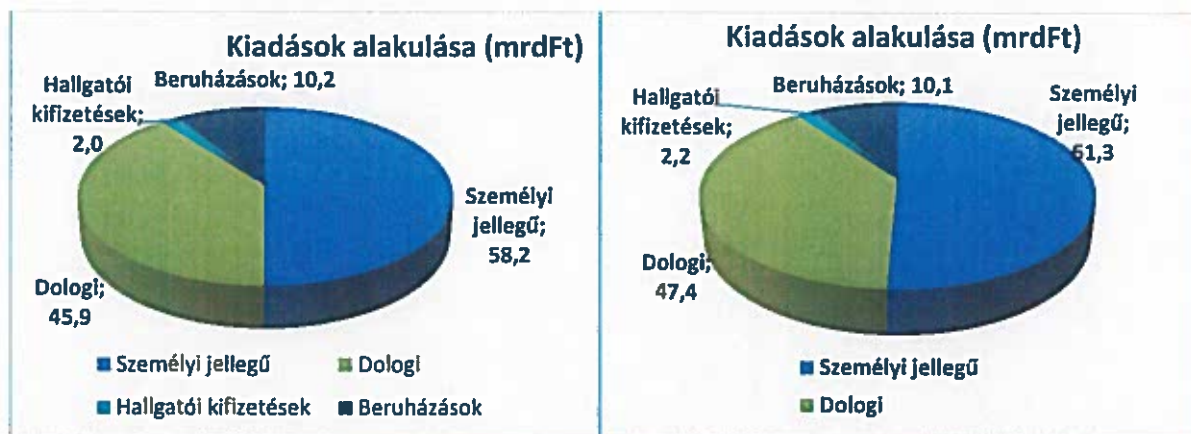
Bevételek alakulása (mrdFt)



⁵ <https://semmelweis.hu/jogigfoig/adatvedelem-betegjog/kozerdeku-adatok/>

A 2019. és a 2020. évi kiadások szerkezete az alábbiak szerint alakul:

Évek	Személyi jellegű	Dologi	Hallgatói kifizetések	Beruházások	Összesen
2019	58,2	45,9	2,0	10,2	116,3
2020	61,3	47,4	2,2	10,1	120,9



A 2019. évi költségvetési beszámolóból látható, hogy az Egyetem 2018-ban és 2019-ben nagyságrendileg azonos összegben – 24 milliárd Ft – maradványt mutat ki. A 2019. december 31-ei fordulónapra vonatkozóan összeállított mérlegben a Befektetett eszközök állománya cca. 48 milliárd Ft, amely döntő részben a Tárgyi eszközök értékéből áll, amelyekből cca. 9 milliárd Ft értékű támogatásból finanszírozott a mérlegben látható Halasztott bevételek összege alapján. A folyamatban lévő Beruházások értéke 1,2 milliárd Ft. Az Egyetem cca. 264 millió Ft értékű részesedéssel rendelkezik az Egyetem tulajdonában álló öt gazdasági társaságban. A Készletek közel 1 milliárd Ft értékűek, állományuk a megelőző évhez képest kis mértékben növekedett. A Pénzeszközeinek az összege cca. 25 milliárd Ft, míg a mérlegben szereplő Követelések összege 11,6 milliárd Ft. Mindezen eszközállománnyal szemben a Saját tőke cca. 60 milliárd Ft, a Kötelezettségek nagyságrendje cca. 9 milliárd Ft és Passzív időbeli elhatárolásként jelenik meg cca. 18 milliárd Forint.

Mind a költségvetési beszámolóból, mind a vagyoni helyzetet tükröző mérleg, illetve a jövedelmezőséget szemléltető eredménykimutatás alapján egy stabil gazdasági háttérrel rendelkező Egyetem rajzolódik ki.

Az Egyetem stratégiai céljai között kiemelt helyen áll a forrásbevonó képesség növelése, amely egyrészt az oktatás terén a külföldi hallgatók számának jelentős növelésével, a kutatási és innovációs bevételek növelésével érhető el, másrészt a betegellátás terén is megfogalmaz konkrét lehetőségeket a klinikai szabad kapacitások hasznosításával és a klinikai kutatások növelésével. Továbbá az Egyetem céljai között jelenik meg, hogy az egyetemi alaptevékenységhez közel álló, azt kiszolgáló tevékenységekkel működő gazdasági társasági környezetét fejleszteni kívánja a jelenleg működő 5 – egészben vagy részben – egyetemi tulajdonban lévő gazdasági társaság mellett.

A célok elérésének legfontosabb előfeltételei

- az infrastrukturális kapacitások bővítése és színvonalának emelése,
- a motivált humán erőforrás megtartása és bevonása, és
- egy élhető egyetemi működési-szabályozási környezet biztosítása.

Beruházások-fejlesztések, mint az egyetemi stratégia hardvere

Üzenet a kancellárnak

Növelni kell az oktatáshoz és a gyakorlati képzéshez szükséges infrastrukturális kapacitást, modern előadótermekkel és kényelmes hallgatói terekkel vonzóvá téve az Egyetemet a hazai és a külföldi hallgatók számára. A gyakorlati oktatás színvonalának emelése érdekében elengedhetetlen a leromlott betegellátási klinikai környezet megújítása.

A Semmelweis XXI fejlesztési projekt (továbbiakban: SEXXI projekt) tartalmazza a klinikai, preklinikai elméleti képzés, kutatás valamint a klinikai betegellátás fejlesztését. Továbbá magában foglalja az Egyetem valamennyi karának és kiszolgáló egységének fejlesztését is, amelyekből az alábbi körben emelhetünk ki közvetlenül infrastrukturális elemeket:

Klinikai és preklinikai oktatás fejlesztése érdekében szükséges infrastrukturális fejlesztések a

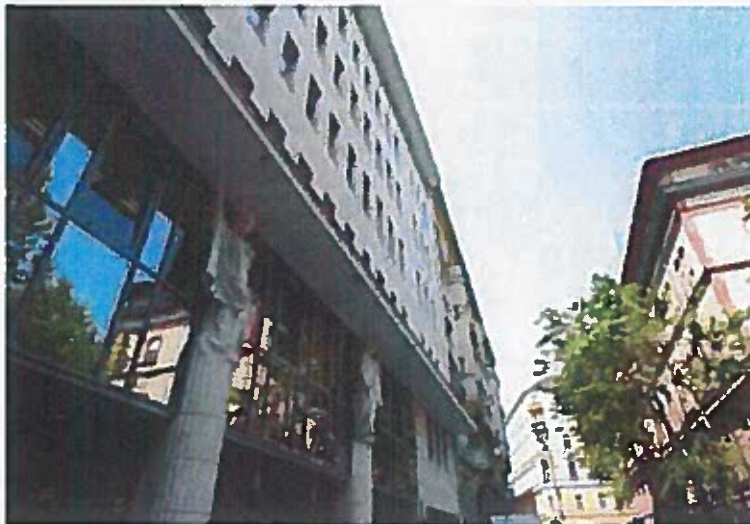
- a Belső Klinikai Tömbben,
- a Külső Klinikai Tömb területén, és a
- Városmajori Szív- és Érgyógyászati Klinikán, valamint a
- Nagyvárad-téri Elméleti tömb felújítása,
- Egészségügyi Közszolgálati Kar fejlesztése a Menedzserképző Kútvölgyi telephelyen és a Mátyás Király-Béla Király úti ingatlanon,
- Fogorvostudományi Kar Belső Klinikai Tömbjéhez tartozó klinikák fejlesztése,
- az Egészségtudományi Kar bővítése,
- a Pető András Kar Kútvölgyi telephelyen történő fejlesztése.

