

Függelék:

A BME 2014-2016-os gazdálkodásának főbb irányai

Tartalom

| | | |
|------|--|----|
| 1 | Helyzetértékelés és a 2014-es gazdálkodási irányok – összefoglalás | 2 |
| 2 | Általános helyzetértékelés, középtávú gazdálkodási irányelvek | 4 |
| 2.1 | Középtávú, nagyvonalú trendek | 4 |
| 2.2 | Költségoldali merevség, lehetséges intézkedési irányok | 5 |
| 2.3 | Külön pénzek problémája | 7 |
| 2.4 | A Likviditási és tartalékalapról... .. | 13 |
| 2.5 | Középtávú szimulációk | 15 |
| 2.6 | Hallgatói létszám-pontszám kérdések | 27 |
| 3 | A 2013-2014-es időszak belső költségvetési részletei | 29 |
| 3.1 | Felvételi és elbocsátási szokások újragondolása | 29 |
| 3.2 | Kari alrendszer – létesítményköltségek | 30 |
| 3.3 | Kari alrendszer – általános költségekhez való hozzájárulás átalakítása | 30 |
| 3.4 | Kari alrendszer – csillapítási szabályok | 31 |
| 3.5 | Kari alrendszer – oktatási bevétel elosztása | 32 |
| 3.6 | Kari alrendszer – személyi állomány támogatása | 33 |
| 3.7 | Hallgatói alrendszer támogatása és a hallgatói befizetések, pótdíjak rendszere | 37 |
| 3.8 | A Testnevelés és sport, a Nyelvoktatás és a Nukleáris technika alrendszerek | 38 |
| 3.9 | A nem kari alrendszer személyi kifizetései | 39 |
| 3.10 | Likviditás, tartalékok és megelőlegezések | 39 |
| 4 | Létesítménykonceptió közép és hosszú távra | 40 |
| 4.1 | A 2014-2015-ös létesítményprogram oktatási-kutatási alaplétesítményekkel kapcsolatos részei | 41 |
| 4.2 | A 2014-2015-ös létesítményprogram „jövő Műegyetemének új létesítményláncát” megalapozó része | 43 |

1 Helyzetértékelés és a 2014-es gazdálkodási irányok – összefoglalás

A felsőoktatással kapcsolatosan távlati kormányzati elképzelések még nem kristályosodtak ki, pillanatnyilag még többféle koncepció, megközelítés és részletmegoldás verseng az elfogadásért. Mindehhez hozzávéve a 2014-es választások miatti átmeneti helyzetet is, konkrét fenntartói akaratból, főként a finanszírozással kapcsolatosból, nem tudunk kiindulni, így továbbra is leginkább a saját ítélőképességünkre hagyatkozva vázolhatunk középtávú trendeket. Ezek alapján nem építünk a következő pár év során kiugró felsőoktatási támogatásnövekedésre, illetve arra, hogy a BME részesülne ilyenben. Mindeközben a hallgatói létszámban sem számítunk lényegi változásra – sem országosan, sem a BME-n. Nem látható a BME belső elosztási rendszerébe jól adaptálható új irány a kutatással kapcsolatos állami támogatáselosztásnál sem. A jelentős állami támogatásokat tekintve itt az egyetemek továbbra is leginkább csak az MTA és a pályázati alapok prioritásaihoz idomulhatnak. Általánosan arra számítunk, hogy finanszírozásunkban tartósan domináns marad a hallgatói normatíva, reményeink szerint a tudományos fokozatokhoz és egyéb minőséget megragadni kívánó mutatókhoz kötött jelentősebb támogatási szelettel együtt.

A 2013-as terv-tény összevetések lényeges fejleményt nem mutatnak, legfeljebb annyi örvendetes említhető meg, hogy a saját bevételi szint az előre jelzettnél jobban alakult.

A 2012-2013-as évekhez képest 2014-től jelentősebb állami forrásbővülésre számítunk. Többéves távlatban tekintve azonban alapvetően ez sem változtatna azon a kihíváson, hogy lényegesen szűkebb forrásokból kell nem kevesebbet és nem rosszabb minőségben teljesítenünk.

A 2014-2016-os időszakra „A”, „B” és „C” költségvetési forgatókönyveket futattunk. E három változatnál egyrészt a 2013-as eredeti támogatásunk kutatóegyetemi támogatással együtt tekintett összegét (12,7 Mrd Ft) emeltük 5%, 7,5% és 10%-kal. Másrészt (a Likviditási és tartalékalapba befolyó) egyéb bevételeket (a külön támogatásokkal együtt) is hozzávettük ezekhez, leginkább azt mérlegelve, hogy milyen mértékben kompenzálják majd a 2013-as zárolást, valamint, hogy távlatilag engedélyezik-e ingatlanhasznosításainkat. Itt – 2014-re – 300, 500 és 800 milliós egyéb bevétel egyenlegekkel kalkuláltunk. Összességében tekintve tehát, és ahhoz viszonyítva, hogy a 2013-as Likviditási és tartalékalapba kerülő egyéb bevételek egyenlege nagyjából nulla, az A változat (összesen mintegy 13,7 Mrd Ft) 7,7%, a B (14,1 Mrd Ft) 11%, míg a C (14,7 Mrd Ft) 15,5% támogatásnövekedéssel számol.

A számos egyszerűsítő feltétel melletti futtatási eredmények arra hívták fel a figyelmet, hogy a 2014-es mozgástér – leginkább a kifutó bevételi forrás miatt – némileg szélesebb, mint ami a rákövetkező években várható, így óvatosan kell bánnunk a 2014-es működési keretek bővítéseivel. Alapmegoldásként a bevételi oldalról jelentkező többlethullámot a beruházási oldali kiadási hullámmal csapatjuk le – de ezt esetleg némi „pénzbeli” tartalékolással is kiegyésszítjük.

Az A, B és C forgatókönyvek végül 0%, 4,5-5% és 9-10% bővüléseket mutatnak lehetségesnek a nem kari személyi és a kari alrendszer tekintetében, amit egyfajta általános bővülési szintként is felfoghatunk. Ezek egyben a 2014-es belső költségvetésnek is megadják a tervezési alappontjait, illetve „e pontokat összekötve” az ennél némileg bővebb időtartományra is iránymutatók.

A költségvetési részletszabályokat tekintve csak kevés változtatás látszik szükségesnek. Részben annak köszönhetően, hogy 2013-ban igen sok és lényeges lépést megtettünk már,

másrészt mert időközben a minket körülvevő környezet sem változott úgy, hogy ehhez mérten korrigálnunk kellene. A leginkább tisztázandó a kari alrendszer bevételi szeleteinek megadása volt, mivel ezt a kérdést érintette a 2013-as kutatóegyetemi különtámogatás is. Itt végül kettős változtatás született: egyrészt némileg növeltük a (kutatóegyetemi vagy ehhez hasonló támogatással együtt tekintett) személyi állomány támogatási mértéket (nagyjából 20%-ról 22,5%-ra); másrészt e szelet részeként, de külön belső támogatási elemként megjelent a „Kiemelt publikációk” elem is. Összességben olyan megoldás született, ami már alapból számít a kutatási eredményesség, a személyi állomány kibővített formájú – 2014-es illetve távlati – (külön)támogatására, így ehhez előzetes belső elosztási rendszert adtunk meg – hasonló, de növelt mértékűt és – a tervek szerint – az aktuális publikációs kibocsátással árnyaltat, mint a 2013-as kutatóegyetemi támogatással együtt kialakult rendszer volt.

2 Általános helyzetértékelés, középtávú gazdálkodási irányelvek

2.1 Középtávú, nagyvonalú trendek

Pár éves távlatban jobbra az egész szektor tendenciáit érdemes figyelni. Továbbra is az elmúlt évtizedekhez képest csökkenő állami támogatású felsőoktatás tűnik célnak, mindezt alapvetően nem a hallgatói létszámok, és rövidebb távon bizonyára nem az intézményszám csökkentésével elérve. Nincs változás abban a tekintetben sem, hogy a kutatással kapcsolatos állami támogatásnál alapvetően nem az egyetemek jelentik az elosztás fő csatornáját, hanem inkább az MTA és a különböző pályázati alapok – az egyetemek csak ezeken keresztül, közvetve.

