

*„Egy cégnél a két legfontosabb funkció a marketing és a termékfejlesztés. Csak ez a két funkció
HOZZA a pénzt, minden egyéb csak VISZI.”*

Peter Drucker

“Az álmok a ma válaszai a holnap kérdéseire.”

Edgar Cayce

Vezetői elképzelések részletes terve a gazdálkodásról

A TTIK gazdálkodását az előregondolkodás, valamint a rendkívül gyorsan és hektikusan változó finanszírozási elvekhez történő igazodás jellemezte az elmúlt években. A legnagyobb problémát a bizonytalanság állandósága okozza. Rendkívül nehéz olyan helyzetben terveket készíteni, amikor az intézményi finanszírozás éves keretéről csak március-április környékén kapunk adatot, és a felosztás elvei még az év közepén sem ismertek. A Nemzeti Felsőoktatási törvényhez kapcsolódó, finanszírozási kormányrendelet hiányában kemény feladat kari, intézményi stratégiát alkotni és átgondolt gazdálkodást folytatni. A bázis- vagy normatív jellegű finanszírozás önmagában is meghatározza a felsőoktatás hosszú távú fejlesztési stratégiáját, de erről a 2014-es választásokig nagy valószínűséggel nem születik döntés. Mindkét iránynak vannak előnyei és hátrányai, de az SZTE csak akkor járhat jól bármelyik finanszírozási elvvel, ha abban a minőséget (hallgatói, oktatói, tudományos, szervezeti, stb.) figyelembe veszik. A Magyar Rektori Konferencia a normatív alapú finanszírozási modellt támogatta. Ez a modell minőségelvű és ez megegyezik a TTIK stratégiájával is, mely a legutóbbi Intézményfejlesztési Tervben is megfogalmazódott. Ha a normatív finanszírozási modellt fogadná el a kormány, akkor az intézményen belüli szolidaritás elvét sokkal jobb pozícióból tudná a kar támogatni. A karon belül már a karon korábban alkalmazott fokozatosság elvével végig lehetne vinni ezt a modellt a dékáni megbízás végéig. A normatív alapú finanszírozási modellben a TTIK költségvetési támogatása a jelenleginél magasabb főösszegre kell, hogy emelkedjen.

A kiemelt- és kutatóegyetemi támogatás intézményi felosztásában ezután már az eredeti célokat lehet megvalósítani.¹

¹ Dr. Szabó Gábor: *A Szegedi Tudományegyetem vezetésére vonatkozó elképzeléseim, 2013.12.15.*

Az elmúlt 5 évben a TTIK a folyamatos beruházások, fejlesztések mellett is megőrizte stabil gazdálkodását, de alaptevékenysége (oktatás, kutatás) adminisztratív, egyetem által kezelt oldala soha nem volt, és nem is lesz képes olyan gyorsan reagálni a finanszírozás vagy a gazdaság változásaira, mint egy piaci szereplő.

A kari költségvetés bevételi oldala mindig három részből áll össze: (1) költségvetésből származó bevételek és hallgatói költségtérítés, (2) pályázati, kutatási bevételek, (3) vállalati, ipari kutatások bevételei. Az ezekből származó összbevétel évi kb. 5,5-6 Mrd Ft körül mozog. Kiadási oldalon, alapvetően a költségvetésből származó bevételek és hallgatói költségtérítés terhére, a bérék (kb. 90%), továbbá 10% dologi és a rezsiköltségei. szerepelnek

A bevételi oldalon a három részterület aránya kb. 50-40-10%. Miután az első két rész döntően meghatározza a kari költségvetés bevételeit, ezek stabilitása, legalább 5-6 évre előre látása nélkül nem lehet megalapozott gazdálkodást folytatni. A kari gazdálkodásban valójában csak a költségvetési és a hallgatói költségtérítési bevételek jelentik az ún. „saját felhasználású” keretet. A pályázati és a vállalati kutatási bevételek az adott szerződések szerint elszámoláskötelesek, így az ezekből származó bevételek kizárólag a szerződés szerint költhetők el.