Kiemelt feladatként jelenik meg a jelenleg PPP-ben működő ingatlanok kiváltása. A Semmelweis Egyetem két igen jelentős oktatási épületéhez kapcsolódik PPP típusú bérleti és szolgáltatási szerződés.

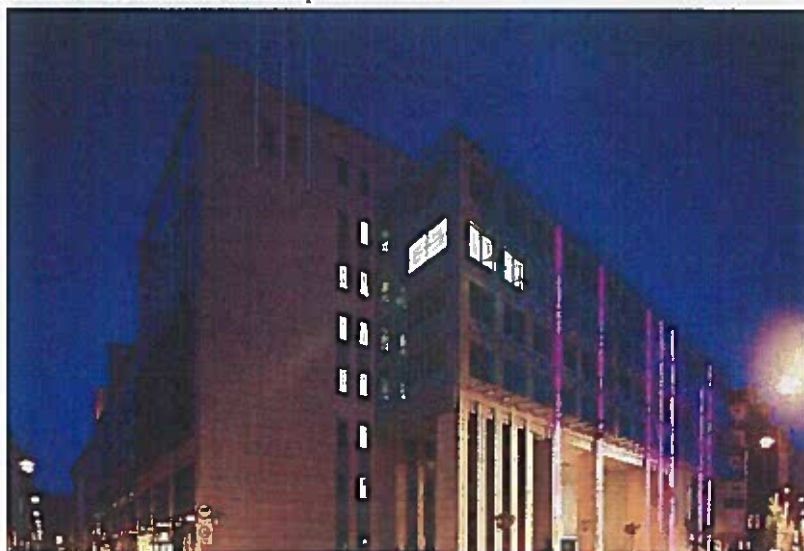
Ezek az Elméleti Orvostudományi Központ,



és a Fogorvostudományi Kar Oktatási Centrum.



A Corvinus sem volt mentes ezen konstrukcióktól, sőt a felsőoktatás legnagyobb PPP projektjét tudhattuk magunkénak a Közraktár utcai épületünkkel.



Ugyanakkor mára elmondhatjuk, hogy egy sikeres tárgyalási folyamat végén – komoly állami pénzügyi támogatással – 2019. tavaszán megvásároltuk az épületet tulajdonló céget, amely ma már a Corvinus Egyetem 100%-os gazdasági társaságaként működik – Corvinus StudiumHáz Kft néven – és adja bérbé a Corvinusnak és üzemelteti az épületet. Az új építésű ingatlanokat létrehozó PPP szerződések mögött projektársaságok állnak, és ezen esetekben adózási és egyéb más szempontok alapján is a cég megvásárlása az üzletileg racionális döntés egy alapos jogi, pénzügyi és műszaki átvilágítást és egy hatékony üzleti tárgyalást követően. Az ebben szerzett tapasztalatom hasznos lehet a Semmelweis PPP konstrukcióinak „kiváltása” során.

Az egyetemi stratégiában az oktatás területén megfogalmazott külföldi hallgatói létszám növeléséhez elengedhetetlen a magas komfortfokozatú kollégiumi kapacitások növelése. Jelenleg az Egyetem hét kollégiummal rendelkezik, amelyek a hallgatók kevesebb, mint 10%-ának képesek – nemzetközi színvonalat el nem érő – kollégiumi elhelyezést biztosítani. A hallgatói létszám bővítés legnagyobb akadálya, hogy az Egyetem nem rendelkezik megfelelő minőségű hallgatói szállással.

.....
Üzenet a kancellárnak

Növelni kell a kollégiumi férőhelyek számát, amelyre lehetőséget biztosítana a Lenhossék project. Összesen 1479 szoba/stúdió szoba kialakítása tervezett, 602 az Üllői úti, 877 a Lenhossék utcai épületben. Ehhez összesen 127 parkolóhely tartozna, 47 az Üllői úton, 80 a Lenhossék utcában. Bruttó alapterület 32 000 nm, nettó alapterület 27 000 nm. A fejlesztés becsült forrásigénye 110 millió Euro.

Ezen kívül a Felsőoktatási Kollégiumfejlesztési Projekt nyújthat további alternatívákat, amelynek keretében megvizsgálandó a Diákváros projekt részeként tervezett kollégiumi kapacitások igénybevétele.

.....

A kollégiumi férőhelyek számának növelésével és a gyakorlati képzést biztosító klinikai kapacitások bővítésével az Egyetem 2030-ra képes lenne jelentős mértékű növekedést elérni az idegen nyelvű orvos és egészségügyi tudományi képzésekben, amelynek hatására a képzési bevételek akár 25%-kal is növekedhetnének elsősorban az idegen nyelvű képzéseknek köszönhetően. Ezen túlmenően az állami képzési igény is várhatóan növekedni fog az előregedő egészségügyi dolgozói korfa miatt, így az idegen nyelvű képzés mellett a hazai képzés bővülésével is számolni lehet.

Az oktatás színvonalának növelése érdekében elengedhetetlen a legújabb – a hallgatók igényeinek megfelelő – innovatív oktatásmódszertani megoldások bevezetése, amelynek nem tervezett lendületet adott a COVID-19 világjárvány és vele együtt a távoktatás és a homeoffice igényének megjelenése. Mindennek stabil informatikai alapjait, az e-learning tartalmak megfelelő platformjainak kialakítását, a blended learning informatikai hátterét szükséges biztosítani.

.....

Üzenet a kancellárnak

Az informatikai fejlesztéseken belül a modern oktatástechnikai beruházások jelentős volumenével kell számolni.

.....

A fenti célok komoly fejlesztési, beruházási projekteket indukálnak, melyek sikeres lebonyolítása – túl a pénzügyi források rendelkezésre állásán – komoly kihívás az állami egyetemek számára. Nem egyedülálló a Semmelweis Egyetem akadémiai vezetése és kollégái részéről megfogalmazódó elégedetlenség a beruházások – és általában a közbeszerzési eljárásokat igénylő beszerzési tevékenység – hosszú átfutási ideje és nagyon jelentős adminisztrációs terhei miatt.

A Corvinus Egyetem kancellárjaként mondhatom, hogy osztom az akadémiai oldal véleményét az elmúlt években még tovább növekvő közbeszerzési szabályozók megjelenése kapcsán, amelyek egyre több területen központosították az addig egyetemi hatáskörben lebonyolítható (köz)beszerzések körét, miközben ezen létrejött központosított hivatalok nem rendelkeznek megfelelő kapacitásokkal és a beszerzési igényt támasztó intézményi sajátosságok ismeretével, így nagyon hosszú és erőforrásigényes iterációs tevékenység lefolytatása után tudnak a beszerzési folyamatok „előre haladgatni”. Az egyre szűkebb területen intézményi hatáskörben lebonyolítható beszerzéseket pedig erősen korlátozza időben a folyamatba épített ellenőrzés, amelyet a 320/2015. (X.30.) Kormányrendelet alapján a Miniszterelnökség végez, valamint a 459/2016. (XII.23.) kormányrendelet, amely minden 1 millió Ft!!!

feletti beszerzésről tételes adatszolgáltatást ír elő szintén a Miniszterelnökség irányába. Mint a modellváltásért felelős miniszteri biztos, mindent megtettem annak érdekében, hogy az egyetemek ezen – nemzeti hatáskörben megjelenő – beszerzéseik körében hatályos kormányrendeletek hatálya alól kikerüljenek. Ennek előnyei egyértelműen megmutatkoztak az elmúlt egy évben a Corvinus Egyetem működésében és beszerzési folyamataiban. Volt alkalmam egy év alatt megtapasztalni, ahogy a beszerzési területünk „megtákosodott”, pedig nem történt más, mint végezhetők saját hatáskörben a feladataikat. Mind miniszteri biztostként, mind – sikeres pályázatom esetén – az Egyetem kancellárjaként a jövőben is törekszem arra, hogy ez a szabályozási környezet élhetőbbé váljon a versenypiaci feltételek mellett működni köteles **állami!!!** felsőoktatási intézmények számára, és eddigi tapasztalatommal és tudásommal igyekszem a jogalkotói tevékenységet az „üzemi oldalon” szerzett tapasztalatokkal segíteni azon nem cél érdekében, hogy hatékonyabban tudjuk ellátni a napi feladatokat, ahogy azt joggal várja el tőlünk az Egyetem alaptevékenységében dolgozó kollektíva. Ugyanakkor természetesen feladatombnak tekintem, hogy – pályázatom pozitív elbírálása esetén – az Egyetem (köz)beszerzési folyamatait a jogszabályi kereteken belül hatékonyan, és célorientáltan alakítsam ki.