Van a láthatáron új állami felsőoktatás-finanszírozási rendszer, még ha egyelőre nem is pontosan ismert, kiforrott, bejáratott. Ezek kitapintható elemei közül viszont az egyetemi belső elosztásba ésszerűen beépíthetőket a BME már korábban beépítette belső rendszereibe, és további olyanokat jelenleg nem látunk, amiket a már ma is alkalmazott elemek helyett, mellett implementálni tudnánk. Továbbra is a saját megfigyeléseinkre, prognózisainkra építhetünk, és azt érdemes elemeznünk, hogy nagy valószínűséggel milyen irány válik pár év távlatában uralkodóvá – amihez minél előbb alkalmazkodnunk érdemes. A 2012 végén készített gazdálkodási irányelvekkel foglalkozó anyag hosszabban foglalkozott fenntartói finanszírozásunk „darabár” (hallgatók utáni normatíva) és „órabéres” (bértömeg alapú, tárgyalásos) elvi alapváltozataival.¹ Az ezzel kapcsolatos akkori összegző állásponton sincs okunk változtatni: belátható időn belül nehezen elképzelhető, hogy ne a „darabár” uralkodjon egyetemünk finanszírozásában.

Nem számíthatunk arra, hogy 2014-2016-os távlatban a BME egységnyi teljesítményére eső bevételei (támogatási normatívái, tandíjai, kutatási pénzei, vállalati megbízásai stb.) jelentősen (pl. másfélszeresére) emelkednek. Az utóbbi egy-két év felvételi statisztikái alapján nem számíthatunk továbbá arra sem, hogy hallgatói létszámunk számottevően növekszik, minthogy feltehetően a saját bevételek sem nőnek kiugróan.² Biztató, hogy a kormányzati kommunikáció egyre erőteljesebben említi a felsőoktatás

¹ „A finanszírozási, javadalmazási rendszereknek két alapváltozata van: az órabér és a darabár alapú. Az utóbbi előnye, hogy ez áthidalja azt az általános problémát, hogy a finanszírozást/fizetést folyósító csak tökéletlenül képes megfigyelni, minősíteni a munkát végző erőfeszítéseit. A darabárral lényegében úgy viselkedik annak felhasználója, mint egy saját vállalattal, ezzel együtt az, aki a legjobban ismeri a termelés-szolgáltatás körülményeit, minden tudását és elszántságát mozgósítani tudja a termelés leginkább hatékony formájának megtalálásához. Ekkor ez a „vállalat” valójában adott egységár, darabár mellett termel. E darabéres megközelítés alapvető előnye, hogy igen ösztönző, általa termelés vagy szolgáltatás a hatékonyság irányába mozdulhat. Veszélye viszont a minőség visszaesése. Érthető, hogy miért van az, hogy az olyan iparágakban, ahol a termeléshez szükséges erőfeszítések jobban kontrollálhatók és/vagy a kibocsátás minősége kevésbé megragadható, ott inkább az órabér irányába mozdulnak el; míg ahol a termelés körülményeinek hatékonysága kívülről alig megítélhető és/vagy a kibocsátott termék minősége jól megragadható, a darabár felé vonzódnak. A felsőoktatás esetén mind a „termelés” körülményeinek, mind a minőségének a megítélése igencsak nehéz (ld. pl. a felsőoktatási rangsorok problémáit), így érthető, hogy van némi billegés a két megközelítés között. Itt a „darabáras” a hallgatói normatíva alapú (vagy tandíjalapú), míg az „órabéres” a tárgyalásos, báziselvű vagy költségalapú (dominánsan bértömeg-alapú) intézményfinanszírozás. E kettő közötti vita örök, ha az egyik irány dominál, akkor ennek a gyengeségei mutatkoznak, ha a másik irány, akkor annak. Piaci irány esetén „darabár” van, akkor az állam a minőségi vadhajtasok lenyesegetésén szorgoskodhat; ha állami központosítási irány van éppen, akkor a hatékonyság visszaesése fogja a legnagyobb gondot okozni.”

² A külföldi hallgatók jelentősége növekedhet. 10-20 év távlatában egyetemünkön is döntő változások következhetnek e területen. Sokatmondó adat, hogy 2013-ban a brazil képzés bevétele kb. 500 M Ft volt, ami hozzávetőleg megegyezik a BME kutatóegyetemi támogatásával.

költségvetési támogatásának növelését, és ennek a 2014-es központi költségvetésben megvalósítását ígérik. A BME a következő években ugyan nem állhat vissza a korábbi évtizedekben megszokott finanszírozottsági szintre, de a visszaesés megállni látszik, sőt, remélhetően (reálértelmű) növekedés következik.

Összességében és nagyvonalakban tehát – több évre vissza- és több évre előtekintve – továbbra is egységár és/vagy teljes bevétel csökkenésének többéves időszakát kell élnünk. Mindkettő költségcsökkentést követel meg, egységköltség-csökkentést és/vagy összes költség csökkentést. A 2013-ról 2014-re remélt növekedéssel együtt tekintve is úgy tűnik, hogy távlatilag is ez az a kihívás, aminek minél ügyesebben kell megfelelnünk.

2.2 Költségoldali merevség, lehetséges intézkedési irányok

Költségeink csökkentésénél külön gondot okoz, hogy költségeink rövidtávon kifejezetten merevek: rugalmatlanok személyi kiadásaink (béreink, létszámaink), létesítményköltségeink és egyéb működési költségeink is. A tavalyi sokkszerű forrásszűkülésünkkel feltehetően „Mit lehet tenni?” kérdésre adott válaszuknál abból indultunk ki, hogy a 2009-2012-es létesítményprogram végrehajtásával a jelenleg használt létesítményparkunk lényegében már adottságnak tekinthető, ezen érdemít faragni már nem tudunk. Nagyjából ezt állapítottuk meg a központi szolgáltatásokkal kapcsolatosan is, a KTH, a Könyvtár, a GMF pénzügyi, munkaügy vagy jogi apparátusa, NEPTUN és MGR rendszereink stb. rövidebb távon mind csak erősen korlátozottan csökkenthető költségűek, a bevétel oldali visszaesésre ezekkel csak kevéssé tudunk reagálni. Harmadrészt arra jutottunk, hogy oktatói-kutatói állományunk magját, létszámát kell leginkább védeni, ezt a gazdálkodás hullámaival ingadoztatni nem csak, hogy szinte lehetetlen, de egyben „bűn” is lenne.

Mivel egy-két „nagyobb dobással” nem látszik lehetségesnek a megoldás, így több kisebb együttes hatásával próbálunk meg úrrá lenni a helyzeten. Ezek főbb pontjai a következők (illetve a következők voltak):

- Minél előbb vissza kellett fogni a napi kiadásokat (leginkább a személyi, működési jellegűt) azért, hogy a hosszabb időszakra szétnyújtott kisebb mértékű csökkentés kiválthassa a rövidebb távú drasztikus (leginkább a tömegesebb elbocsátást, a fizetésképtelenség miatti káoszt és kiszolgáltatottságot). Ennek volt a része a 2012 végi intézkedés, ami vagy azonnali befizetési kötelezettséget (lényegében utólagos belső költségvetés csökkentést) jelentett, vagy a tárgyévi személyi kifizetések azonnali csökkentését (ez algoritmizált formában a nem kari oldalon történt meg). Akkor nagyjából 600 M Ft-os azonnali költségvisszafogásról született döntés – utólag tekintve helyesen. Másrészt a 2013. évi költségvetésben jelentkező működési költségvisszafogást kell említsük, ami a korábbi évekhez képest 10-15%-os visszafogást jelentett.
 - A kari alrendszer 2012-es belső költségvetési támogatási összege eredetileg 7,3 Mrd Ft volt. Első lépésben 2012 végén (a zárolásokra adott intézkedés keretén belül) nagyjából 6,8 Mrd Ft-ra korrigáltuk. A támogatási összeg 2013-ban a 2012-es eredeti összeg 87,7%-a, azaz 6,4 Mrd Ft volt (amiből kutatóegyetemi támogatás 0,391 Mrd Ft, míg az alrendszeri „alaptámogatás” 6,009 Mrd Ft volt).
 - A nem kari alrendszereknél, az általános oldalon 12%-kal, a létesítményoldalon 15%-kal csökkentek a személyi keretek, egységesen 10%-os kiemelt fizetési kategória-határ csökkentés mellett.

