



**NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA**

# **PÁLYÁZAT**

**A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA  
kancellári  
munkakörének ellátására**

„KIVONAT”

**Pályázati azonosító  
34590-5/2014/FOFEJL**

**Pályázó:  
Kvancz József**

**2014. augusztus 5.**

**A PÁLYÁZÓ ELKÉPZELÉSEI  
A NYÍREGYHÁZI FŐISKOLA KANCELLÁRI  
MUNKAKÖRÉNEK ELLÁTÁSÁRA**

*„Hogy nagy légy, légy teljes: Semmit ne túlozz és fojts magadban.  
Mindenben légy egész; Bármilyen csekély is a tett, add bele lelked.  
Minden tóban ott ragyog az egész hold, mert a magasban él ő.”*

***Fernando Pessoa***

## **A FELÁLLÍTANDÓ SZERVEZETRE VONATKOZÓ ELKÉPZELÉSEK**

Azt gondolom, a Nyíregyházi Főiskola akkor jár a helyes úton és lesz hosszabb távon is kiszámítható intézmény, ha **megtalálja a helyes küldetését, vállalható feladatokat és irányokat jelöl ki**, mindezt társadalmi felhatalmazás és elismerés mellet úgy, hogy figyelembe veszi a Stanford egyetem örökbecsű jelmondatát: **„mindenből a legjobbat”**. Csak **a minőségi munkára alapozott siker** az, ami tartósan biztosítja a fennmaradást.

A jövőben olyan **gazdasági-jogi-műszaki-adminisztrációs** szervezetet kell létrehozni, amely az alábbi alapelvekkel működik

1. nem túlzottan szofisztikált, letisztított hatáskörökkel és feladatokkal,
2. nem érvényesül a bürokrácia, de megjelenik a szolgáltató jelleg, azaz a főfolyamatnak „támogató” háttereként működik,
3. csökkenti a vezetők létszámát, növeli a hatékonyságot, és mindezt relatíve olcsón.

Jelenleg az intézményben sok a nem akadémia szervezet, melyet csökkenteni indokolt, ahol az lehetséges és szakmailag is alátámasztható, összevonással egyszerűsíteni kell. Ugyanakkor az esetleges redukció nem eredményezheti a működés hatékonyságának csökkenését, nem béníthatja meg az operatív folyamatokat. Mindig a feladathoz kell a szervezett rendelni és nem fordítva.

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV törvény (továbbiakban: Nft.) 14. § (3) bekezdése rendelkezik arról, hogy „a felsőoktatási intézmény a nem oktatási szervezeti egységei intézményi központtá szervezhető”. Az intézményi központok vezetői az Nft. 37.§ (2) b) pontja értelmében vezetői megbízással rendelkeznek.

A funkcionális és szolgáltató feladatokat ellátó szervezeti egységek intézményi központokká szervezésének **fő célja az átláthatóbb, gazdaságosabb működtetés elérése**, az oktatás, kutatás támogatása. Ennek eszköze a központokon belüli egységek átszervezése, a vezetői megbízások számának csökkentése és a valós igényekhez történő igazítása.

A Nyíregyházi Főiskola jelenlegi organogramjából kiindulva a nem oktatási egységeket három központba javaslom sorolni:

- 1. Központi Igazgatási és Humánpolitikai Központ**
- 2. Gazdasági és Vagyongazdálkodási Központ**
- 3. Hallgatói Szolgáltató és Képzésszervezési Központ**

A központok felállítását azért tartom célravezetőnek, mert területi lehatárolás alapján jönnének létre, szerveznék és koordinálnák a feladatokat. A szervezet élén **nem magasabb vezetői** státuszban központvezetők állnának, amelyek irodák/csoportok munkáit fogják össze.