A közbeszerzéssel érintett egyetemi tevékenységek közül azonban szeretnék külön kitérni az infrastrukturális fejlesztésekre, mivel ezek az Egyetem által elérni kívánt célokhoz nem nélkülözhető eszközrendszer megteremtését célozzák.

A műszaki technikai fejlesztések megvalósítását – szigorúan az egyetem szempontjait mérlegelve – jelentősen nehezítik az elmúlt években létrehozott alábbi központosított beszerzési intézmények:

- Beruházási Ügynökség (tov: BEÜ) a nettó 700 Mft-ot meghaladó kormányzati szektorba tartozó magasépítési beruházások megvalósítására,
- Digitális Kormányzati Ügynökség (tov: DKÜ) a ma már minden érdemi infrastrukturális fejlesztésben jelentős részarányt képviselő digitális komponensek beszerzésének központi kezelésére.

Ezek az adottságok – az általános közbeszerzési előírások mellett – jellemzően a műszaki-technikai fejlesztések erőteljes lassulását eredményezik a költségvetési szférában, amelynek elkerülésére új technikákat kell kialakítaniuk az intézményeknek.

A SEXXI program volumenét, komplexitását és időbeliségét tekintve már részeiben is eléri azt a mértéket, amely ezen adottságok miatt komoly megvalósítási kockázatokkal terhelt. Éppen ezért a projekt megvalósítása során ennek az „államháztartási környezeti” kockázatnak a kezelését is integrálni kell a beruházási programok, műszaki és gazdasági tervek elkészítésének folyamataiba. Ez a kockázatkezelési technika releváns formában természetesen csak a program elmélyült megismerését és megértését követően lesz kialakítható, így pályázóként messze nem lehetek olyan információs szinten, hogy konkrét megoldási javaslatokat tegyek, de az alábbiakban röviden érintek néhány általános kockázatkezelési megoldást erre a problémakörre vonatkozóan:

- **Műszaki-technikai szegmentálás:** A SEXXI program komplex fejlesztés, amely esetében triviálisnak tűnhet a generálkivitelezési megoldás alkalmazása, mely meg is felel a hagyományos beruházási fejlesztési megközelítéseknek. Ugyanakkor azonban egy ilyen komplex projekt lehetőséget adhat arra is, hogy ne csak hagyományos megközelítéssel ütemezzük a fejlesztést (pl épületenként), hanem rendszerenként is képezzünk csoportokat, melynek eredményeképpen elképzelhető, hogy - minden jogszabály maradéktalan betartása mellett – a fejlesztés egy része továbbra is az Egyetem kezében maradhatna (és saját

beszerzéssel lebonyolítható lenne), míg a leterhelt központi fejlesztő intézménynek (BEÜ) már egy kevésbé komplex fejlesztést kell végrehajtania, melynek időigénye már jóval közelebb lehet az elvárásokhoz.

- **Kutatási infrastruktúra elemeinek azonosítása:** Az egyetem stratégiai irányainak egyik alapköve a **transzlációs medicina**, amelynek sikeres megvalósítása egyben azt is jelenti, hogy minden infrastrukturális fejlesztési egység tartalmaz kutatási célú elemeket, melyeket nem feltétlenül a megszokott közbeszerzési kezelési rendben kell megvalósítani. A kutatás-fejlesztési tevékenység közbeszerzési kezelése biztosít néhány könnyítést, így ezeket a kutatási elemeket azonosítva és megtartva egyetemi saját beszerzési körben, a BEÜ számára egy szűkebb és kompaktabb, ezáltal gyorsabban és hatékonyabban megvalósítható feladatot tudnánk átadni.
- **Nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű egyetemi beruházások körének esetleges átalakítása:** A SEXXI program több eleme is kiemelt jelentőségű beruházás, azonban elképzelhető, hogy az időben elhúzódó folyamatok miatt célszerű lehet újracsoportosítani az egyes projektelemeket és kifejezetten megvalósítási kockázati szempontok mérlegelése alapján megkísérelni az összefüggő egységek együttes kiemelt státuszát elérni a kormányzatnál. Természetesen ez csak azon projektek esetében lehet megoldás, amelyek még az előkészítés olyan szakaszában vannak, ahol ez a kiemelt státusz még érdemi előnyökkel jár.
- **Szoros operatív együttműködés a Beruházási Ügynökséggel:** A BEÜ és az Egyetem célja közös, mindkét szereplő a mielőbbi megvalósításban érdekelt, így ez mindenképpen együttműködésre ítél bennünket. Ugyanakkor az is tény, hogy a BEÜ kapacitásproblémákkal küzd, és sok esetben ez vezet jelentős késedelemhez, amelyet a költségvetési intézmények hajlamosak nem megváltoztatható körülményként elfogadni. Ez azonban indokolatlan passzivitás, mivel az Egyetem jelenleg is rendelkezik, és HR fejlesztés esetén még inkább rendelkezhet olyan személyi állománnyal, amely szoros együttműködés esetén a BEÜ belső előkészítési folyamataiban szakértelemmel és elkötelezetten részt tudna venni, így segítve a BEÜ-t és magát az Egyetemet is a saját projektjeink előrehaladásában.

A fenti – egyelőre nagyon általános formában megfogalmazott – megoldási lehetőségek testreszabott kialakítása és azok megfelelő kombinálása eredményesen képes lehet megszüntetni a korábban felgyülemlett késedelmeket, és csökkenteni új beruházási, fejlesztési késedelmek kialakulásának esélyét az infrastrukturális fejlesztések esetében, melyek nélkül a stratégiai célok elérése nem lesz lehetséges.

A kancellári tevékenységem során szerzett tapasztalataim alapján a Semmelweis Egyetem fejlesztési tevékenységét megfelelő szervezeti megoldásokkal is szeretném előmozdítani. A fejlesztések projektszerűen végrehajtandó, mérföldkövekkel leírható „van eleje, közepe és vége” formációval jellemezhető feladatok. Egy egyetem napi működését és működtetését viszont a stabilitás és a standardizáltság kell, hogy jellemezze. A fejlesztések és a napi operatív működtetés egészen más szervezeti megoldásokat és humán erőforrás kompetenciákat igényel. Állami egyetemenként hosszú éveket éltünk meg – erre bizonyára a Semmelweis is emlékszik -, amikor örültünk, hogy a napi működés feltételeit biztosítani tudtuk a pénzügyi fenntarthatóság mellett. Aztán változtak a feltételek, ahogy a Corvinus esetében, úgy a Semmelweis életében is azt látom, hogy megjelentek azok a pénzügyi források, amelyek már lehetővé tennék a stratégiai célok megvalósításához elengedhetetlen fejlesztéseket, de a szervezet erre nem áll készen. Nem elég agilis ahhoz, hogy projekteken gondolkodva választ tudjon adni a kihívásokra, így mindenképpen szükségét látom annak, hogy a fejlesztések megvalósításához szükséges szervezeti megoldások és HR kapacitások kerüljenek a szervezetben kialakításra. Természetesen az infrastrukturális elemekhez kapcsolódó két területnek – beruházások, felújítások és működtetés – szoros együttműködésben kell tevékenykedniük, de egészen más KPI-ok mentén.