- Azokat a kiadásokat, amik azonnal elhalaszthatók, főként a nem kari beruházási, „dologi” oldalon, azonnal töröltük, hogy a hosszabb időt igénylő költségcsökkentéshez némi időt nyerhessünk. A 2013-as költségvetéskor ez hozzávetőleg egymilliárd forinttal jelent meg.
- Minden ésszerűen bevethető eszközzel igyekszünk az állami támogatási és a saját bevételi szinteket megvédeni. Azért, hogy minél több bevételre lehessen elkenni a lefelé már nehezen szorítható költségeket. Egyfajta ördögi kör megelőzéséről van szó: féltő, hogy amennyiben csökken a költségviselők volumene, akkor a maradékra még nagyobb költségteher esik, így még többen dőlnek ki a sorból, ezért ismét nőnek a megmaradtakon a terhek, és így tovább. Itt a legfrissebb adatok már a sikerességre utalnak: a) a tényleges hallgatói létszámok szerinti újraszámolás után többlettámogatást kaptunk, ami azt jelzi, hogy a többi intézményhez képest sikeresen megvédtük hallgatói létszámunkat; b) a saját bevételek a várthoz képest mintegy 10%-os többletet mutatnak.
- A legnehezebb a hosszú távú hatékonyságnövelésre, költségcsökkentésre ösztönözni. Itt több részlépés is megemlítendő:
 - A forráscsökkentés szinte minden működési területet és személy szerint is szinte mindenkit érintett, széleskörűen mozgósítva, serkentve a teljes szervezet gazdálkodási hatékonyságot fokozó „kreativitását”.
 - Tovább finomítottuk, ösztönzőbbé tettük a „belső adók” rendszereit (elvonási mértékek, rezsik, általános költségekhez való hozzájárulások stb.) úgy, hogy a közös terhek viselése még inkább az okozott költségek szerinti történjen, így a hatékonyan működtethetőt védje, a veszteségest pedig tegye még nyilvánvalóbbá. A közös terhek ilyen logikájú elterítésének lépései (nem pedig annak a szokásos tűzoltó logikának a követése, hogy „az fizessen, akinek van miből”) egyben a BME „adómérték-minimalizáló”, saját bevételt hozó tevékenységet befogadó, ezeknek „jogbiztonságot” adó belső környezetét is hangsúlyozza.
 - A különböző belső hozzájárulások esetén sikerült széles körben megértetni, hogy „a költségeknek valahová kerülniük” kell, azaz ebben a helyzetben a költségekből még inkább mindenkinek részesednie kell, még hozzá tevékenységéhez kapcsolódóan, reális arányban. A saját bevételek fokozásáért nem csökkenthetjük vég nélkül ezek „rezsijét”, hanem fordítva: növelni kell a bevételeket, hogy a költségek jobban szétterüljenek, így a rezsik alacsonyak lehessenek.
 - Részletesen áttekintettük a bevételeken való belső (kari) „osztzkodási” szabályainkat is, ezekenél is reálisabb számítási módszereket alkalmazunk (pl. az átoktatások elszámolásánál). Azt remélve, hogy amennyiben reálisabb a bevételek – azt megszerző szereplők közötti – elosztása, az egyben ösztönzőbben hat a bevételi „torta” egészének növelésére is.
 - Fokozni kell(ett) az alsóbb (tanszéki) szintű gazdálkodási felelősségtudatot is. A tanszéki „mozgásterek” alapvetően az ott dolgozó kollégák által elért „nyereségtől” függenek, amivel – leegyszerűsítve – két dolgot tehetnek: bértöbbletként elosztják egymás között; vagy valami nekünk tetsző közösségi célt támogatnak. Azért érdemes jól gazdálkodniuk, mert így vagy pénzügyileg járnak jobban a munkatársak, vagy jobban kiteljesíthetik értékrendjüket. Minden tanszéknek úgy kell gazdálkodnia, mintha a kollektíva „saját vállalatáról” lenne szó. Tudomásul kell venni viszont, hogy amennyiben a tanszék sikertelen, „negatív” nyereséget termel, az is az ott dolgozóké, ennek terheit is nekik kell vállalniuk. A mostani szűkösebb helyzetben a tanszékeken még az eddiginél is erőteljesebben a kutatási, illetve (más) saját bevételszerző tevékenységgel kell lekötönni az oktatási tevékenység melletti szabad kapacitásokat. Egyre kevésbé megengedhető, hogy valaki csak oktasson, emellett kutatással vagy más

bevéfelszerző tevékenységgel ne kösse le a saját maga valamint környezete kapacitását.

- A gazdálkodási kényszernek, de némileg a biztonságának is fontos háttérrendszere a karok közötti költségvetési csillapítási szabályok csomagja. Általános törekvés, hogy a lökésszerű hatásoktól védjenek ugyan, de azért a rendszer maradjon kellően dinamikus, kényszerítő erejű is.

2.3 Külön pénzek problémája

A már említett, még nem kikristályosodott felsőoktatás-finanszírozási rendszer az államigazgatás allokációs természetéből fakadóan vezet el a „külön pénzek” egyre erősödő jelentőségéhez. A már bejáratott, letisztult, széles körben elfogadott rendszer hiányából – ami praktikus a stabilnak tekinthető rendszer hiányát jelenti – az fakad, hogy az új és a még újabb felsőoktatás-politikai elképzelések a régi jogszabályi környezettel együtt jelentkeznek. A kettősség feloldására hivatottak a „külön keretek”, amik mögött nincs jogszabályi korlát, lényegében szabadon feloszthatók. A jogszabályokként és működési rutinokként továbbélő, de az aktuális politikai szándékoknak nem tetsző allokációt hozó forráselosztási rendszereket tehát e külön keretek osztogatásával próbálják javítani. Ez elvben járható út, de e korrigáló funkciókat betölteni szándékozó különböző „alapok” a valóságban jókora bizonytalanság és főként időbeli csúszások mellett lépnek be (nem tudni pontosan, hogy mikor, mekkora összeg lesz rá, ki és milyen alapon osztja el stb.). Időközben az elosztási és egyéb jogszabályok is változnak, ráadásul újabb és újabb váratlan problémák ütnek fel a fejüket. Végeredményben a rendszer koherenciája igen esetlegessé válik, a korrigáló funkciók végül nem ott és nem akkor lépnek be, esetleg időközben már maga a probléma is jelentőségét veszti, míg új problémák is keletkeznek. Évek óta stabil, bejáratott rendszert átlátni nyilván sokkal könnyebb, mint a sokféle szándékkal, ilyen-olyan oldalról toldozott-foldozottat. Ezért aztán az sem meglepő ha, a fenntartói apparátus is gyakrabban elveszti így a fonalat, hibázik, amiket később korrigálni próbál, ami megint csak bonyolítja, és így tovább. Állandó gond van a mértékekkel is, elvesz tízet, majd kompenzálja hárommal vagy éppen harminccal; elvon évi tízet, majd korrigálja egyszeri tízzel; stb.³

Az elmúlt időszakból néhány példa a különböző címeken érkező különtámogatásokra vagy elvonásokra: kiválósági, kiemelt, kutató különtámogatások, bérkompenzáció, struktúraátalakítás, (tárgyévet megelőző) normatíva elszámolás pontosítás, tárgyévi hallgatói normatíva pontosítás, pályázati önerő-támogatás, tűz- és vagyonvédelmi támogatás, elektronikus folyóirat támogatás, szoftver licence támogatás, egyetemi sporttámogatás, műemléki támogatás, létesítménnyel kapcsolatos céltámogatás, PPP állami támogatáscsökkentés, PPP állami támogatáscsökkentést kompenzáló póttámogatás, kollégiumokhoz kapcsolódó céltámogatás, álláshely-zárolás miatti befizetés, évközi támogatáscsökkentés, zárolás, befizetési kötelezettség, maradványtartási kötelezettség stb.). De akár ebbe a körbe sorolhatjuk a különböző egyetemi szereplőknek – többnyire intézményi

³ Jellemző tapasztalat – az elmúlt évtizedet tekintve –, hogy a fenntartóval való kommunikáció során kiderül, hogy valójában képtelen már átlátni, hogy egy-egy intézmény végül összességében milyen támogatásban részesült. A 20-30 intézmény évi több tucat támogatási eleme, ráadásul évekre átnyúlók („de ti meg kaptatok alap-megerősítésre”, „ja, az végül elmaradt, tényleg”) is, a folyamatosan változó egyetemi és fenntartói szereplők különböző szóbeli megállapodásai, részleges emlékei stb. ezt szinte lehetetlenné is teszik.

közreműködéssel – közvetlenül juttatott ösztöndíj-jellegű juttatásokat is a sportcsillagok ösztöndíjától kezdve a különféle kutatói ösztöndíjakig.