### **1. A Központi Igazgatási és Humánpolitikai Központ**

A jelenlegi szervezeti egységek közül az alábbiakat javaslom a központ irányítása alá helyezni:

- Humánpolitikai Iroda/Csoport
- Jogi és Szabályozási Iroda/Csoport
- Központi Iktató
- Rektori Titkárság (az irányítás-vezetés az Nftv. alapján szétválík)
- Minőségirányítási, Monitoring- és Kontrolliroda/Csoport (az Nft.-vel összhangban kontrollingra módosítható)
- Alumni-, Karrier- és PR iroda/Csoport

## 2. Gazdasági és Vagyongazdálkodási Központ

A jelenlegi szervezeti egységek közül az alábbiakat javaslom a központ irányítása alá helyezni:

- Beszerzés Osztály
- Bér-és Munkaügyi Osztály
- Pályázati Osztály
- Pénzügyi és Számviteli Osztály
- Üzemeltetési és Vagyonkezelési Osztály
- Informatikai Szolgáltató Központ
- Tuzson János Botanikus Kert
- Tangazdaság
- Agrár- és Molekuláris Kutató- és Szolgáltató Intézet
- Bessenyei Hotel
- Campus Kollégium

## 3. Hallgatói Szolgáltató és Képzésszervezési Központ

A jelenlegi szervezeti egységek közül az alábbiakat javaslom a központ irányítása alá helyezni:

- Felnőttképzési Csoport (a Képzési és Továbbképzési Intézet helyett)
- Hallgatói Szolgáltató Központ
- Központi Könyvtár és Kiadó

**A központok létrehozásával egy időben javaslom:**

- Osztályok, szervezeti egységek összevonását,
- a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság megszüntetését.

Jelenleg az intézményben kialakult irányítási-vezetési gyakorlatot – a funkcionális és szolgáltató területeken – felül kell vizsgálni. Ez gyakorlatban azt jelenti, hogy a feladathoz kell rendelni az irányítást – amelyhez elválaszthatatlanul társul a felelősség is –, és mindezt a **tulajdonosi szemléleten alapuló kontroll mellett**. Tudatosítani kell minden **nem akadémiai munkavállalóban**, hogy a **főfolyamat maga az oktatás**, melyet a támogató folyamatok (adminisztráció, gazdaság, műszak, jog, humánpolitika stb.) segítenek minél magasabb szinten érvényre juttatni. Az elégedett hallgatónál (ügyfélnél) nincs jobb, és ezt csak **együttes munkával lehet elérni**, amit nem csak az oktatásban, hanem az azt kiszolgáló egységekben is meg kell valósítani a **közös siker érdekében**. A minőségbiztosítást (irányítást) ebben a szektorban is be kell vezetni, a **tényleges visszajelzésekre alapozva kell évente úgy értékelni**, hogy az jövőbemutató legyen, a maximális elégedettséghez közelítsen, és mindezt átláthatóan, költséghatékonyan tegye.

Amennyiben az új szervezetek felállnak és funkcionálnak, ahol **szükséges és lehetséges, a hatáskör átruházásával élni kell**, így is növelve a hatékonyságot. A **hatékonyság és a szolgáltatások minőségének növelése** – az elmúlt években méltatlanul háttérbe szorult – ezen a területen kiemelt prioritást kell, hogy kapjon, mivel ez egy olyan láthatatlan gátló tényező, mely nem számszerűsíthető, de hiánya és elégtelensége évekre kihat, hallgatót taszít.

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

„A jövő nélkül a jelen nem ér semmit, olyan mintha nem is létezne”. (Jose Saramago)

### I. A szervezetre vonatkozó vezetői elképzelések

Alapozva a törvény előírásokra, nem növelve a bürokráciát és a vezetők létszámát a nem oktatási szervezeti egységeket 3 központtá indokolt szervezni, a jelenlegi egységeket ezekhez besorolni és szükség szerint átalakítani. Mindezeket a kancellária fogja össze és koordinálja a munkájukat.

Nevezett szervezetek az alábbiak:

1. **Központi Igazgatási és Humánpolitikai Központ**
2. **Gazdasági és Vagyongazdálkodási Központ**
3. **Hallgatói Szolgáltató és Képzésszervezési Központ**

A központon belül csak a valós szükségletekhez igazított iroda/csoport felállítását tartom elfogadhatónak.