Humán erőforrás menedzsment, mint az egyetemi stratégia szoftvere

Ha már KPI, akkor HR menedzsment. Ez a másik olyan terület, amely az állami egyetemeken rengeteg potenciált rejt magában. Sok esetben hivatkozunk a közalkalmazottak rigid foglalkoztatási szabályaira, miközben még jelentős mozgástér mutatkozik az állami egyetemek számára ezen szabályozási keretrendszeren belül is, amelyek kihasználásához természetesen több feltételnek kell adottnak lenni:

- megfelelő pénzügyi források,
- szervezeti kultúra változásra kész közösség,
- az egyetemi akadémiai tevékenység alapvető sajátosságaihoz illeszkedő, és az ettől jelentősen eltérő, jobbra vállalati szemlélettel megközelíthető szolgáltató-támogató funkciókhoz megfelelően kialakított teljesítménymenedzsment rendszer működtetése.

Vitathatatlan tény, hogy mit sem ér a hardver, ha nincs felszerelve a kor kihívásainak megfelelni képes szoftverrel, ami az Egyetem esetében a versenyképes tudással rendelkező motivált, és elkötelezett humán erőforrás állományt jelenti.

A pénzügyi források növekedése lehetőséget biztosít, de az Egyetemnek kell kialakítania és működtetnie azt az egyetemi stratégiában jól megfogalmazott teljesítményelvű, differenciált, méltányos és átlátható életpályákat kínáló humán erőforrás stratégiát, amely mellett el lehet érni a kitűzött célokat. Ez talán még a közbeszerzésnél/beruházási tevékenységnél is nagyobb kihívás, hiszen szervezeti kultúrát érintő kérdésekről van szó, amelyek nagyon tudatos, következetes vezetői magatartással és a munkatársi közösség tagjainak az intézményi stratégiával való széleskörű azonosulásával érhető el.

Az akadémiai területen olyan világos életpálya modell tudja a magasan kvalifikált, és motivált munkatársi közösséget építeni és megtartani, amely alapvetően túlmutat a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (továbbiakban: Nftv) oktatókkal és kutatókkal szemben megfogalmazott törvényi minimumkövetelményén, továbbá a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (továbbiakban: Kjt) „idővezérelt” előmeneteli struktúráján (pl. tanársegéd1, tanársegéd2, adjunktus1, adjunktus2, ... stb.) Abban biztos vagyok, hogy a Semmelweis Egyetemen jelenleg is komoly feltételek mellett válhat valaki tanársegéddé és léphet előre adjunktussá, docenssé az egyetemi tanári cím megszerzése irányába. Azonban több évet szükséges eltölteni az egyes oktatói munkakörökben a továbblépéshez, amely időszakban nem lehet csak a Kjt által támasztott követelmény, azaz az idő múlása (pl. docens1, docens2, stb...) az előmenetel és a kapcsolódó anyagi kompenzáció alapja, mert itt évekre elveszhet a motiváció. Az akadémiai vezetés által meghatározott oktatói-kutatói életpálya modell tudja az egyetemi stratégia megvalósítását HR oldalról támogatni:

- az oktatói-kutatói munkakörökben a teljesítményértékelés szempontrendszerét (oktatási teljesítmény, kutatási teljesítmény, az egyetem szakmai, társadalmi életében való részvétel, a nemzetközi reputáció, az oktatók hallgatói értékelése, stb.) egységes struktúráját az akadémiai vezetésnek kell az Egyetem stratégiai céljaihoz illeszkedve meghatározni – nevezzük mindezt a Foglalkoztatási Követelményrendszeren belül Oktatói-kutatói életpálya modellnek.
- Az értékelésnek több idődimenzióját kell értelmezni, azaz az éves teljesítményértékelés mellett szükséges 3-5 éves értékelési ciklusokkal is számolni, hiszen egy magas színvonalú nemzetközi publikáció megszületése általában több éves munka eredménye.
- A vezetői munka értékelése során az oktatói-kutatói egyéni teljesítmények indikátoraitól eltérő, a vezetői teljesítmény megragadására alkalmas szempontokat szükséges megjeleníteni, ami a vezető

által irányított szervezeti egység számára kitűzött célok elérését értékeli, ebbe beleértve a szervezeti egység gazdálkodásának értékelését is.

- A jól kialakított és világos követelményrendszerben az egyéni teljesítmények mérése során objektíven mérhető indikátorokra van szükség, azonban ezen számszerűsíthető teljesítmények mellett a minőségi szempontoknak is helyet kell kapniuk az értékelésben, amelynek az egyik eleme az oktatók munkájának hallgatói véleményezése, de ide tartozik a munkahelyi vezető és a munkatársak véleményének a figyelembevétele is.
- A teljesítményértékelési rendszerhez transzparens anyagi kompenzációnak kell kapcsolódnia, mert bár sok tényező befolyásolja az egyéni motivációt, mint pl. az inspiratív, családbarát munkahelyi környezet, de természetesen az anyagi kompenzációnak is fontos a szerepe a motivációban. Amennyiben az egyetem rendelkezik a kötelező törvényi bércategóriákhoz tartozó jövedelmeken túl differenciált, teljesítményalapú kifizetésre felhasználható forrással, akkor az előzőek szerint vázolt rendszer meg tudja teremteni az Egyetem irányába a hosszútávú elköteleződést.
- A vezetői munka fontos, és nagyon időigényes része a munkatársak teljesítményének a menedzselése, kezdve a célok megfogalmazásával és a folyamatos visszacsatolással és az időszakos értékeléssel. Nem szabad az erre fordított időt „felesleges adminisztrációs” vezetői feladatként megélni, ami úgy gondolom, hogy szintén a kultúráváltás részeként kezelendő.

Ebben a folyamatban a kancellár feladatának tartom, hogy HR szakmai támogatást adjon az akadémia oldal vezetői számára a vezetői értékelések módszertani kialakításával, az életpályamodell folyamatos fejlesztése és működtetése során, továbbá az oktatói értékelési rendszer informatikai háttérének biztosításával támogassa az oktatói-kutatói teljesítményértékelés működését.

Szükséges növelni az Egyetem működésének hatékonyságát, és ehhez a támogató funkciók szervezetfejlesztésére is szükség van, ami jelenti egyben

- a szervezeti struktúra elvárásokhoz, feladatokhoz rugalmasan igazodó felépítését, továbbá
- az egyéni teljesítményfejlesztési folyamatok széleskörű kialakítását ezen munkakörökben is.