A költségvetésből származó bevételek jelenleg normatív elven érkeznek az intézményhez. A Szenátus által elfogadott intézményi költségvetésben jeleik meg a kari költségvetés. A karon belül a tanszékcsoportok önálló gazdálkodási egységek. Az EMMI támogatás (bruttó) tanszékcsoportokhoz való hozzárendelésénél az az elv érvényesül, hogy a karra érkező keretből levonásra kerül a tervezett kari rezsifizetési kötelezettség, a Dékáni Hivatal működéséhez, valamint a tervezett kari beruházásokhoz szükséges összeg, majd a fennmaradó részből tanszékcsoportok/intézetek arányosan kapják meg azt az összeget, amelynek (kari szintű) megszerzéséhez ilyen módon hozzájárultak. A közös költségek egy kis töredékét (kari szinten 10% alatt) a pályázati bevételek terhére kell fedezni az ún. rezsiköltségekből. Amennyiben valamelyik egység több rezsit termel, mint a megállapodásban rögzített befizetési kötelezettsége, akkor a különbség az adott év végén visszakerül a tanszékcsoport számlájára. Ez a rendszer nagyban segíti a rezsifizetési aktivitást, s az egységeknek szabadabban felhasználható működési keretet is generál.

A kari finanszírozás „szolidaritási” alapelve az, hogy a támogatási normatívák nem megfelelő nagysága, vagy az esetleges hullámzó hallgatói létszámok következtében egyik tanszékcsoport sem kerülhet olyan helyzetbe, hogy az oktatási és kutatási feladatait ne tudja ellátni. Valós normatív alapú finanszírozás esetén a szolidaritás elvét, mint puha feltételt folyamatosan vissza kell szorítani, de remélhetően erre szolidaritás fenntartására a karon

belül nem is lesz szükség, ha a létszám megtartása mellett a tudományos kutatás színvonalát it, a magas oktatói és kutatói teljesítmény fenn tudja a kar tartani.

A készülő finanszírozási kormányrendelet tervezete szerint a támogatás két normatív alapú részből fog állni: (1) hallgatói létszám alapon (aktív, állami ösztöndíjas) számított rész, 70% és a (2) tudományos minőség (oktatók tudományos minősítése, doktori iskolák, hallgatók tudományos eredményei, OTDK), 30%. Az első normatív rész számításában a hallgatói létszám mellett a képzési normatíva játszik szerepet, ami képzési területenként eltérő a készülő rendelet szerint. A második rész nyilván a felsőoktatási intézmények eltérő teljesítményét hivatott elismerni és támogatni, vagyis jelentős differenciálásra ad lehetőséget. A TTIK az ezen elv alapján történő finanszírozásból csak jól jöhet ki, hiszen a legnagyobb állami ösztöndíjas hallgatói létszáma a karnak van az SZTE-n, és az oktatók, kutatók tudományos fokozattal rendelkező oktatók aránya 90% fölötti, továbbá 7 doktori iskola kapcsolódik a karhoz és szép eredményeket értek el hallgatóink a különböző Országos Tudományos Diákköri Konferenciákon. Az elszámolás hátránya, hogy az utóbbi években az egyetemek sosem kapták meg a normatíva 100%-át, vagy a megkapott támogatás egy része véglegesen zárolásra került. A jelenlegi ismereteink szerint a mostani rendelet megvalósítása során is 80-90% közötti támogatási százalékkal kell számolni.

Amennyiben a költségvetési támogatás elosztása bázisalapú lesz, akkor a költségvetés felsőoktatásra jutó összegének szétosztásában politikai érvek, helyi lobbierődek is erősen meg fognak jelenni. Bázisfinanszírozás esetén mindenképpen érdemes lesz új beiskolázási és felvételi stratégiát kialakítani. Bizonyos területeken (biológia, földrajz, informatika) a nagy létszámú évfolyamok jelentős oktatási kapacitást kötnek le, különösen a gyakorlatok esetében, így az oktatók kutatási tevékenységére kevesebb idő, energia marad. Érdemes lenne ezeken a területeken úgy csökkenteni a felvehető hallgatói keretet, hogy csökkenjen a sokszor megtartott gyakorlati és laborórák száma. Kérdés persze, hogy ezután növekedne-e a kutatási eredményesség, vagy csökkennének-e az oktatás költségei, ill. nem vezetne-e oktatói elbocsátásokhoz a hallgatói létszámcsökkenés. Kiemelt kutatóegyetemként, karként azonban a TTIK-nak a minőségi oktatás felé kell elmozdulnia, hiszen az alacsony pontszámmal bekerült, esetleg alulmotivált hallgatókra eltöltött és lekötött kapacitást a kiváló hallgatók fejlesztésére, kutatásokba bekapcsolására és az oktatók kutatásfejlesztési tevékenységének erősítésére lehetne fordítani.