Végeredményben az éppen aktuális problémák megoldására a kormányzati szereplők olyan külön pénzek, alapok felhasználására kényszerülnek, amik ugyan korábban még egészen más céllal, más kommunikáció mellett születtek, viszont a természeténél fogva lomha államapparátus éppen ezeket érlelte az adott pillanatra meg, „ezekben van pénz”, így ezekből lehet az aktuális problémákat orvosolni. Ebből fakad, hogy a kutatóegyetemi keret végül praktikus normatív támogatás kiegészítés lesz; a hosszú távú stabilizálásra született struktúraátalakítási keret az aktuális havi működési kiadásokat fedezi; a műemléki vagy a sporttámogatás a közép-magyarországi régió problémáját próbálja megoldani; az innovációt szolgáló támogatás pedig a normatív póttámogatás zárolását kompenzálja, esetleg valamilyen ingatlanunk ügyéhez kapcsolódó vigaszdíjként jelentkezik. Mindezekkel együtt a különböző elvonások alapja is esetleges lesz, hol valamilyen támogatási elem törlését jelentik (legtöbbször az éppen kifizetés előtt állót), hol a támogatási logikával azonos („fünyíró”) jellegű az elvonás, hol kifejezetten az differenciálni szándékozó.⁴

E jelenségek törvényszerűek, tankönyvi leírások, az állam működésének sajátjai – voltak is, lesznek is. Mennyiségük, szeszélyességük hullámzó, egy-egy szektorban átmeneti időszakokban felerősödnek, amikor az „alapszisztéma rendszer” stabilizálódik, harmóniába kerül az aktuális politikai szándékokkal, akkor pedig alábbhagy. A felsőoktatás szabályozása átmeneti időszakban van, a stabilizálódásra, a finomhangolásra minden bizonnyal még évekre van szükség, így a „külön pénzek jövésével-menésével” kell megtanulnunk együtt élni.

Tekintsük az elmúlt év BME-t érintő finanszírozási eseményeit! A nagyságrendek érzékeltetéséhez: a hallgatói támogatás feletti éves költségvetési (fenntartói) támogatásunk nagyjából 10 Mrd Ft, továbbá, hogy a kari alrendszer tekintve plusz-mínusz félmilliárd forint „a dráma és az öröm” szélsőségeit jelentik. Ezekhez mérten a már eleve csökkentett 2012-es támogatásunk után, 2012 végén, pár hónap alatt „kigazdálkodandó” 725 M Ft-os zárolás hatalmas csapás volt. Az akkori 2013-as kilátásokra vonatkozó hírek a hallgatói támogatások feletti finanszírozásunk akár 1,5 Mrd Ft-os csökkentését jelezték – a 2012 év végén készített gazdálkodási irányelvek anyag nagyjából erre is épült. Ez a csökkenési mérték sok más intézménynél végül be is következett. Nálunk első körben 1,25 Mrd volt a csökkentés. Ezután – fájdalmasan megélve – kimaradtunk a milliárdos kiegészítő támogatási nagyságrendet jelentő kiemelt egyetemi támogatási körből. Kaptunk viszont mintegy 570 M Ft-os kutatóegyetemi támogatást (2013. februári döntés szerint). Ezzel együtt tehát „csak” mintegy 700 M Ft-tal kaptunk a 2012-es (eredetinel) kevesebbet, a hallgatói támogatások felett tekintve (amik meg váratlanul csökkentek) pedig kevesebb, mint félmilliárddal. Ezután (tavasz és nyár folyamán) vegyesen jöttek hírek újabb zárolásokról és többlettámogatásokról. Tavasszal előbb némi meglepetésként kaptunk 250 M Ft „bérkompenzációt”, majd – miután sokáig úgy tűnt, hogy ezt a tételt teljes egészében törlik (egy közelgő zárolást kiváltva ezzel) – mégis kaptunk további 420 M Ft-nyi (hallgatói feletti) „normatíva elszámolás pontosítást”. Ezzel párhuzamosan, a nyár folyamán, a felsőoktatás „struktúraátalakítási alapjára” lehetett pályázni (igényeket megfogalmazni). Az 500 M Ft-ra beadott igényünkre pár hónappal később 100 M Ft-os ígéret jött, majd ennek a törléséről adtak hivatalos jellegű információt, végül viszont októberben 300 M Ft-ról kaptunk hivatalos értesítést. Végül a „bérkompenzáció” visszaesett 200 M Ft alá, majd november 21-én 864 M Ft-os olyan zárolás

⁴ A bekezdésben említettek részben csak példálózó jellegűek, kitalált kapcsolatok, ezek legtöbbször világosan nem is megállapíthatók, esetleg csak e keretek felett diszponálók szóban elejtett szempontjaiból lesűrhetők.

következett, amiről még napokkal azt megelőzően sem tudott még a felsőoktatás közvetlen állami vezetői körének egy része sem. Végül tehát nagyjából visszahuppantunk a 2013 elején előrevetített állapotba.

Az ilyen jellegű, külön pénzekkel és évközi elvonásokkal tarkított világra szakmailag (szervezésileg, pénzügyileg stb.) egyetlen szélesebb körben elfogadottan helyes válasz adható: az intézmény belső működését minél inkább függetleníteni kell ettől. Tudomásul kell venni, hogy az így érkező és távozó összegek esetlegesekek, a rájuk biggyesztett címke a valós céllal, okkal, ideológiával vagy harmonizál, vagy nem. Természetükből fakadóan az ilyen pénzmozgások közötti korreláció praktikusán nulla, egyszerre vannak elvonások és póttámogatások is. Ebből fakadóan jobbra kioltják egymást, összességükben legalábbis sokkal kisebb szórásúak, mint egyenként (átlagosan). Nyilván mutatnak kormányzati akaratot, egyfajta puha jelek, melyek egyenként ugyan semmitmondóak, összességükben, tendenciájukban mégis jeleznek valamit. Erre kell figyelni, és a szervezet belső működésében e tendenciákra kell reagálni, de csak finoman, a lehető legstabilabban tartva a belső folyamatokat. (A stabilitás persze azt is jelenti, hogy tendenciájában meg kell próbálni a lehető legjobban eltalálni az irányt, hiszen a későbbi korrekciók így minimalizálhatók.)

Az ellentétes mozgású, ideológiájú, szabályozású pénzáramok mellett a fenti módszerrel lehet az adott körülmények közötti leghatékonyabb belső működést elérni. A szervezet tagjai így viszonylag stabil értékrendet, irányokat érzékelnek, amire van idejük felkészülni, amihez lehet illeszkedni, és ritkán éri őket kudarc annyiból, hogy egyszer ezt mondják nekik, másszor az ellenkezőjét.⁵ Az egyes egyetemi vezetők, képviselők, szereplők érdekérvényesítése során amúgy folyamatosan egymásnak feszülnek az összegyetemi és a kari/tanszéki/személyes érdekek, így már eleve nehéz stabilitást, kiegyensúlyozottságot elérni. Ezt teljesen szétzilálja az a folyamatos ingerlés, amit ilyen-olyan pántlikákkal érkező állami pénzek okoznak, hiszen rendszerint több csoport is a közvetlen céltottak között látja önmagát – persze más-más értelmezések, levezetések alapján. Ez állandó vitákat generál, az egyetemet folyamatos költségvetési harci helyzetben tartja: az újabb és újabb támogatásokért egyfolytában folyik a közdelem, egyre több méltatlan eszközt is a felszínre hozva. A legfontosabbá az válik, hogy a „zavarosból” ki tud többhöz hozzájutni, míg az alapfolyamatokhoz kapcsolódó elosztás egyre inkább a háttérbe szorul. Megerősödik a tekintélyelv, a szavazatmaximalizáló szövetségi politika („én támogatom a te kissé elvtelen kérésed, te pedig majd az enyémet”). Ugyanolyan értelmetlen formában kezdődik házon belül a kompenzálódási, mint ami az állami esetben is legtöbbször a háttérben áll (ez a kar legutóbb nem kapott az innovációból, most kapjon a felújításból; míg egy másik nem kapott a doktori iskolájáért, így kapjon a munkahely-teremtésből; stb.). Ez rossz dolog, végül csak az egész szervezet veszít ezen. Rengeteg időt (és ezzel pénzt) felemészít, káoszhoz vezető nagyságú konfliktusokat gerjeszt, míg végül – a kiindulási helyzethez képest sokkal több csalódott, dühös, visszavágásra vágyó vezető mellett – nagyjából ugyanazt az állapotot érjük el, amit e harcok nélkül is elérhettünk volna.