A szervezetfejlesztés területén a beruházásokról szóló részben már említett projektmenedzsment szemléletű szervezeti megoldásokat emelném ki, míg az egyéni teljesítményfejlesztés terén a világos munkaköri elvárásokat, az éves teljesítménycélok megfogalmazását, mérését és a folyamatos vezetői visszacsatolásokon keresztül a munkatársak megerősítését, motiválását magába foglaló HR folyamatokat tartom fontosnak, amelyhez szintén anyagi kompenzációt kell kapcsolni. A közalkalmazottak esetében egyébiránt kötelező is az éves minősítés a Kjt értelmében is, azonban fontos, hogy ennek során a szervezeti célok megvalósulása álljon a középpontban. A szakmai felkészültség folyamatos fejlesztését célzó továbbképzések mellett nagyon fontosak a belső képzések az adott témában érintett adminisztratív állomány kötelező részvételével. A képzéseken való részvételt az éves rendszeres minősítés során figyelembe kell venni. A belső képzési programtól azt várom, hogy az egyébiránt nem egyszerű, jelentős kötöttséget jelentő jogszabályi környezet, és annak gyakori változásából adódó nehézségek ellenére a belső munkafolyamatok zökkenőmentesebbé váljanak.

A támogató területeken dolgozó kollégák munkájának értékmérője a szakmai szempontok mellett az ügyfélelégedettség. Az Egyetem legfontosabb ügyfelei a hallgatók és a páciensek, és ezen túlmenően a belső szolgáltatóként is működő kancellári terület az akadémiai oldal igényeit kell, hogy szem előtt tartsa annak érdekében, hogy mind a hallgatók, mind a páciensek elvárásainak megfelelő magas színvonalú oktató, kutató és betegellátó munka valósulhasson meg az Egyetemen. Az ügyfélelégedettség kérdéskörére még a következő fejezetben visszatérek.

Külső és belső szabályozás, mint az egyetemi stratégia megvalósítási környezete

Külső kihívások – a hatékony és sikeres vezetői tevékenységet korlátozó tényezők⁶

A folyamatosan változó jogi környezet folyamatos kihívást jelent az intézményrendszer minden tagja számára. A gyakran változó jogszabályi háttér komoly kockáztnövelő és versenyképességet csökkentő tényező. A jogi környezet folyamatos változása az intézményi belső szabályozás terén állandó készenléteket, folyamatos szabályzat-alkotási és módosítási feladatokat jelent, amely egyben komoly erőforrásleköltéssel jár. Nincs lehetőség stabil, jól szabályozott folyamatok kialakítására, amely pedig nem csupán a szervezet szabályos, hanem egyben hatékony működésének is előfeltétele lenne. A külső szabályok átláthatatlan pókhálója, az operatív működés egyre apróbb részletekbe menő bürokratikus kontrollja sajnos a Fokozatváltás a felsőoktatásban című ágazati stratégiában célként megfogalmazott hazai és nemzetközi versenyképességet, az innovativitást nagyban veszélyezteti. Az adminisztratív korlátok pedig a már-már mindenre kiterjedő központi, hatósági engedélyeztetési mechanizmusokon, az évek óta fennálló eszközbeszerzési tilalmakon keresztül az egyetemek működését béklyóba kötik, az állami egyetemek versenyképességét nagyban csökkentik a nem állami fenntartású, és a nemzetközi versenytársakhoz viszonyítva egyaránt. A szabályos és szabályozott feladatellátásnak és a menedzsment szemléletnek, vagyis a hatékony és gazdaságos működésnek nem szabadna egymással ellentmondásba kerülniük, sőt a jól szabályozott folyamatok éppen a hatékony működést hivatottak megteremteni.

Az állami egyetemek szabályozási környezetét a valós működési környezetükhöz kell igazítani, hogy a bennük rejlő potenciált ki tudjuk aknázni és meg tudjanak felelni a velük szemben megfogalmazott elvárásoknak, és mozgatórugói tudjanak lenni a körülöttük lévő társadalmi-gazdasági ökoszisztémának.

Feladatomban tartom, hogy a modellváltásért felelős miniszteri biztосként, valamint a Corvinus Egyetem, mint elsőként modellt váltó egyetem kancellárjaként szerzett tapasztalataim alapján továbbra is együttműködjek, előremutató javaslatokat tegyek a felsőoktatásért felelős ágazatirányító, jogalkotó felé, hogy az állami egyetemek szabályozási környezete mind a foglalkoztatás, a finanszírozásuk, a gazdálkodás terén oly módon változzon, hogy ezzel előmozdítsa a versenyképességük és működésük hatékonyságának növekedését.

A stratégiai célok megvalósítása, úgy is fogalmazhatunk, hogy operacionalizálása, vagy hétköznapi nyelven közelítve „apró pénzre váltása” a következetes és szorgalmas napi munka eredményeként áll elő, ami önmagában is sok erőforrást igényel, és jogos igény, hogy ennek során ne gördítsünk olyan akadályokat saját utunkban, amelyeket nem támasztanak valós elvárások, jogszabályi követelmények.

.....
*Üzenet a kancellárnak „Az Egyetem napi operatív működését és folyamatos fejlesztését irányító funkcionális és szolgáltató tevékenységek gyors, gördülékeny és takarékos működtetése nemcsak elemi érdek, de a megváltozott jogszabályi környezetben immár az egyetemi strukturális vezetés (Szenátus, rektor, Kari Tanácsok, dékánok) és a kancellár együttes törvényi kötelessége is.”*⁷
.....

⁶ Dr. Pavlik Livia: Verseny, menedzsment, controlling a közszférában. Az operatív controlling vezetéstámogató szerepe a felsőoktatásban, Pénzügyi Szemle, 2017. I. szám (megjelenés alatt)

⁷ Dr Merkely Béla rektori programja

Az adminisztratív folyamatok egyszerűsítését, a bürokratikus elemek csökkentését tüzte ki a kormányzati szektor is, és hirdette meg a digitális államigazgatás, e-közigazgatás, digitális jólét program és hasonló projektjeit. Az Egyetem működésének hatékonysága nagyban javítható, ha a korábbi szabályozási megközelítésről, amely szervezeti egységek feladat és hatásköreinek definiálásával, azok ügyrendekbe foglalásával közelít a szervezeti és működési rend kialakításához, áttér az intézmény a folyamatalapú szabályozásra, amelynek legnagyobb előnye, hogy ügyfélközpontú, azaz nem azt írja le, hogy adott szervezetben dolgozóknak mi a feladata, hanem azt, hogy milyen lépéseket kell megtenni egy ügy elintézése érdekében ahhoz, hogy eljussunk az ügy végére, miközben ebből természetesen levezethetők a szervezeti egységek hatáskörei és felelőssége is. Ezen folyamatok workflow-ba szervezése és digitalizációja tudja az adminisztrációs terhek csökkentését megvalósítani.

Fontos eleme azonban a hatékony működés megvalósításának egy olyan visszamérési rendszer kialakítása, amely képes releváns módon jelezni számunkra, jó irányba tettünk-e lépéseket, vagy éppen rontunk egy meglévő helyzeten.

Az üzleti vállalkozások körében alkalmazott ügyfél elégedettség mérésére alkalmas módszerek felsőoktatási implementálása mindenképpen szükséges, és ennek a mérési módszertannak a középpontjában az ügyfélnek kell lennie. A támogató funkciókat ellátó munkakörök esetében az egyik legfontosabb indikátor a szolgáltatást igénybe vevői kör – az Egyetem esetében az alaptevékenység szereplőinek – elégedettsége, amelynek növelése az egyik fontos célkitűzésem.

Ez a terület azonban az egyetemi – sőt szélesebb értelemben általában az intézményi – belső támogató szolgáltatások esetében még jelentős kihívásokat tartogat. A klasszikus ügyfélelégedettség-mérés alternatíva-választást feltételező módszertanai (pl. Net Promoter Score) az egyetemi belső ügyfelekkel dolgozó támogató szolgáltatások esetében tévútra vihetnek bennünket, így az intézményen belüli konkrét támogató folyamatok, tevékenységek sajátosságai alapján kell olyan modellt alkotni, mely az elégedettség mércéjeként a szolgáltatáshoz való hozzáférés, igénybevétel egyszerűségét, átláthatóságát méri.