Úgy látom, mindkét finanszírozási elv mellett vannak kitörési lehetőségek, melyekkel meg lehet szilárdítani, még csökkenő támogatás mellett is a Kar gazdasági helyzetét, de biztosan jobb a karnak a normatív alapú finanszírozás fent bemutatott elve, mint a bázisfinanszírozás. Amíg nincs elfogadott finanszírozási rendelet és ennek megfelelő intézményi költségvetés, addig a jelenlegi elvek alapján, gyakorlatilag csökkentet bázisalapon történik az intézmény és a kar finanszírozása. Szilárd, tervezhető gazdasági helyzet esetén a kar oktatói és kutatói nyugodt körülmények között tudnának oktatási és kutatási feladataikra koncentrálni, és a kari küldetésnyilatkozatnak megfelelően kimagasló oktatási és kutatási eredményeket elérni.

A finanszírozás jelenlegi alapját a képzési és fenntartási normatív támogatás adják, melynek részei: a) *oktatási támogatás*, b) *tudományos támogatás*, c) *fenntartói támogatás*.

Az **oktatási támogatás** a mindenkori államilag finanszírozott hallgatói létszámból (beleértve a PhD hallgatókat) és a hallgató szaktól függő normatívájából számítható. A létszám alapja az ún. októberi statisztika. A tanszékcsoporthoz rendelhető hallgatói létszámok megállapításához eddig az ún. *egyenértékű hallgatói létszámokat* használtuk, aminek az a lényege, hogy a mintatantervek alapján egy hallgatót olyan hányadban rendelünk hozzá egy tanszékcsoporthoz, amilyen hányadban az adott tanszékcsoporthoz tartozó hallgatók (beleértve a karon kívüli át-oktatást is). A PhD hallgatók oktatási normatívája ahhoz a tanszékcsoporthoz kerül, ahol a témavezetője van.

A **tudományos támogatás** a teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók, az államilag finanszírozott PhD hallgatók létszámától, a kutatók minősítésétől, a doktori fokozatot szerettek számától, a fiatal, fokozattal rendelkező oktatók számától és az ezekhez rendelhető normatívától függ.

A **fenntartói támogatás** a fenntartói támogatási szerződésben rögzített, meghatározott algoritmus szerint számított összege. Az algoritmus alapján: hallgatók, tanárok, valamint az összes alkalmazott után megfelelő összegű normatívák járnak. A dolog szépséghibája, hogy ennek bázisösszege jelenleg megegyezik a 2007-es összeggel.

Az így kiszámított és teljes egészében tanszékcsoporthoz rendelt bruttó fenntartói támogatásból a nettó (és ténylegesen a tanszékcsoporthoz által felhasználható) támogatás úgy számítható ki, hogy háromféle csoportosításban (központi egységek, központban kezelt, azaz a Kar Dékáni Hivatala (DH) által kezelt) költségeket levonjuk minden egyes tanszékcsoporthoz rendelt bruttó költségeiből meghatározott algoritmus szerint.

A Kar Dékáni Hivatala fedezi a tanulmányi, reprezentációs és PR költségeket. A legtöbb esetben a DH kezeli a nagyobb kivitelezési és tervezési költségek lebonyolítási és önerős költségeit is.

1. *A központi egységek költségei (KE):* 8.08% - egységes elvonási elv szerint terhelik a tanszékcsoportokat.

2. *A Kar által kezelt költségek* esetében viszont támogatásarányos a tanszékcsoportokra való kivetés.

Ilyen költség a Dékáni Hivatal működéséhez szükséges összeg (bér és járulék, valamint dologi kiadások), az átoktatás kifizetése, továbbá a kari szintű (nem Dékáni Hivatali) helyiségek működtetése és egyéb feladatok ellátása (biztosítás, rovarirtás, takarítás, liftek működtetése stb.). Ide tartozó összeg még a felújítási alap is.

3. *A központban kezelt költségek (KKK)* azok, amelyek támogatás-, vagy terület-, vagy egyenértékű hallgatói létszámmal arányos alapon kerülnek kiszámításra.

A Kari Gazdasági Bizottság javaslatot tesz a dékánnak és a dékán ezt a javaslatot terjeszti a Kari Tanács elé (előzetes konzultáció és a szükséges számszaki ellenőrzés után). A költségvetési támogatást a Kar csak tanszékcsoport szintig osztja el, ennek további felosztása a tanszékekre (ahol van ilyen felosztás) a tanszékcsoport belügye.

A dékáni vezetés minden év végén pénzügyi beszámolót készít a Kari Tanács részére.