### II. Oktatásra vonatkozó elképzelések

2. **A folyamatosan csökkenő hallgatói létszámmal nő a veszteséges, nem rentábilis képzések száma az intézményben.** Amíg korábban a magasabb hallgató létszámmal **bíró képzések** – intézményi szinten – képesek és alkalmasak voltak arra, hogy pufferként működjenek, azaz a veszteséges területeket kompenzálják, addig ezek napjainkra eltűntek, vagy nullszaldóssá/veszteségessé váltak. Az oktatásban a „sokszor a kevesebb több” elvet kell követni és érvényre juttatni. **A vezetésnek egyértelműen ki kell jelölnie az oktatási prioritásokat, melyekhez a szükséges és elégséges forrásokat is hozzá kell rendelnie. Tovább kell racionalizálni a képzéseket oktatásszervezési szempontok alapján, úgymint:**

- felvételi során az alacsony jelentkezői létszámú szakokat nem szabad beindítani, mivel az csak tovább növeli a hiányt;
- a csoportbontásokat csak olyan mértékig szabad engedni, amely még jövedelmező, vagy nem növeli a veszteséget;
- további közös idősavokat kell kijelölni az azonos tantárgyak oktatására, így **erőforrás-felszabadítás érhető el;**
- tovább kell élni a felsőoktatási törvényben biztosított lehetőséggel az akadémiai vonal esetében (a kötelező óraszám emelése) és **csak valóban indokolt esetben szabad órakedvezményt biztosítani az oktatóknak;**
- folytatni kell a képzésekhez kötődő nem oktatási díjak csökkentését;
- fenntartói és politikai segítség kérése a repülőképzés fenntartásához.

3. **Amennyiben az oktatást mint szolgáltatást értelmezzük,** annak valós, az intézményben előállított értékét ismernünk kell, ezért – minden lezárt félévet követően – meg kell állapítani:

- az Sztv. szerinti **önköltségét** és a **teljes képzési költségét,** továbbá
- a képzések **tényleges bevételeit és kiadásait.**

**Fentiek ismeretében lehet csak értékelni az oktatást,** hogy a közeli jövőben a szükséges lépések végrehajthatóak legyenek.

4. Az **intézmény egészére vonatkozó személyi fejlesztési tervet kell összeállítani** – az akkreditációs és az oktatási igények alapján a valós szükségletekre alapozva –, melyben minőségi elveken túl gazdasági szempontok dominálnak. Így a jövőben csak olyan személyeket alkalmazzunk, akik többlet kifizetési igényeket nem támasztanak a főiskolával szemben (munkába járás, utazási költségtérítés, lakhatási támogatás, szállásdíj-kedvezmény stb.)

### III. Gazdálkodásra vonatkozó elképzelések

1. A Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság által elkészített likviditási tervre alapozva 2014 második felére **egy olyan válságtervet kell összeállítani**, melyben a fenntarthatóság mellett gazdasági és szervezeti átalakítás (létszámcsökkentés, szerződések felbontása, módosítása, beszállítókkal történő egyeztetések) lépései időrendi sorrendben megjelennek. A válságterv egy olyan **reorganizációs program**, amelyben:
  - a krízisből kivezető út egyértelmű, egyszerre találkozik a fenntartó, a régió és az intézmény elvárásaival;
  - tényleges és nem csak papíron kimutatható, számszerűsíthető a megtakarítás;
  - 2015-re megteremti a stabil és kiszámítható gazdálkodás alapjait, elkerüli a peres eljárásokat, csökkenti az intézményt sújtó szankciókat (késedelmi kamat, per-, ügyvédi költség stb.);
  - a SWOT analízist az intézmény vezetése felállítja, ami a következő akkreditációhoz alapot szolgáltat.