A folyamatok átalakítása, hatékonyabb megoldások alkalmazása majd azok releváns visszamérése azonban elképzelhetetlen a digitalizáció lehetőségeinek minél nagyobb mértékű kihasználása nélkül. Az irodai informatika és reprodukciós technikák együttesen szinte mindenütt a papíralapú dokumentáció elképesztő elburjánzásához vezettek világszerte, és ez épp így van a magyar intézményrendszerben is.

Életünket, mindennapjainkat papírhegyek közötti létezésünk határozza meg, és hiszem, hogy ezen változtatni lehet. Természetesen az államháztartásban a papírmentes iroda az önmaga teljességében nem lehet elérhető cél, de - ahogyan ez a tökéletességre is igaz - az eléréséért érdemes lehet küzdeni.

Ennek megfelelően a támogató területek fejlesztése, folyamatainak áttekintése, újragondolása során a legfőbb célkitűzések

- a papírmentesség minél magasabb szintű elérése,
- a digitalizált folyamatokkal elérhető rövid válaszidők, ügyintézési határidők, valamint
- az ügyfélcentrikus frontoffice - backoffice megoldások kialakítása

lesznek, és ezek reményeim szerint fokozatosan, a működési biztonság fenntartása mellett válnak intézményi életünk meghatározó részévé.

Zárógondolatok

Szakmai pályafutásom sok kihívás elé állított, igyekeztem mindig megfelelni az elvárásoknak. Meglehetősen maximalista vagyok, ami nem mindig előny, mert fennáll a veszélye, hogy elveszek a részletekben, amikor a tökéletesig igyekszem csiszolni a „gyémántot”, ami az összetett vezetői munka hatékony ellátása során lehetetlen. Folyamatosan törekszem az egyensúlyra és a szorosan vett szakmai feladatok ellátása mellett sokkal több időt szánni a vezetői feladatokra, amely az idő nagy részében az emberekkel való törődést és odafigyelést jelenti, mert a legnagyobb érték a szervezetben az elégedett és motivált munkatársi közösség.

Együtműködésre törekvő és együtműködésre „éhes” vezetőnek tartom magam, lételemem a bevonás és a részvétel.

A rektorral aktív és szoros partneri együtműködésben tudom elképzelni a közös munkát, amelynek során szükségem van az akadémiai oldalon zajló gondolkodás, tervezés, elképzelések kibontakozásának az ismeretére ahhoz, hogy a saját munkámmal ehhez kapcsolódni tudjak. Fontos, hogy kialakuljon a „fél szavakból is megértjük egymást” állapota, hogy hatékonyan tudjunk egy irányba húzni.

Az egyenes beszéd híve vagyok, bizalom nélkül nem tudok dolgozni, és mindent megteszek annak érdekében, hogy a bizalmat megszolgáltassam, amihez kérem az Egyetem akadémiai vezetése részéről a teljes nyitottságot és a lehetőség megteremtését.

Pályázatommal a célom, hogy értékes tagjává váljak a Semmelweis Egyetem közösségének és segítsem az intézményi célok elérését, amely túlmutat önmagán, felér egy nemzeti vállalásnak mind a magyar felsőoktatás, mind az egészségügy területén, amelyek a gazdasági-társadalmi „nagyrendszerek” elemi alkotórészei.

Ez úton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik biztattak a pályázat beadásában és – amennyiben pályázatom pozitív elbírálásban részesül, akkor – köszönöm a döntéshozók előzetesen belém vetett bizalmát.

Várákozással és lelkesen tekintek az új kihívások elé.

Budapest, 2020. július 25.

.....
.....
Dr. Pavlik Livia

Szakmai önéletrajz



Személyi adatok

Vezetéknév(ek) / Utónév(ek)	Pavlik Livia Ph.D
Cím(ek)	
Telefonszám(ok)	
Fax(ok)	
E-mail(ek)	
Állampolgárság	magyar
Születési dátum	
Neme	nő
Családi állapota	

Szakmai tapasztalat

Felsőoktatás

Vezetői tevékenység

Foglalkozás / beosztás	Budapesti Corvinus Egyetem – kancellár
Időtartam	2014. november 15 - jelenleg
Foglalkozás / beosztás	Budapesti Corvinus Egyetem – mb. gazdasági főigazgató
Időtartam	2014. április 16. – 2014. november 14.
Foglalkozás / beosztás	Budapesti Corvinus Egyetem – mb. gazdasági főigazgató-helyettes
Időtartam	2014. január 17. – 2014. április 15.
Foglalkozás / beosztás	Közgáz Campus – Campus Igazgató
Időtartam	2013. január 1. – 2014. április 15.

Foglalkozás / beosztás BCE Közgáz Campus Gazdasági Bizottság tagja
Időtartam 2009 – 2012. december 31.

Foglalkozás / beosztás BCE Gazdálkodástudományi Kar Kari tanács tagja
Időtartam 2009 – 2014. november 15.

Foglalkozás / beosztás BCE Gazdálkodástudományi Kar Gazdasági Dékánhelyettes
Időtartam 2008 – 2012. december 31.

Felsőoktatás
Akadémiai tevékenység

Főfoglalkozás oktatás/felsőoktatás
Tevékenység típusa, ágazat
A munkáltató neve **Budapesti Corvinus Egyetem**
Időtartam **1993 – jelenleg**

Időtartam **2002 – jelenleg**
Foglalkozás / beosztás **egyetemi docens**

Időtartam 2001 – 2002
Foglalkozás / beosztás egyetemi adjunktus

Időtartam 1993 – 2001
Foglalkozás / beosztás egyetemi tanársegéd

Mellékfoglalkozás
Tevékenység típusa, ágazat **államigazgatás**
A munkáltató neve **Innovációs és Technológiai Minisztérium**
Időtartam **2018. október 1 – jelenleg**
Foglalkozás / beosztás **miniszteri biztos**

Tevékenység típusa, ágazat oktatás/felsőoktatás
A munkáltató neve Kaposvári Egyetem
Időtartam 2006 – 2010
Foglalkozás / beosztás Egyetemi docens (részmunkaidő)

Egyéb felsőfokú oktatási tevékenység	
Tevékenység típusa, ágazat	oktatás/felsőoktatás
A megbízó neve	Magyar Könyvvizsgálói Kamara
Időtartam	2001 – jelenleg
Foglalkozás / beosztás	Minősített oktató
Munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony	
Tevékenység típusa, ágazat	könyvvizsgálat, számviteli szolgáltatások, oktatás/felsőoktatás
A vállalkozás neve	Manocash Kft.
Időtartam	2000 – jelenleg
Foglalkozás / beosztás	ügyvezető és tag (2000 – 2009), tag (2009 – jelenleg (51%))
Tevékenység típusa, ágazat	könyvvizsgálói tevékenység
A vállalkozás neve	Unikontó Kft.
Időtartam	2009 – 2015
Könyvvizsgált cég	Synergion Nyrt. és Synergion vállalatcsoport tagjai
Aláíró könyvvizsgáló	Synergion InfoCom Kft. és Synergion InfoRend Kft. (2013. üzleti év)
Egyéb szakmai tevékenység	
Tevékenység típusa, ágazat	számviteli szolgáltatás, tanácsadás, szabályozás
Időtartam	1993 – 2004
Megbízási/vállalkozási tevékenységek	Neumann Ház – átvilágítás (munkacsoport tagja) (2004) Magyar Villamos Művek Rt – számlarend készítés (munkacsoport tagja) (1999) Bábolna Rt. – konszolidált beszámoló összeállítása (munkacsoport tagjaként) (1998.) Magyar Villamos Művek Rt – konszolidációs kör kialakítás (munkacsoport tagja) (1997.) Budapesti Tejipari Vállalat – számlarend készítés (1993.)
Felügyelő bizottsági és igazgatósági tagság	
A munkáltató neve	Molekuláris Ujjlenyomatkutató Nonprofit Kft.
Időtartam	2020 - jelenleg
Foglalkozás / beosztás	Felügyelő bizottság elnöke