Alapelvként működik a Karon, hogy a tanszékcsoportok lehetőleg a terhelésüknek megfelelő normatív támogatáshoz jussanak hozzá. Sajnos az így kialakuló működési keretek (a jelenlegi alacsony normatívák miatt), egyes kísérletes tanszékcsoportoknál (pl. kémia, biológia) a több, kislétszámú gyakorlati csoportok miatt nem fedezik kellően az oktatás költségeit. *A Kar „szolidaritási” finanszírozási alapelvéhez a jövőben szükséges lesz hozzá tenni, hogy az egységeknek kész stratégiát kell felmutatniuk arra, hogy a belső erőforrásokat hogyan kívánják átcsoportosítani, milyen külső forrásokat próbálnak meg elérni, hogy a belső struktúra ne legyen akadálya annak, hogy a változó külső feltételek mellett is gazdaságosan tudjon működni az egység.*

Az EMMI költségvetési támogatása nem mindig fedezi az alkalmazottak bérét. Komoly problémát jelent az előléptetések finanszírozása, a fiatal oktatók felvétele. Emiatt a nyugdíjkorhatárt elérő oktatók – többségük egyetemi tanár, docens – esetében a jogviszony megszüntetésére kényszerülünk annak ellenére is, hogy az oktató aktív tudományos tevékenységet folytat, vagy tagja valamelyik doktori iskolának. Az előlépés és a nyugdíjba

vonulás („kényszernyugdíjazás”) hosszú távon tervezhető, és nem szerencsés a pillanatnyi gazdasági helyzet vagy egyéb érdekek alapján dönteni emberi sorsokról. A docensi, egyetemi tanári kör esetében egységes kari eljárási rendet (létezik ilyen a Debreceni Egyetemen, a BME-n) kívánok kialakítani, melynek egyik alapja az önfinanszírozás részleges, vagy teljes feltétele melletti jogviszony fenntartás, vagyis a továbbkalkulálás feltétele lenne az, hogy 30-40 éves kutatói pályafutás után az oktató képes legyen bérének jelentős részét kitermelni külső forrásokból.

A jelenlegi költségvetési támogatás évenkénti változását a gazdaság állapota és a költségvetési politika döntően meghatározza. **Az elmúlt évek költségvetési szigora az intézményeknél jelentős elvonásokat eredményezett, így a TTIK költségvetési támogatási főösszege is közel 25 %-kal, csaknem 650 millió Ft-tal csökkent 2013-ban.** Ezt csak részben kompenzálta az oktatási saját bevételek növekedése, ami annak volt köszönhető, hogy megnőtt az önköltséges hallgatók száma az elmúlt két évben.

Szintén a költségvetési szigor részeként csökkent, majd sajnálatosan **teljesen megszűnt az innovációs járulék és a szakképzési hozzájárulás, mint bevételi forrás.** Ez a karon együttesen közel 300 millió Ft bevételkiesést eredményezett.

A normatív támogatás csökkenésével, az elvonások és egyéb bevételi források kiesése miatt **a kari költségvetés bevételi oldalán közel 600 millió Ft-os hiány jelentkezett 2013-ban az előző évhez képest, s közel 950 mFt 2011-hez képest (A költségvetési bevételek változása a TTIK:-n 2010: 2 422 844 eFt; 2011: 2 501 042 eFt, 2012: 2 107 465 eFt, 2013: 1 854 975 eFt).** Az egyetem előnyös közüzemi szerződéseinek ellenére a rezszi kiadásaink, karbantartási kötelezettségeink, bérkifizetési költségeink (minimálbér emelkedése) összege viszont ugrásszerűen megnőtt.

Ezt a hiányt a kutatási források sem tudják kiegyenlíteni, hiszen a szerződéses kutatások konkrét célfeladat megoldására születtek. Ugyanakkor már most is élünk és egyre jobban élnünk kell a bérmegosztás lehetőségével és módszerével, valamint az oktatás dologi költségeinek kutatási forrásokból történő fedezésével.

A pályázati, kutatási források már most is nagy szerepet kapnak a kar teljes költségvetésében, és nagyban hozzájárulnak a kar működőképességének és az oktatás színvonalának fenntartásához. A problémát ezen projektek rövid, 1-2 éves tartama jelenti, ezért **folyamatosan fenn kell tartani a pályázati aktivitást, hogy hasonló nagyságrendű összegeket be lehessen csatornázni az intézménybe, a karra.**