**A reorganizációs terv részét kell képeznie** az előbbieken túl két további szempontnak, úgymint:

- **méretgazdaságosság** (hallgatói létszámhoz igazított infrastruktúra) bemutatása,
  - **erőforrás-felhasználás optimalizálása** (a biztonságos és gazdaságos működéshez szükséges személyi állomány, forrásigény).
2. A fölös infrastruktúra hasznosítása (eseti és tartós bérbeadások) csak egyik lehetséges útja a saját bevételek további növelésének. Az eddig kialakult kapcsolatokat fenntartva tovább kell pozicionálni és tudatosítani a helyzetet azzal, hogy:
    - a mátraszentimrei üdülőingatlant vissza kell adni a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt-nek.
    - A Tangazdaság helyét és funkcióját leromlott állapota, a folyamatosan, évről évre növekvő értéknövelő beruházások nagysága, valamint az a tény, hogy az egység minden évben csak veszteséget termel, újragondolásra készíti. Indokolt megvizsgálni **a bérbeadás lehetőségét** úgy, hogy az egyben oktatási feladatokat is kielégítsen.
    - Az Agrár és Molekuláris Szolgáltató Intézet (AMSZKI) **jelen formájában és tartalmában nem működtethető, itt alapvető fordultra van szükséges**. A több milliárdos eszközberuházás a tényleges megrendelések hiányában (2012-ben 0 Ft; 2013-ban 1,5 millió Ft a terv) csak „pénztemető”, ezért a komplex bérbeadását itt is vizsgálni kell, ha lehetőség adódik, azzal élni kell.
    - A megyében és a megyén túl lévő potenciális gazdasági szervezetek részére olyan **gazdasági alapon nyugvó portfóliót kell kialakítani** – oktatás, K+F+I, bérlemény, rendezvény, együttműködések stb. –, melyben a „nyitott főiskola” képe jelenik meg és behozza a vállalkozást az intézménybe.
  5. **A tartós és eseti szerződések további folyamatos felülvizsgálata.** Az intézmény drágán és hatékonytalanul működik. A csökkentés lehetősége áll fenn az alábbi esetekben, melyeket **azonnal érdekekre és kapcsolatokra való tekintet nélkül** felül kell vizsgálni, és amennyiben lehetséges, fel is kell mondani.
    - A külső személytől igénye vett **jogi szolgáltatás** díjának redukciója.

- **Üzemeltetés területén** (tűz- és vagyonvédelem, riasztás, PPP hibabejelentés, takarítás, őrzés-védelem, állandó PR) a díjak újratárgyalása.
  - Energetikai audit – energia és gáz – elvégztetése sikerorientáltan egy külső szervezettel.
  - Az intézmény által bérelt autók számának csökkentése (jelenleg ez havi 800 000,- Ft.)
  - A fent nem említett közüzemi és egyéb szolgáltatások felülvizsgálata (parkgondozás, szemétszállítás).
6. **Gazdasági átvilágítás a személyi kifizetések esetében.** Mivel az intézmény legnagyobb kiadási tételét a személyi jellegű ráfordítások jelentik, amelyek állandó költségként viselkednek, felül kell vizsgálni a már kialakult gyakorlatot és korrigálni kell úgy, hogy:
- egyszerre egy időben keresetkiegészítéssel és munkáltatói döntésen alapuló illetménykiegészítés (MDAB) csak kivételes esetben állapítható meg;
  - a keresetkiegészítések mindig csak határozott időre szóljanak;
  - azok, akik egy vagy több pályázatban keresetkiegészítésre jogosultak, a pályázat időszaka alatt egyéb kifizetésben ne részesüljenek.
7. A kintlévőségek (a Nyíregyházi Főiskolának tartozók) kezelésének, behajtásának aktivitását növelni kell. A **„jobb a sűrű fillér, mint a ritka forint”** elvet kell követni.
- Az évek óta meglévő tartozások beszedésére minden jogi lépést meg kell tenni, nem engedhető meg, hogy azok elévülési időn túli követelésekként szerepeljenek a könyvviteli nyilvántartásban.
  - Csökkenteni kell a vezetés által adott kedvezményeket – tandíj, kollégiumi, egyéb hallgatói befizetések stb. –, tudatosítani kell, hogy ez nem alanyi jogon jár, hanem egy közösségi szolgáltatásért fizetett ellenérték.
  - **Külön figyelendő** és az intézkedési tervben ki kell térni a kollégiumi díjak, a hallgatói tartozások kezelésére, hiszen ezek **nagysága 2014 májusában az 50 millió Ft-ot meghaladta.** Nem engedhető meg, hogy az intézmény egyetlen kintlévőségéről is lemondjon.