A munkáltató neve	Máv Vasútör Kft.
Időtartam	2010 – 2010
Foglalkozás / beosztás	Felügyelő bizottság elnöke

Tanulmányok

<i>Legmagasabb iskolai végzettség</i>	<i>Egyetem</i>
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (Budapesti Corvinus Egyetem)
Időtartam	1988 – 1993
Végzettség / képesítés	Okleveles közgazdász G-240/1992-93. (1993. november 5.)
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Gazdálkodási szak / számvitel szakirány, számvitel tanárszak, és marketing szakirány,
<i>Középiskolai végzettség</i>	
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Jókai Mór Közgazdasági Szakközépiskola, Pápa
Időtartam	1983 – 1987
Végzettség / képesítés	képesített könyvelő, vállalati tervező és statisztikus 16/A/1987. (1987. június 10.)

Tudományos fokozat

Végzettség / képesítés	Ph.D
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	43/2001 (2002. augusztus 2) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (Budapesti Corvinus Egyetem)
Időtartam	1995 – 2002
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Gazdálkodás- és szervezéstudományok

Egyéb szakképzettségek

Végzettség / képesítés	Okleveles könyvvizsgáló és adószakértő
------------------------	--

Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	OK 0019/03 (2003. december 2)
Időtartam	Magyar Könyvvizsgálói Kamara
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	1999 - 2003 Jog, Szervezet és Vezetés, Pénzügy, Számvitel és elemzés, Számvitelszervezés, Könyvvizsgálat és ellenőrzés
Végzettség / képesítés	

	Mérlegképes könyvelő
	Okleveles közgazdász diploma alapján

Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	G-240/1992-93. (1993. november 5.)
Időtartam	Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (Budapesti Corvinus Egyetem)
	1988 – 1993

Szakmai szervezeti tagság

Szakmai szervezet	Magyar Akkreditációs Bizottság Társadalomtudományi Bizottsága szakértő
Időtartam	2012 – jelenleg
Tudományág	gazdálkodási –és szervezéstudományok

Szakmai szervezet	Magyar Könyvvizsgálói Kamara
Aktív tag	2009 – 2014. április.

Szüneteltető tag	2014. május. – jelenleg
------------------	-------------------------

Tagsági igazolvány száma	007091 Bejegyzett okleveles könyvvizsgáló
--------------------------	--

Szakmai szervezet	Pénzügyminisztérium (Nemzetgazdasági Minisztérium) könyvviteli szolgáltatást végzők regisztere
-------------------	--

Időtartam	2003 - jelenleg
-----------	-----------------

Tagsági igazolvány száma	136788 Mérlegképes könyvelő vállalkozási szakterületen
--------------------------	---

Nyelvismeret

Anyanyelv(ek)	Magyar
---------------	--------

Egyéb nyelv(ek)	Angol C1 – általános felsőfok
-----------------	-------------------------------

GH010-14922 (2011. október 12.)

ELTE Idegennyelvű Továbbképző Központ

Angol – szakmai középfok

018/95-Ph.D (1996. június 12.) Index

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (Budapesti Corvinus Egyetem)

Orosz – szakmai középfok

N 2690812 0405/88 (1991. május 31) Index

Marx Károly Közgazdaságtudomány Egyetem (Budapesti Corvinus Egyetem)

Kitüntetések

Cím	Egyetemi Aranyérem
Adományozó	Budapesti Corvinus Egyetem (2017.)
Cím	Egyetemért Emlékérem
Adományozó	Budapesti Corvinus Egyetem (2012. szeptember 27.)
Cím	Az év oktatója 2011
Adományozó	Budapesti Corvinus Egyetem (2011. június 6.)

Egyéni készségek és kompetenciák

Társas készségek és kompetenciák	Jó kommunikációs és szervezési készség
Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák	MS szoftverek felhasználói szintű ismerete (Word, Excel, Power Point) Egyes számviteli és könyvvizsgálói szoftverek felhasználói szintű ismerete
Felsőoktatás specifikus rendszer ismeretek	Egységes Intézményirányítási Rendszer (SAP alapú Gazdálkodási és HR modul, Neptun tanulmányi rendszer, Poseidon iratkezelési rendszer)
Érdeklődés, szabadidős tevékenység	Sport, Kirándulás, Utazás
Járművezetői engedély(ek)	B kategóriás jogosítvány

Kiegészítő információk

Oktatási, kutatási és vezetői tevékenység részletes bemutatása

Oktatási tapasztalatok

2006 – jelenleg	<i>Bologna tárgyfelelős</i> Bsc. Pénzügyi számvitel Számvitel speciális kérdései Msc. Vállalkozások adózása, költségvetési kapcsolataik ellenőrzése Költségvetési szervek és költségvetési támogatások ellenőrzése
2002 – 2010	<i>Bologna rendszer előtt tárgyfelelős</i> Nappali tagozatos képzés (Számvitel I-IV. tárgyak)
1999 – 2008	BKÁE, Közgazdasági Továbbképző Intézet <i>oktató – számvitel alapjai, vezetői számvitel</i> Szervezés-vezetés szak
1998 – jelenleg	BKÁE, Vezetőképző Központ <i>oktató – számvitel alapjai és vezetői számvitel</i> MBA kurzus (magyar nyelvű) Telekommunikációs MBA kurzus Informatikai management kurzus
2001 – 2002	BKÁE, Aktuárius képzés (Biztosítási Oktató és Kutató Csoport – biztosítás számvitel)
1995 – 2006	BKE, Részidős Egyetemi Képzés (tárgyfelelős) <i>tárgyfelelős – Számvitel I-IV.</i>
1994 – 1998	BKE, Mérnök és jogász közgazdász képzés <i>tárgyfelelős – számvitel alapjai és vezetői számvitel</i>
2001 – jelenleg	<i>Magyar Könyvvizsgálói Kamara minősített oktatója</i> Okleveles könyvvizsgálói képzés – Számvitel és elemzés Mérlegképes könyvelők kötelező továbbképzési rendszere
1997 - 2000	<i>Deloitte and Touch Könyvvizsgáló Kft. (rendszeres éves tanfolyamok)</i>
1992 - jelenleg	Oktatott tárgyak Számvitel alapjai Üzemgazdasági számvitel Vezetői Számvitel Pénzügyi számvitel Éves beszámoló összeállítása és elemzése Konzolidált beszámoló összeállítása Nemzetközi számvitel – IFRS - halasztott adózás IFRS - Pénzügyi instrumentumok számvitele Pénzügyi kimutatások elemzése Adózási ismeretek