Pénzügyileg is káros ez. A kapott pénzeknek mindig akad gazdája, míg az elvontnak sohasem. Ennek következményeként a kapott támogatást külön szabályok, alkuk szerint osztják el, míg az elvételeket „fünyíróelv” szerint („vegyük le a közösből, felülről”). Ennek

⁵ Ez az állami külön-pénzeknél teljesen szokásos, 2013 végén előbb struktúra-támogatást kaptunk azzal az üzenettel, hogy ezt személyire ne költjük; majd néhány hétre rá zárolást azzal, hogy ez a személyit ne érintse; végül azt, hogy akár az egyikkel ki is válthatnánk a másikat. Azt kell itt megérteni, hogy ez az ilyen rendszerek sajátja, nem azért van, mert az ott dolgozó bürokraták naponta változtatják véleményüket, hanem azért, mert az egyes vélemények, álláspontok végül már véletlenszerűen érkeznek meg a „végekre”, ahol ezek konzisztenciája már végképp szétesik.

eredményeképpen a közös torta egyre csökken, mindez pedig jellemzően túltervezéshez vezet (a törvényszerűen bekövetkező veszteségekkel nem terveznek, míg a beérkező plusz pénzeket meg állandóan kiosztják). A túltervezések miatt egyre gyakrabban egyszerűen elfogy évközben a pénz, így év közben kell elvonni (vagy belső hiányokat generálva más pénzeiből kell betömködni a lyukakat). Ez megingatja a bizalmat, a belső biztonságot, egyre kevésbé hozzák be a pénzeket az egyetemre, a tartalékokat eltitkolják, elrejtik, így a csökkenő „alapelosztás” illetve az időközi elvonások egyre kezelhetlenebb helyzeteket jelentenek. A folyamat könnyen öngerjesztővé is válik: a szervezeti egységek egyre inkább csak a külön-pénzekkel kapcsolatos alkukra és a költségvetésen vagy az egyetemen kívül tartható pénzekre koncentrálnak, mivel a belső alapelosztással már csak azért sem érdemes foglalkozni, mert a nagy szűkösség miatt az úgymint igencsak egyszerű szabályok szerint alakul csak („kapja mindenki a tavalyi 95%-át”, „kapja meg mindenki az alapbéréket”, stb.). A BME is működött így, érdemi belső elosztási rendszer nélkül, egyszerre magas rezsivel és személyesen kijárható kedvezményekkel – a mai mintegy kétszeresének megfelelő finanszírozás mellett mai pénzben nagyjából kétmilliárdos belső hiányt felhalmozva.

Természetesen lehet egy ilyen irányt pénzügyileg szakszerűen kiszorgálni, ehhez viszont nagyon magas tartalékszinteket kellene beállítani. Ekkor a többletbevételként beeső pénzek nem növelnék a közös elvek szerint elosztható keretet, miközben a várhatóan kiesőkre évről-évre tartalékot kellene képezni. Ez a BME pillanatnyi pénzügyi tartalékait és bevételi reményeit tekintve technikailag megoldható lehet, de jó eséllyel hamarosan teljes belső működésképtelenséget okozna, így felelős vezetőként ez nem támogatható. (Lényegében azt jelentené, hogy a belső költségvetésben a karok között évek óta csak kis lépésekben változtatott szabályokkal elosztott összeget mintegy 10-20%-kal kellene csökkenteni, hogy a képzett tartalék elégséges legyen minden kockázat kezelésére.)

A BME-n működő rendszer alaplogikája a következő: Minden – nem saját bevételként jelentkező – állami bevétel, legyen az alaptámogatás vagy ilyen-olyan kiegészítés, összeöntünk, és azt a belső elosztási rendszer szerint osztjuk el. Ezek eredőjére adunk éves becsléseket, és ezek összességének szórására készülünk fel a tartalékainkat tekintve. (Ez formálisan gyakorlatilag nulla szórást, így nulla tartalékot jelent, legfeljebb az óvatosabb becsléseken keresztül „tartalékolunk” valamennyit.) Azaz, a lehető legjobban próbáljuk belső rendszerünket megvédeni e hektikusságtól. Az alaptámogatás és a külön pénzek szerkezetét, kalkulációs vagy elköltési szabályait, „üzeneteit” összességében követjük, és ezek összességének megfelelően finom kormányozdatokkal terelgetjük belső rendszerünket a – pár éves távlatban is reálisan – fennmaradónak vélt külső finanszírozási irányok felé. Pénzügyi folyamatainkat (is) nyomon követjük, és, ha erre nincs kényszerítő okunk (ilyen eddig egyszer volt, 2012 végé), akkor a költségvetési ciklusnak megfelelően értékeljük anyagi helyzetünket, ezzel együtt pedig belső elosztási rendszerünk módosítási szükségességét.⁶

A választott finanszírozási technika nem csak a külső kockázatoktól véd jobban, hanem nagyobb teret ad a szervezeti egységek felé megfogalmazott szándékok érvényesülésének, az önállóságnak, és ilyen értelemben a belső (kari, tanszéki) kockázatvállalási hajlandóságnak. Jót tesz a hosszú távú, értékmezőrő beruházásoknak, hiszen stabilitást, gazdálkodási

⁶ E költségvetési ciklusok kifejezetten idomulnak az államigazgatás kapcsolatos hullámzásaihoz. A külön pénzek szezonja nagyjából márciustól novemberig tart, előbb rendszerint a többlettámogatások jönnek, végül az elvonások. Ezekhez illeszkedve logikus nagyjából november-december környékén összegezni, hogy miként is alakultak támogatási elemeink összességében. A következő évvel kapcsolatos támogatási információk nagyjából december-február között érkeznek, belső költségvetésünk ezeket követi.

biztonságot sugároz, a szűkebben vett felsővezetői kör (pl. a vezetői értekezlet) erejét pedig nem örlik fel a folyamatosan újragenerált konfliktushelyzetek.

A fentebb leírt környezeti jellemzők, illetve az azokra adott tudatos válaszok persze nem mennek állandó belső viták nélkül. Részint e helyzet meg nem értése, részint azon idealista reménykedés miatt, miszerint ez az évtizedes (évszázados?) államigazgatási rutin éppen a következő évben szűnik majd meg. E viták három jellemző elemet hoznak időről-időre a felszínre.