A pályázati források és a költségvetési bevételek **bérmegosztási gyakorlata** nélkül az alkalmazottak bére már nem állna rendelkezésre pusztán a költségvetési bevételekből minden egységénél. Ezen gyakorlat viszont **rendkívül kockázatos**, hiszen a határozatlan idejű kinevezések esetén is csak 1-2 évre tudunk fedezetet biztosítani, de bizonytalan, hogy mi történik a projekt kifutása után. Ha költségvetési politika belekényszeríti az intézményt ebbe a folyamatba, akkor fenn kell tartani egy olyan pályázati és projektstratégiát, amely ezt a plusz forrást biztosítani tudja. Erre többféle módon fel kell készülnünk, és azonnal indítanunk kell egy cselekvési programot, mert a jelenlegi pályázatok kifutnak 2015-ben és az új EU-s pályázatok még nem jelentek meg. Az új pályázatokból 2015 előtt nem várható bevétele az intézménynek. Mindenképpen el kell készíteni tanszékcsoporti szinten azokat a terveket, melyekben választ adhatunk arra a kérdésre, hogy a következő 2-3 évben milyen módon lehet, kell a kutatási bevételeket a bérekre megosztani, ill. hogy a kutatási forrás után van-e fedezet a bérré. Mindenképpen törekedni kell arra, hogy az oktatás bevételei fedezzék az oktatók bérét és a kutatási forrásokra, mint az alapberek forrására csak nagyon szükséges esetben támaszkodjon a Kar

A kutatási bevételek ma már döntően EU-s forrásokból származnak. A 2007- 2013-as költségvetési időszakban szerencsére elég sok kutatási, pályázati forrást sikerült becsatornázni, ugyanakkor ezek közül több igényelt önrészt, másrészt infrastrukturális beruházások is voltak (Biológia épület, Dóm téri épületek, Bolyai-épület). Az épület-felújításokkal várhatóan az üzemeltetés költsége is csökken valamennyire.

A külső (költségvetési, pályázati) feltételek változása mellett fontosnak tartom *a belső adottságok jobb kihasználását és olyan szervezeti, működési változtatások végig vitelét, melyekkel egyrészt elkerülhető a kutatási és oktatási potenciál csökkenése* (elbocsátás, oktatók elvándorlása, hallgatói létszám drasztikus csökkenése), *másrészt bizonyítható, hogy a Kar is mindent megtesz azért, hogy a hagyományosan magas oktatási és kutatási eredmények fennmaradjanak, esetleg növekedjenek!* A jelenlegi szervezeti struktúra túlságosan széttagolt, ezáltal nehezen lehet kari, intézeti érdekeket érvényesíteni, de szét is darabolódnak az erőforrások.

A Kar hagyományos tanszékcsoporti, intézeti jellege napjainkra összemosódott, hiszen vannak tanszékcsoportok, intézetként működő tanszékcsoportok és virtuális intézetek. Ezt a vegyes szerkezetet át kellene alakítani. A *működőképes egység véleményem szerint az intézet*. Alapja az oktatási profil tanszékekkel, mely kiegészülhet intézeti vagy intézetközi kutatócsoportokkal, közös laborokkal, infrastruktúrával. Ezt az intézeti rendszert a Biológia, Fizika, Földrajzi és Földtudományi, valamint a Kémiai Tanszékcsoportnál is be kellene vezetni,

haszonlóan a Matematikai Tanszékcsoporthoz (Bolyai Intézet), valamint az Informatikai Tanszékcsoporthoz. Lehetőség lenne tanszéki átalakításokra az Intézeten belül, a kis létszámú tanszékek sorsáról az intézetek maguk dönthetnének, de az adminisztráció nagy része az ilyen tanszékekről átkerülne az intézet alá. Biztosan **szükség van a kutatási programok összehangolására az intézeteken belül és az intézetek között, ezekre a létrehozott intézeti adminisztrációt fel kell készíteni, és a pályázati forrásokat nagyobb mértékben kell becsatornázni az intézeti, ezen keresztül a kari költségvetésbe** (pl. pályázatok kari rezsiztetése).

Az intézetek átalakításának célja az intézeti gazdálkodás összehangolása, az oktatók adminisztratív terheinek csökkentése, a kutatási tevékenység menedzselése, oktatási tevékenység segítése, hallgatók tájékoztatása stb.

Az intézeti átalakítás szervezeti és formai részei érintik a Műszaki és Anyagtudományi Intézetet, valamint a Környezettudományi Intézetet is.

A MAI nem tudja ellátni az intézményen belül folyó műszaki képzések koordinációját, de alkalmas lehet egy műszaki kutatóintézet alapjainak megteremtésére, melynek finanszírozását kizárólag a kutatási bevételek biztosítanák, és többségében kutatói munkakörben lennének alkalmazottak az intézetben. A kutatóintézet önfenntartóként működhetne és elsősorban a olyan műszaki kutatások, fejlesztések otthonaként szolgálna, amelyek nincsenek jelen egyik egység profiljában sem. A MAI rendelkezik státusszal, és infrastruktúrával, de komolyabb fejlesztéseket generálhatnak újabb ipari kapcsolatok, projektek.