Tudományos munka

Konferenciák, ösztöndíjak

2018	<i>2nd Danube Conference for Higher Education, Budapest, 2018. Topic: The Challenges of the Legal Environment and Financial Management at Hungarian Public Universities</i>
2017	<i>1st Danube Conference for Higher Education, Ulm, 2017. november 2-3 Topic: The New Management System of Hungarian Public Universities – Dual Leadership</i>
2016	<i>Emberi erőforrások Minisztériuma – Magyar Controlling Egyesület: Budapesti Corvinus Egyetem Előadás téma: Stratégiai és operatív controlling a felsőoktatásban Számvitel Oktatók és Kutatók Konferenciája</i>
2005	<i>Budapesti Corvinus Egyetem Előadás téma: Származékos ügyletekre vonatkozó szabályok változásai az IFRS-ekben</i>
2002	<i>Számviteli minikonferencia Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Előadás téma: Halasztott adók elszámolása az egyedi éves beszámolóban</i>
1998	<i>50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi Tudományos Ülésszak Előadás téma: Halasztott adók közgazdasági hatásai (egy empirikus kutatás bemutatása)</i>
1997	<i>külföldi ösztöndíj Canfield University, England számvitel és management programjának résztvevője</i>
1995	<i>külföldi ösztöndíj Wirtschaftsuniversität Wien, Austria (1995. április) (CEMS) programjának résztvevője</i>
1995	<i>Wirtschaftsuniversität Wien, Austria (1995. május) tudományos konferencia résztvevője</i>

Kutatási tevékenység

2012 –	Felsőoktatási menedzsment és controlling
2004 –	Vezetői számvitel – önköltségszámítás
2004 – 2012.	Pénzügyi instrumentumok számvitele
2002 – 2010.	Hazai számviteli szabályozás a nemzetközi számviteli standardok és az EU direktívák tükrében
1995–2001.	Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodástudományi Ph.D. A halasztott adók közgazdasági hatásai és számviteli elszámolása az éves beszámolóban

Disszertáció: A halasztott adók közgazdasági hatásai és számviteli elszámolása az éves beszámolóban – című doktori (Ph.D) értekezés

Publikációk

1996

Baricz Rezső - Bosnyák János - Gyenge Magdolna - Kissné Becsei Annamária - Lukács János - Mikáczó Éva - Pavlik Livia - Szabóné Veres Tünde - Hős Attila - Malasics András - Párizs Lajos (1996): Számvitel és elemzés. Kutatási jelentés. FEFA V. 202/1. sz. projekt, Budapest.

1997

Baricz Rezső - Bosnyák János - Gyenge Magdolna - Kissné Becsei Annamária - Mikáczó Éva - Pavlik Livia - Szabóné Veres Tünde - Hős Attila - Kardosné Birkás Anikó - Malasics András - Párizs Lajos (1997): Számvitel I. Számvitel I. Számvitel tanszék, Budapest. 323 p. o.

1998

Pavlik Livia (1998): Látens adó felvételének és kezelésének lehetőségei az egyedi beszámolóknál. In: Temesi József(szerk): *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest. p. 55-72. o.

2000

Pavlik Livia (2000): A halasztott adók nemzetközi szabályozása és közgazdasági hatásai. *Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat* 1., p. 4-7..

Pavlik Livia (2000): A halasztott adók közgazdasági hatásai és számviteli elszámolása az éves beszámolóban. Doktori (Ph.D.) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. .

2001

Pavlik Livia (2001): A halasztott adók hatásáról. *Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat* 2., p. 73-77..

Pavlik Livia (2001): Jogi, számviteli és adózási kérdések az idegenforgalomban. *Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat* 4. , p. 156-160..

2002

(2002): Munkavállalók juttatásainak elszámolása: Egyes ágazatokra vonatkozó különös számviteli szabályok. In: dr. Török Hilda(szerk): *Nemzetközi számviteli standardok - Magyarázatok és alkalmazások*. Perfekt Kiadó, Budapest. p. 705-736, p. 889-952 o.

2004

László Norbert - Szabóné Veres Tünde - Serfőző Gyula - Pavlik Livia - Mikáczó Éva - Joó Ágnes - Gyenge Magdolna - Gulyás Éva - Filyó Janka - Bosnyák János - Baricz Rezső - Kissné Becsei Annamária - Lukács János - Párizs Lajos - Kardosné Birkás Anikó - Hős Attila (2004): Könyvvitelten (Számvitel I. tárgy) Szemináriumi és gyakorló feladatok. *Könyvvitelten (Számvitel I. tárgy) Szemináriumi és gyakorló feladatok*. Aula Kiadó, Budapest. 1-146. o.

2005

Szabóné Veres Tünde - Bosnyák János - Filyó Janka - Gulyás Éva - Gyenge Magdolna - Joó Ágnes - Kissné Becsei Annamária - László Norbert - Lukács János - Mikáczó Éva - Pavlik Livia - Serfőző Gyula - Baricz Rezső - Hős Attila - Párizs Lajos - Kardosné Birkás Anikó (2005): Könyvvitelten (Számvitel I. tárgy) Szemináriumi és gyakorló feladatok. *Könyvvitelten (Számvitel I. tárgy) Szemináriumi és gyakorló feladatok*. Aula Kiadó, Budapest. 1-146. o.

2006

Bosnyák János - Lakatos László Péter - Gyenge Magdolna - Székács Péterné - Pavlik Livia (2006): Az IFRS-ek rendszere. In: Boros-Bosnyák-Kováts(szerk): *Az IFRS-ek rendszere*. MKVK OK, Budapest. p. 265-290 o.

Adorján Csaba - Lukács János - Róth József - Pavlik Livia - Lakatos László Péter - Hadi László - Lőrinczi Gyula - Csákiné Fodor Anna - Pölskei Pálné - Lucz Zoltánné (2006): Kötelezettségek a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási standardokban. In: Róth József(szerk): *Mérlegképes továbbképzés 2006*. Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ Kft., Budapest. p. 69-80 o.

2007

Székács Péterné - Pavlik Livia - Gyenge Magdolna - Bosnyák János (2007): Vezetői számvitel. házi sokszorosítás, Budapest.

Szabóné Veres Tünde - Baricz Rezső - Bosnyák János - Filyó Janka - Gulyás Éva - Gyenge Magdolna - Joó Ágnes - Kissné Becsei Annamária - László Norbert - Lukács János - Mikáczó Éva - Pavlik Livia - Serfőző Gyula - Hős Attila - Kardosné Birkás Anikó - Párizs Lajos (2007): Könyvvitelten (Számvitel I. tárgy) Szemináriumi és gyakorló feladatok. *Könyvvitelten (Számvitel I. tárgy) Szemináriumi és gyakorló feladatok*. AULA Kiadó, Budapest. 1-163. o.

2012

Dr. Pavlik Livia: A BCE gazdasági teljesítményének alakulása 2008-2011 között, különös tekintettel a karok gazdasági teljesítményére; alcím: A Gazdálkodástudományi Kar piaci versenyelőnyei mennyiben mutatkoznak meg a gazdasági-pénzügyi teljesítményében (Műhelytanulmány) TÁMOP Versenyképesség kutatás Műhelytanulmány sorozat kötete; BCE Versenyképesség Kutató Központ; Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató; ISSN 1787-6915

2015

Dr. Pavlik Livia: Önköltség-számítás az államháztartási számvitel új szabályozási keretei között. Sajátosságok a felsőoktatásban. Pénzügyi Szemle 2015/1. p.63-78.

2016

Dr. Pavlik Livia: Átalakítás a hazai felsőoktatásban. Az eredményszemlélegű és a pénzforgalmi szemléletű számvitel keretei között. Pénzügyi Szemle 2016/2. p.229-247.

2017

Dr. Pavlik Livia: Verseny, menedzsment, controlling a közszférában. Az operatív controlling vezetéstámogató szerepe a felsőoktatásban. Pénzügyi Szemle 2017/1. megjelenés alatt

Budapest, 2020. július 25.

.....
Dr. Pavlik Livia