- Egyrészt azt, hogy ugyan nagyjából elfogadják a fentieket, de egy-két aktuális (nekik éppen előnyös) kivételt azért elfogadhatónak tartanak. Sajnos a belső rend és az ehhez szükséges erkölcsi tartás hitelességének megőrzése nem nagyon enged kivételt. Mert egy kivétel ugyan nem sok, de mindjárt hoz még egyet, az meg újabb ötöt. Egy-egy konkrét eset ugyanis gyakran véleményes, azt az egyet boncolgatva, körbejárva könnyen ki lehet lyukadni arra, hogy az akkor és úgy kapott többléttámogatás (esetleg elvonás) valakikhez közelebb áll, mint másokhoz. Ezeket a foszlányokat felnagyítja a kollégák részéről sokszor művészi szintre emelt érvelési készség arra, hogy valamelyik bevétel miatt az övék, illetve valamelyik elvonás miatt nem. Ezeket fékezni leginkább csak a precedensek hiányával lehet („nézd meg, legutóbb egy hasonló esetben szintén nem így döntöttünk”), azaz az ezzel kapcsolatos közös politika hitelességével. Amint ez gyengül, így reményteljesebbé válik a rendszer felpuhítása, ez úgy nyújtja, tematizálja, sodorja személyeskedésekbe a vitákat.⁷ Mindezek miatt abban lehet csak bízni, hogy a döntéshozó vezetők megértik, hogy működésünk e vetülete fontos érték, és ezt védeni kell, sokszor rövidebb távú lokális célok feladásának árán is. A célszerű tehát az, hogy egy igen egyszerű szabályhoz ragaszkodunk: bármilyen különtámogatás is érkezzon, azt nem kezdjük el belül osztogatni, hanem kivárjuk a következő belső költségvetési ciklus kezdetét, akkor a többi hasonlóval együtt értékeljük, és döntünk arról, hogy a távlatilag is fenntartani szándékozott belső rendszerünkön kívánunk-e emiatt változtatni.^{8 9}
- A másik állandó feszültség a belső rendszerrel való reagálás mértékén alakul ki. Itt megint csak abból kell kiindulni, hogy az összegytemi, esetleg hosszabb távú célok amúgy is folyamatos konfliktusban állnak a lokális, rövidebb távúakkal. Természetes jelenség, hogy ha néhányan el is fogadják a fentebb vázolt logikát (illetve nem fogadják el, de feladják annak prompt megváltoztatását), azt kezdeményezik, hogy a belső rendszer erőteljesen mozduljon el a részükről előnyös, külön jött (vagy csak ígért) támogatási elemhez kapcsolódó ideológia szerint. Közösségileg a legjobb az, ha a belső rendszerünk változtatásai úgy minimálisak, hogy az azért mégiscsak követi a külvilág diktálta középtávú irányt. Itt azon alakulhat ki vita, hogy az éppen aktuális támogatási elem vajon rövidtávú vagy tartós. Ha rövidtávú, akkor legjobb nem is reagálni rá. Ha hosszú távú,

⁷ Olyan ez mint az infláció, ahol a kis mérték egyetlen lényeges hátránya, hogy könnyen megnő.

⁸ Ez persze sokszor nem ilyen egyszerű, hiszen a külön pénzekhez különböző költési, elszámolási előírások is tartozhatnak. Ilyenkor az a gyakorlat alakult ki, hogy az adott helyzetben úgy járunk el, ami technikailag a legközelebb tart minket a korábbi eldöntött belső elosztáshoz.

⁹ Nem nagyon alkalmazott változat, de elképzelhető olyan kivétel, amikor ugyan értelmetlennek és/vagy átmenetinek tekintjük a kormányzati támogatási elemet, de a támogatás megszerzéséhez mégiscsak kell valamilyen belső kooperativitás (pl. adatszolgáltatás, adminisztrációs közreműködés stb.). Ilyenkor felvethető, hogy alakítsunk ki ehhez valamilyen belső motivációs rendszert, de szigorúan csak olyan szintig, hogy éppen érdekeltté tegye a szereplőket a bevételi forrás maximalizálásában. (Például, hogy amennyiben nem adja le valamilyen olyan dokumentumát a BME-n, ami miatt a BME támogatástól esik el – miközben ilyen támogatási elem a belső elosztásnál nincs is – azért valamilyen büntetés jár. Vagy, bár felmentési támogatás külön nincs, ha lenne ilyen állami, akkor felvethető lehet, hogy ennek töredékét kapják meg az érintett szervezeti egységek, de csak akkora töredékét, hogy éppen megérje nekik vacakolni ennek az adminisztrálásával. Stb.)

akkor jobb minél előbb beépíteni a saját belső rendszerünkbe is. Legtöbbször persze e kérdés nem dönthető el egyértelműen, van esélye annak is, hogy elhal, és van annak is, hogy gyökeret ereszt. Tovább árnyalja a helyzetet, hogy a fennmaradó vagy annak vélt állami támogatási elemek is kétfajta lehetnek: a BME-n belül (jellemzően a karok közötti elosztásnál) is értelmezhetők, értelmesek; a BME-n az adott formában nem értelmesek.¹⁰ A parttalan viták elkerüléséhez háromféle megoldásunk van. Egyrészt a bizonytalan kimenetelű finanszírozási elemekre „várható értékük” szerint igyekszünk reagálni, azaz bár bizonyosan nem találjuk telibe a tényleges helyzetet, a lehetséges kimenetelektől összességében a legkisebb távolságokban próbálunk elhelyezkedni.¹¹ Másrészt kifejezetten törekszünk az előzetes döntésekre, a tudatlanság fátyla mögül hozottakra, amikor már kezd kirajzolódni, de még nem dőlt el a következő évi állami finanszírozás rendszere (és mértéke). Ekkor a döntéshozó szereplők saját érdekükben is óvatosak, közéleti-keresők, nem szorgalmaznak valójában szerintük is értelmetlen, de nekik kedvező változtatásokat (mert nem tudják, hogy lesznek-e ilyenek). Érezhető, hogy ahogy jönnek a konkrétumok, úgy válnak a viták kisszerűbbekké, marakodássá, így ezt jó megelőzni. Harmadrészt hajlunk abból kiindulni, hogy amit mi házon belül széles körben jónak, értelmesnek, hosszabb távon is beépítendőnek találunk a karok közötti elosztás szabályaként, az (de csak az) valamilyen formában fennmarad, vagy valamilyen formában beépül majd az országos rendszerbe is.¹²

- A harmadik vissza-visszatérő vitaelem a bizonyos költségelemekre való hivatkozások elosztási kérdésekhez keverései. Például, ha lenne esetleg egy járulékemeléssel egybekötött „járulékemelés támogatás”, akkor felvetődhetne, hogy legyen ennek a különtámogatásnak az elosztási logikája az egyes szervezeti egységek járuléktömege. Ez első hallásra akár még logikusnak is tűnhetne. Azonban amikor azt kérdezzük, hogy építenék-e ilyet be belső rendszerünkben távlatilag magunktól; elképzelhetőnek tartjuk-e, hogy a felsőoktatás-finanszírozásban lesz ilyesmi elem; stb., már nemleges a válaszuk. Paraméterezett, elsősorban a teljesítményekre alapozóan finanszírozott, nagy gazdálkodási önállósággal működő intézménynél az ilyen egy-egy költségelemre vonatkozó állami különtámogatások vagy jogalkotási selejt következményei (véletlenül keverednek az egyetemek a főként bértömeg alapon finanszírozott más állami intézmények köréhez; képtelenek az adott elemet beilleszteni az adott szektor finanszírozási rendszerébe; egyszerű jogalkotói átgondolatlanságról van szó; stb.), vagy valamilyen kormányzati kommunikációs célt szolgálnak („a közszférában is kompenzáltuk a ...”). Vagy valamilyen hirtelen felmerülő, valójában igen komplex problémakör gyors és frappáns megoldásában reménykednek úgy, hogy már nem gondolkodnak el annak káros hatásairól, méltánytalanságairól, értelmetlenségéről, teljesítmény-visszatartó erejéről. Egy-egy karunk bőven egymilliárd forint feletti

¹⁰ Tipikus példa erre a minősített oktatók száma szerinti állami támogatási elem. Amennyiben ez erősödik, ennek házon belüli erősítése is indokolt lehet, viszont a BME-n belül már nem elegendő árnyalás a PhD, itt előkerül a habilitáció és az MTA címek is.

¹¹ Ilyen a személyi állomány támogatása. 2013-ra ez lényegében megszűnt, de arra számítottunk, hogy ez visszakerül majd a rendszerbe. Ezért ugyan csökkentettük ennek súlyát, de csak kismértékben. Most úgy tűnik, hogy vissza is fog kerülni, talán a mai belő aránynál nagyobb mértékben. Erre reagálva kicsit növeltük is ennek súlyát, igaz, nem annyira, mint az maximális mértékű kimenetként elképzelhető.