A Környezettudományi Intézet a környezettan, környezetmérnök alapképzéssel, a rájuk épülő mesterképzésekkel, a Környezettudományi Doktori Iskolával működhetne valós intézetként. A problémát az oktatók alkalmazása jelenti, hiszen jelenleg nincs oktatói státusz az intézetben. Az említett szakok oktatásában más tanszékcsoporthoz alkalmazásban állók vesznek részt. Bár a KTI-nek van saját költségvetése, a státuszok létesítését, átmozgatását csak előzetes tárgyalások után, konszenzusos eredmény után lehetne csak elkezdni. Kutatói státuszok viszont létesíthetők kutatási, pályázati projektek terhére. Az infrastruktúra kérdése az eddigi virtuális jelleg miatt nem merült fel, de a valós intézeti formához értelemszerűen infrastruktúrát is rendelni kell. Miután az országban szinte csak az ELTE-n és az SZTE-n van megfelelő létszámú hallgató a környezettudományi, környezetmérnök képzésben, így semmiképpen nem érdemes a látens állapotban hagyni a KTI-t, hanem új projektekkal (Horizon2020) megerősíthető ez a terület is a karon.

Mindenképpen fontos elkészíteni a munkavégzés hely szerinti egységben az oktatók, kutatók, egyéb személyzet munkaköri leírásait és a Dékáni Hivatalban is gyűjteni azokat,

Ezekben világosan rögzíteni kell milyen oktatási feladatai vannak az oktatóknak (pl. nappali és levelező tagozaton), milyen kutatási tevékenységet végez az oktató/kutató és mi a többi alkalmazott feladata munkahelyén. Az oktatók pontosan nyilvántartott és törvényben szabályozott óraterhelése szükséges ahhoz, hogy tisztán látható és tervezhető legyen a bérjellegű juttatások megosztásának esetleges szükségessége. Az állami támogatás csökkenésével a határozott idejű kinevezéssel rendelkező oktatók bérkerete olyan szintre csökkent, hogy nem minden esetben van meg a bér fedezete. Az elbocsátások elkerülése miatt biztosan szükség van az egyéb bevételekből biztosítani a bér forrását, de ezek határozott idejű jellege miatt a hosszú távú tervezés rendkívül bizonytalan. A létszámgazdálkodás tervezése miatt egyéni és tanszékcsoporti tervekkel is rendelkezni kell ahhoz, hogy a jelen létszám fennmaradjon. Ehhez a Dékáni Hivatalnak kell biztosítani adatokat (munkaköri leírások, kinevezések, szerződések, stb.). Ezekkel az adatokkal lehet csak pontos költségvetést készíteni, függetlenül attól, hogy a dékán-e az oktató munkáltatója vagy sem. A legfontosabb, hogy a munkáltató és a munkavállaló is tisztán lássa a feltételeket a szerződéskötéskör.

A kutatási projekteknél több oktatói, kutatói státuszban lévő alkalmazott vesz részt. A projektben kifejtett tevékenység, ha az nem tartozik a munkaköri leírásban rögzített tevékenységek közé, akkor eseti megbízási szerződésen, kereset kiegészítésen keresztül honorálható. A dékán, mint a legtöbb kari alkalmazott munkáltatója ezen szerződéseket a fenti feltétel teljesülése esetén írja alá. A munkajogi viták elkerülése érdekében a munkáltatói jog gyakorlójának rendelkeznie kell minden szükséges információval ahhoz, hogy ezeket a szerződéseket felelősséggel alá tudja írni. A szerződések ilyen tömegű kezelésére a Dékáni Hivatal nincs felkészülve. A Dékáni Hivatal továbbra is segíteni szeretné a projektek gördülékeny lebonyolítását, de elkerülhetetlennek látszik, hogy a projektek menedzsment költségei is megosztásra kerüljenek a projekt különböző szintű szereplői között, pl. szerződéskötési díj bevezetésével.

A munkaköri leírások mellett egy belső, intézeti szintű oktatási teljesítményértékelő rendszert kell kidolgozni. A munkaköri leírás és a teljesítményértékelés alapján a határozott idejű keresetkiegészítés, a többletfeladathoz köthető juttatások, vagy a béren felüli juttatások esetleges megvonása objektív alapon dönthető el.

Az oktatásról, kutatásról készített részletes vezetői elképzeléseimben, terveimben már elemeztem, hogy milyen oktatási tevékenységekkel lehet az oktatási bevételeket növelni.