#### **IV. Környezeti kapcsolatokra vonatkozó elképzelések**

A nehézségek átvészelésének, a jövő fejlődésének alapját a kapcsolatokra alapozott innovatív együttműködések jelenthetik. Ezek már **most is jelen vannak az intézmény életében**, de sok esetben érdemi tartalom és kézzelfogható anyagi eredmény nélkül.

Ezen a folyamaton változtatni kell, így **stratégiai szövetséget kell kötni:**

1. **regionális társadalmi szerveződésekkel** (megye, város, civil szervezetek, kamarák, önkormányzatok, kiemelt alapítványok stb.)
2. **gazdasági szervezetekkel** (kkv, nagyvállalkozások)
3. hazai, a főiskola vonzáskörzetét érintő felsőoktatási intézményekkel és a nemzetközi egyetemekkel/főiskolákkal.

Mivel a **nem budapesti felsőoktatási intézményeknek** egyéb küldetése és szerepe van, pl. a térség szellemi bázisa, tudásközpont, fő megélhetést jelentő munkahely, ezekre alapozva **egy rövid és egy hosszabb távú cselekvési tervet** kell összeállítani. Gyakorlatilag a SWOT analízis eredményeit felhasználva prioritásokat kell megfogalmazni, melyekhez stratégiai akcióterv is társul. **A terveket évente értékelni, finomítani**, és a megváltozott környezeti igényekhez kell igazítani.

Keresni kell azokat a regionális vállalkozásokat, melyek **tudnak és akarnak innoválni**, hogy a Nyíregyházi Főiskola bázisára, mint háttérre alapozzanak, **szolgáltatást rendeljenek meg**. Ennek alapfeltétele, hogy az intézmény bizonyítsa a jelenlétét a mindennapokban, mutassa be képességét és nyitottságát e területen is. Nem a vállalkozásoknak kell keresniük a főiskolát, hanem éppen fordítva. A gyakran hangoztatott mondás itt hatványozottan érvényes: „**a bizalom gyalogszerrel jön, de lóháton távozik**”, éppen ennek megakadályozása érdekében **csak minőségi szolgáltatás nyújtására vállalkozhat a főiskola**.

Mivel a 2014-2020-as EU ciklusban a **kapcsolatokra/együttműködésekre** alapozott projekteket támogatják, ezen stratégiai szövetségesekkel kell felkészülnünk a pályázati források elnyerésére.

A vezetői összefoglalóban kitértem az általam eddig legfontosabban tartott területekre, számba vettem mindazokat a problémaköröket, amelyek gátolják a Nyíregyházi Főiskola hatékony és racionális működését. Mindenre nem tértem ki, mert nem is lehetett, hiszen számos problémakör a jövőbeli átalakítások során kerül felszínre, ami majd akut kezelést igényel. Céлом az volt, hogy rávilágítsak a főbb gátló tényezőkre és folyamatokra és egy lehetséges irányt jelöljek ki.

**Összefoglalva vezetői javaslatomat, az intézmény falain belül olyan potenciális tartalék húzódik meg, amelynek feltárásával, valamint a szűkebb társadalmi környezet segítségével integrálásával és a fenntartó támogatásával a Nyíregyházi Főiskola közép- és hosszabb távon tudja biztosítani helyét és szerepét az ország/régió felsőoktatásában. Szembe kell nézni a múlttal, tanulni kell a hibákból, mindezt úgy, hogy a felelősség megállapítása se maradjon el.**

**A feladat adott, az idő ellenben sürget, ezért azonnal hozzá kell kezdenünk, hogy további versenyhátrányba ne kerüljünk, valamint – korábban kivívott – intézményi előnyöket ne veszítsünk.**

*Nyíregyháza, 2014. augusztus 5.*

*Tisztelettel:*

***Kvancz József***