¹² Jó példa lehet erre a 2014-től bevezetni tervezett „kiemelt publikációk” szerinti karok közötti elosztási elem. Arra számítottunk, hogy lesz majd ilyesmi elem a felsőoktatás-finanszírozásban, pl. a kutatóegyetemi támogatáshoz, a személyi állomány támogatáshoz, valamilyen nemzetközi rangsorhoz stb. kapcsolódva. Közélebbit még nem tudunk, de számítottunk valami ilyesmire. Másrésztől nekifeszülünk a problémának: ki tudnánk-e alakítani egyáltalán egy ilyet házon belül? Ha nem, akkor valószínűleg ilyet országosan sem fognak tudni. Ha igen, akkor ez alapján talán valamilyen országos változat is kialakulhat.

gazdasági egységet takar, száz fő feletti foglalkoztatotti létszámmal, működési költségelemek tengerével. Ezek közül rendszerint teljesen esetlegesen érintenek egyet-kettőt az államigazgatás szeszélyéből odavetett különtámogatások. A példa szerint járulékváltozások mellett jelentkeznek közüzemi árváltozásokon keresztül létesítményköltség-változások, ÁFA-változások, vámváltozások, szakképzési hozzájárulás-változások, innovációs támogatási változások, bértábla-változások, minimálbér-változások, egyes munkakörökhöz kapcsolódó kötelező tanfolyamok, pótlékok változásai, változhat az adott kar működéséhez közelálló ipari-üzleti szféra gazdasági helyzete, változhatnak a nyugdíjazási, végkielégítési, felmentési szabályok is, változhatnak a területen dolgozók piaci bérvizonyai, változhat a munkatársak más intézményekben való foglalkoztatása vagy magánkereseti lehetősége, változhat a közalkalmazottainkat is érintő személyi adó szabályozás vagy a kisvállalkozások adózása, változhat az autó-, telefon- vagy internethasználat költsége, a tömegközlekedési tarifák, de a tudományos tevékenységek számottevően drágítják a jelentősen megemelkedett repülőgépjegy-árak is. És vég nélkül folytathatnánk még. Amennyiben minden költségelem-változásra reagálni szeretnénk belső elosztásunkkal pusztán azért, mert az az egyes szervezeti egységeket eltérő arányban érinti, ezt állandó tevékenységként üzhethetnénk. Ráadásul igencsak kontra-produktív lenne annyiból is, hogy összességünkben nem tudunk egyebet tenni, mintsem napról-napra alacsony szervezeti szinten hozott döntések tízezeivel reagálni a minket körülvevő világ változásaira. Házon belül a belső elosztási rendszer adja meg az árakat, míg az ezekért előállítani szükséges „termékek” legjobb „technológiájának”, így költségszerkezetének megtalálása már az alsóbb szintű szervezeti egységek dolga.

Természetesen az elképzelhető, hogy a költségszerkezet alapvető átalakulása végül a külső és belső normarendszert is átalakítja, azaz átalakítja majd az „egységárakat”, erre viszont így kell reagálni, és nem költségalapú elemek rendszerbeépítésével. Lehet továbbá az is, hogy egyes költségelemek drámai megváltozása a belső csillapítási (biztosítási) rendszer átalakítását kívánja. Erre azonban kidolgoztunk eljárást (amennyiben pl. jelentős bértábla-emelés következne be ezzel együtt nem emelkedő támogatási szinttel, szabályaink szerint szűkítenénk a karok közötti csillapítási sávhatárokat).

2.4 A Likviditási és tartalékalapról...

Működésünk régi eleme, mégis még mindig sok félreértés övezi. Két funkciója van: likviditási és tartalékolási. Utóbbi megértése a könnyebb. Amennyiben valamilyen okból tartalékot szeretnénk képezni, azt ide (valójában egy témaszámra) helyezzük el. Ezt sok minden motiválhatja:

- (időben) ki szeretnénk egyensúlyozni szervezeti egységeink belső támogatását, úgy érezzük, hogy a jövőben kevesebb forrásunk lesz az adott évihez képest, ezért félreteszünk a későbbiekre;
- valamilyen későbbi nagyobb kiadásra gyűjtünk itt (pl. egy nagyobb létesítményi vagy informatikai kiadásra);
- arra számítunk, hogy az adott évben valamilyen nagyobb elvonás ér majd minket, és erre teszünk félre;
- arra számítunk, hogy év közben valamilyen nagyobb kiadás következhet be, és erre tartalékolunk (pl. nagyobb közüzemi áremelés);
- stb.

A likviditási funkció egy kiegyenlítő-tartalék funkciójához hasonló: szintje néha a nulla szintre csökken, míg máskor magasabb. Ideális esetben soha nem kell rátölteni, szintje csak fel-le mozog. Méretezése nyilván a nulla szinthez kapcsolódik: a maximum szintjét akkorára kell megadni, hogy amikor a legtöbbet kell a rendszerbe innen betölteni, a szintje akkor is még éppen a nulla szint felett maradjon.

Lényegben csak véletlen, hogy a likviditási szintet éppen január elsejével (gyakorlatilag a költségvetéskor valamikor márciusban) tudjuk a szükséges maximumra beállítani. Ennek az oka, hogy a maximum szintet ez természetes módon éppen az év végével éri el (kivéve persze egy év végi elvonáskor), hiszen a Likviditási és tartalékalapba befolyó összegek (pl. a saját bevételek rezsije) éppen az év végével sűrűsödnek. Év elejétől kezdődően viszont erősen apadni kezd, mert a tárgyévi költségvetéskor már kiosztunk olyan kereteket is, amelyek csak később beérkező tételekkel fedezett (pl. saját bevétel rezsibefizetésekből). Nyáron-ősszel a „kiegyenlítő-tartalék” szintje nullára fut,¹³ majd újra megtelik. Szakszerűbben: bevételeink és kifizetéseink év közben nincsenek harmóniában, és ehhez likviditási tartalékra van szükségünk.¹⁴

Talán segít ennek a megértésében annak leírása, hogy régebben (tíz éve), miként működött ez. Lényegében akkoriban is volt ilyen Alap (csak éppen rengeteg különböző GMF-es témaszámon), de az éves költségvetést úgy tervezték meg, hogy a szervezeti egységeknek semmilyen olyan forrást nem terveztek kiosztani, ami csak az év közben jön be (pl. a saját bevétel rezsiket). Így likviditási probléma nem is lehetett, lényegében a már a kasszában lévő pénz éves elköltéséről volt csak szó.¹⁵ Akkoriban az év közben bejött összegeket (pl. a rezsiket) csak összegyűjtötték, és a következő évben osztották csak el. Éppenséggel ma is működhetnénk így, csak ehhez hatalmas forgótőkét (nagyjából 2 Mrd Ft-ot) kellene előbb felhalmozunk.

Korábban nagyjából egymilliárdos maximális szintre terveztük a Likviditási és tartalékalapot, majd 2012 környékén ezt faragtuk le tovább, 500 M Ft-os szintre. Ma úgy tűnik, hogy e szint alá már nem lehet menni, azaz a likviditási hullámvész miatt január 1-jén nagyjából ekkor szintet kell tartanunk ebben.

Amennyiben tartalék funkciót nem lát el az Alap (jelenleg ez a helyzet), akkor a gyakorlatban az történik, hogy az induló 500 milliós szint mellé ide folynak be a már eleve betervezett összegek (pl. hallgatói befizetések, ami 150 M Ft) és a váratlanul érkezők is (pl. valamilyen különtámogatás, vagy az előzetesen csak becsült saját bevételi rezsik). Ezt terhelik viszont az állami támogatással nem fedezhető kiadások fedezetei, illetve a különböző zárolások, elvonások is. Fontos, hogy a Likviditási és tartalékalapból senki sem költhet, csak külön szenátusi döntésre, azaz az ide befolyó összegeket a lehető legerősebb módon védjük.

Az 500 milliós (maximális) szint megítélése összetett kérdés. Ehhez mérlegelni kell a költségvetésben betervezett kiadások mögötti fedezetek beérkezésének biztonságát, időbeliségét, és persze néhány nagyobb kiadás esedékességét is. (Pl., ha a bevételek között az év során később esedékes ingatlanértékesítési bevétel lenne, erre nem lehetne „csak úgy” folyamatos havi működést tervezni, ehhez mérten emelni kellene az Alap szintjét is.) Azaz,

¹³ Valójában akár még lejjebb is futna, de ilyenkor még ehető némi likviditási intézkedés, pl. egy-két közüzemi számla kifizetésének visszatartása.

¹⁴ Sok vitát elkerülnénk, ha éppen télen lenne a likviditási szintünk nulla, nyáron pedig maximális, ekkor az éves költségvetésben észre sem lehetne venni, hogy van ilyen. (Pontosabban, ekkor is kellene ilyen témaszám, de ez a költségvetéskor nulla lenne, és év végére is nullára lenne tervezve.)