Röviden ismét felsorolom ezeket tanszékcsoporti bontásban.

Biológus Tanszékcsoport:

- mesterszakos létszám növelése az alapszakos képzés hatékonyságának növelése,
- osztatlan tanárszakos létszám növelése,
- tanártovábbképzések indítása,
- angol nyelvű rész- vagy teljes képzés indítása,
- doktori képzésbe külföldi hallgatók felvétele.

Fizikus Tanszékcsoport:

- mesterszakos létszám növelése az alapszakos képzés hatékonyságának növelésével,
- osztatlan tanárszakos létszám növelése,
- tanártovábbképzések indítása,
- szakirányú továbbképzések ipari partnereknek, ELI, pl. lézerfizikus,
- doktori képzésbe külföldi hallgatók felvétele.

Földrajzi és Földtani Tanszékcsoport:

- mesterszakos létszám növelése az alapszakos képzés hatékonyságának növelésével,
- tanártovábbképzések indítása,
- új mesterszakok indítása,
- ipari partnerek részére képzések indítása (pl. MOL).

Informatikai Tanszékcsoport:

- mesterszakos létszám növelése az alapszakos képzés hatékonyságának növelésével,
- osztatlan tanárszakos létszám növelése,
- tanártovábbképzések indítása,
- angol nyelvű rész- vagy teljes mesterképzés indítása,
- doktori képzésbe külföldi hallgatók felvétele,
- átoktatás a társkarok képzéseiben (pl. GTK),
- ipari partnerekkel kooperatív képzések.

Kémiai Tanszékcsoport:

- mesterszakos létszám növelése az alapszakos képzés hatékonyságának növelésével,
- osztatlan tanárszakos létszám növelése,
- átoktatás GYTK, ÁOK képzéseibe
- tanártovábbképzések indítása,
- angol nyelvű rész- vagy teljes képzés indítása EuroMSc képzés,
- doktori képzésbe külföldi hallgatók felvétele.

Környezettudományi Intézet:

- mesterszakos létszám növelése az alapszakos képzés hatékonyságának növelésével,
- osztatlan tanárszakos létszám növelése,
- tanártovábbképzések indítása,
- doktori képzésbe külföldi hallgatók felvétele.

Matematikai Tanszékcsoport:

- mesterszakos létszám növelése az alapszakos képzés hatékonyságának növelésével,
- osztatlan tanárszakos hallgatók létszámának növelése,
- tanártovábbképzések indítása,
- doktori képzésbe külföldi hallgatók felvétele,
- átoktatás a társkarok képzéseiben (pl. Mérnöki Kar, GTK),
- külső partnerek számára nyújtott felnőttképzések (pl. bankok, biztosítók).

A Kar vezetése korábban megkezdte a Csongrád Megyei Mérnök Kamarával a kapcsolat kiépítését. Ez jelenleg egy egyetemi speciálkollégium szervezésében merül ki, de a kapcsolatot sokkal szorosabbra kellene fűzni. Ennek egyik akadályja az erős ipari és K+F tevékenység hiánya a régióban. Néhány nagyvállalat, pl. MOL segítségével létre lehetne hozni olyan kutatóintézeteket, melyek inkubátorházként befogadnának kutatókat és fejlesztési programokat, melyek később önálló cégeken vagy intézményi kutatási programokon keresztül bevételhez juttatnák a kart.

Amennyiben az EU-s támogatások pályázati rendszerében a prioritások megváltoznak, és a K+F tevékenység támogatását a kis- és közepes vállalatokhoz kívánják kihelyezni, akkor ehhez gyorsan alkalmazkodni kell. Minden fórumon meg kell jelennie a karnak, érdemes ilyen szempontból is megújítani az Öregdiákokkal a kapcsolatot, valamint a meglévő szakmai kapcsolatokat ilyen irányban is bővíteni.

A kar egyre bővülő ipari kapcsolatainak száma alapján tervezhetővé kell és lehet tenni az innen befolyó támogatási, bérleti díjakat, melyek komoly bevétel növekedést eredményezhetnek a jövőben.

Az infrastruktúra-fejlesztés az elmúlt 10 évben és további üzemeltetési, tervezési lépések

A Kar jelenleg 11 nagyobb épületben – ezek közül négy többé-kevésbé összefüggő ingatlanban – 37.540 m² alapterületen folytatja oktatási-kutatási tevékenységét. E széttagoltságon nincs mód változtatni, de az épületek profiltisztítása, egyfunkcióssá alakítása, egy tanszékcsoportozáshoz illesztése optimalizálhatja az adott épület kihasználását és működését.

A hallgatói létszámnövekedés elkerülhetetlenné tette az épületek felújítását, bővítését. A Természettudományi és Informatikai Kar a 2004-es akkreditációt követően lényeges infrastrukturális átalakuláson esett át. A kar koncepciója, hogy az *oktatási és kutatási infrastrukturális feltételeket megújítsa*, valamint a *tanszékcsoportok területi tagoltságát csökkentse*. Ez utóbbi kritérium a 2004-s akkreditációnkról szóló jelentésben is szerepelt.

A fejlesztések első lépéseként **2007-ben** átadásra került a 4500 m²-es **új Biológus épület**. **2007-ben** a volt biológus területre (**Egyetem u. 2-6.**), megfelelő **önerős átalakítások** után a **Földrajzi és Földtani Tanszékcsoport** költözött. **2008-ban** a Szegedi Tudományegyetem TIOP pályázatának részeként elkezdődött a **Dóm tér 7-8-9** alatti, többnyire a TTIK Kémiai és Fizikus tanszékei által használt épületek egy részének tervezése, majd **2010 nyarán** a felújítások kivitelezése. A projekt befejezése **2011 nyarán** volt. A projekt eredményeképpen megújultak a Fizikus és a Kémiai Tanszékcsoport *oktatási területei*. Szintén e TIOP pályázatból modernizáltuk a **Földrajz Tanszékcsoport egyik előadótermét**, az **Informatikai Tanszékcsoport 6 számítógépes laborját**, valamint a **Dugonics téri** felújított egyetemi főépületbe költözött az **Informatikai Tanszékcsoport egyik egysége**.

2010-ben, a TIOP pályázat kiegészítéseként az **Informatikai Tanszékcsoport** jelentős **önerős** befektetéssel megújította az **Árpád téri** és az **Irinyi épületeinek** egy-egy részét. **2010 decemberében** elfogadásra került a kar KEOP pályázata (KEOP 5.3.0/A/09-2009-0075; ktg.: 312 MFt), melynek következtében **2011 nyarán** a **régi biológus épület felújítása további jelentős önerő bevonásával** megtörtént.

A **Bolyai épület felújítása** és az érintettek, a Matematikai Tanszékcsoport, a Fizikus Tanszékcsoport, ill. a Dékáni Hivatal visszaköltözése **2014 első felében** befejeződik. A kivitelezés ideje alatt a Kar térítésmentesen bérlti Szeged Megyejogú Város egy üres épületét, hogy az oktatási és kutatási munka zavartalanul folytatódhasson. A Mérnök Kartól bérelt Mars-téri épületben kaptak még helyett a Matematikus Tanszékcsoport oktatási termei.

A már befejezett felújítások eredményeképpen jelentősen csökkent a tanszékcsoportok elhelyezkedésének tagoltsága, megnövekedett és megújult az oktatási és kutatási infrastruktúra

területe. További lényeges szempont az is, hogy a felújítások következtében jelentős energia-, és költségmegtakarítás várható. Ehhez elkészülnek az épületek energia-felhasználását külön mérő berendezések. 2014-re majdnem minden épületünknek lesz ún. „épületgazdája”, így a működtetés, fenntartás szervezése könnyebbé válhat. A takarékos üzemeltetés működtetéséhez hozzájárul az intézményi téli és nyári 2 hetes „szélszünet” is.

A Kar további tervei között szerepel a **Béke épület felújítása**, az **Irinyi épület felújításának befejezése** vagy **egy új Informatikai épület felépítése**. A Béke épület egésze kész engedélyes tervvel, az Irinyi épület felének kész engedélyes terve van, még az új Informatikai épület kialakítása, még a koncepció kidolgozásának fázisában tart. A fejlesztési terveink megfelelő pályázati kiírás után remélhetőleg sikeresen is fognak szerepelni. A Béke-épület az egyetemi felújítási lista elején szerepel. Megvalósítása az elkövetkezendő felújítási pályázat méretétől függ, hiszen közel 1 mrd Ft-os tervezett költségvetésével beleférhet más egyetemi beruházásokkal egy közös pályázatba. Az Informatikai-tanszékcsoport önálló, új épületbe költözése csak az iparág külső szereplőinek bevonásával történhet meg. Munkahelyteremtés, inkubátor ház létesítése, K+F szolgáltatások, együttműködések kialakítása megalapozhatja ennek az elképzelésnek a megvalósítását. A folyamatba ugyanakkor be kell illeszteni a meglévő épületek hasznosításának, értékesítésének a kérdéseit.