¹⁵ Ennél a helyzet azért bonyolultabb, mert az állami költségvetési támogatást is havi részletekben kaptuk/kapjuk.

elképzelt olyan bevételi-kiadási szerkezet, helyzet, hogy a Likviditási és tartalékalap szintjét meg kell változtatni – az 500 M Ft-os szint nem kőbevésett, azonban nem is egyetempolitikai döntés kérdése.

Jól láthatóan a tartalék és a likviditás funkció sokszor össze is keveredik: ha valami miatt nagy tartalékot cipelünk, az időközben likviditáskezelésre is jó; a némileg magasabb likviditási szint pedig egyfajta tartalékolást is jelent.

Ha terv szinten év végén (pontosabban a következő év kezdetére) nagyjából 500 M Ft-os szintet várunk, és a tényleges ettől nagyobb (pl. 700 M Ft), akkor a terv feletti rész (azaz 200 M Ft) a következő éves költségvetéssel elkölthető. (És fordítva, ha a tervet nem érjük el, azt a következő évből le kell venni, és be kell tenni az Alapba. A lényeg azonban nem ez, hanem a nyári-őszi működőképesség biztosítása, azaz alultervezéskor nem a későbbi év megterhelése az elsődleges probléma, hanem ez.)

2.5 Középtávú szimulációk

Az általános elvek, törekvések, működési „logikák” után a „számolgatás” következik. Ehhez a 2014-2016-os időszakra „A”, „B” és „C” forgatókönyveket futattunk. E három változatnál egyrészt a 2013-as eredeti támogatásunk kutatóegyetemi támogatással együtt tekintett összegét (12,7 Mrd Ft) emeltük 5% (13,4 Mrd Ft), 7,5% (13,7 Mrd Ft) és 10%-kal (14 Mrd Ft) (A, B illetve C változat), ezeket az egyes változatokban a három éves időszakban változatlanok tekintve. Másrészt (a Likviditási és tartalékalapba befolyó) egyéb bevételeket (a korábban említett külön pénzekkel együtt) is áttekintettük. Leginkább azt mérlegeltük, hogy milyen mértékben kompenzálják „külön támogatásként” a 2013-as (és 2012-es) zárolásokat, valamint, hogy távlatilag engedélyezik-e ingatlanhasznosításainkat. Az A változathoz 300-300-300 M Ft egyéb bevételi egyenleggel számoltunk, ingatlanhasznosítási bevétel nélkül; a B változatnál 500-300-100 M Ft egyéb bevételi egyenleggel és 100-250 ingatlanhasznosítási bevétellel, míg a C változatnál 800-400-200 egyéb bevételi egyenleggel és 200-500 ingatlanhasznosítási bevétellel.¹⁶

Látható tehát, hogy az A, B és C változatok két szálon futnak, úgy, hogy mind a két bevételtípusból („alap” és „külön”) egyre több folyik be, azaz egyre jobb és jobb változatokkal kalkuláltunk. Összességében tekintve az A változat nagyjából 13,7 Mrd Ft, a B 14,1 Mrd Ft, míg a C változat 14,7 Mrd Ft támogatással számol.

Mint már szó volt róla, nem teljesen közömbös, hogy mit kapunk alaptámogatásként, és mit külön támogatásokként (egyéb bevételként), ráadásul a kettő közötti határvonal sem egyértelmű (mi például a kutatóegyetemi támogatás 2013-as változatát inkább az alaptámogatáshoz soroljuk, míg a zárolásokat inkább az egyéb támogatások csökkentéseként fogjuk fel, de kategorizálhatnánk ezt másként is). Az alaptámogatást inkább úgy tekintjük, hogy az tervezhetőbb, folyósítása egyenletesebb. Ezzel szemben a külön támogatások kiszámíthatatlanok, rendszerint később beérkező összegek, sokszor számos felhasználási korláttal, így ezek a szükséges likviditási és tartalék szintet feljebb szoríthatják. Pontosabban, e bizonytalan bevételeket a tárgyévi költségvetés során felhasználni sokszor kifejezetten

¹⁶ A 2013-ban az utolsó hónapra eshet még a már ismert 300 M Ft-os „struktúraátalakítási” támogatás utalása, úgy tekintettük, hogy ez még 2013-ban megérkezik.

kockázatos. Ezzel a hatással a mostani futtatásoknál nem foglalkoztunk, ezeket a konkrét tételeknél, a konkrét szituációban lehet csak értékelni.

További stabilitást szimulálva mindkét változathoz 2014-2015-2016-ra is azonos Kari, Hallgatói, Testnevelés és sport, Nyelvoktatási és Nukleáris technikai alrendszeri támogatásokkal számoltunk. Sőt, rögzítettük az alrendszeri saját bevételeket is.

Még ennyi változatlan elem esetén is némileg tranziens egyensúly mutatkozik. Az ingadozást a következők okozzák:

- Jelentős forráskiesést okoz a BME-nek a befektetési tevékenység megszűnése. Ez korábban évi egymilliárdos nagyságrendet jelentett, 2013-ban már csak 557 M Ft-ot, 2014-re 392 M Ft-ot, onnantól viszont nullát, azaz kiesik ez a tétel.
- További egyenetlenséget visz a rendszerbe a 2014-től betervezett külön pénzek egyenlege is.
- Idővel elapad a Likviditási és tartalékalapba befizetett ÁFA.

A fentiek összességében akár (évi) milliárdos hatásúak, így amennyiben ezekkel ellentétes hatású tételekkel ezt nem egyensúlyozzuk ki, már 2015-re „kiakad” a rendszer. A kiegyensúlyozásra háromféle eszközünk adódik:

- A tranziens hatások elkerülésének az egyik már évek óta alkalmazott megoldása a létesítmény-beruházások nagyságrendjének évek közötti jelentős ingadoztatása. 2013-ban lényegében a minimálisra vittük le ennek szintjét, 2014-re viszont jelentősen megemeljük, majd 2015-től ismét erőteljesebben visszafogjuk.
- Bár ennek jogszabályi és fenntartói támogatottsági aspektusai évek óta bizonytalanok, építeni vagyunk kénytelenek némi ingatlanértékesítési bevételre is (mindenekelőtt a Gyorskocsi utcai ingatlanra gondolva, szerényebb mértékben esetleg a Z és a V2 valamilyen hasznosítási bevételére), ezek nélkül ugyanis képtelenek vagyunk létesítményeink fenntartására, további racionalizálására. Tekintve az ilyen folyamatok lassúságát ugyan csak 2015-re és 2016-ra (a B és C változatoknál) terveztünk ilyen bevételt (100 és 250, illetve 200 és 500 M Ft-ot prognosztizálva), de ezek később látható elmaradása már a 2014-es év költségvetésének újratervezését is megkövetelhetik. Itt megjegyezzük, hogy ilyen jellegű többletbevétel sokféle köntösben is érkezhet(ne) a BME-re, így az „ingatlanértékesítési bevétel” megnevezés inkább csak egyfajta gyűjtőszó a valamilyen ideköthető bevételnek. Megemlítendő továbbá, hogy a balatonfüredi ingatlan elvétele miatt kieső, eddig a többi ingatlanunkra fordított (távolatilag több százmilliós) bérleti díj bevételt is pótolni vagyunk kénytelenek valahogy.
- Harmadrészt a Likviditási és tartalékalap év végi szintjeit emeljük meg némileg, valós tartalékfunkciót is tervezve oda. Ilyennel az A, B és C változatoknál kiindulásként nem terveztünk.

A létesítmény-beruházásokhoz előzetes tervek készültek. (Részletesebben ld. még a 4. fejezetben.) Azt már korábban is tudtuk, hogy a 2013-as beruházási volumen távolatilag nem tartható, és természetesen szinte bármennyi elkölthető lehetne hatalmas létesítményparkunkra. Mindenekelőtt nagyjából 100-200 M Ft-os (nominális) üzemeltetési költségnövekedéssel kell számolnunk (erről részletesebb elemzés a Kontrolling jelentésben olvasható). A realitások és az ésszerűség határain belül maradván, a 2013-as beruházási (és karbantartási) színvonalhoz viszonyítva:

- Az A és a B változatnál 2014-ben ugyan további 300-400 M Ft-ot „bepumpálunk”, ezt azonban 2015-ben és 2016-ban „visszavonjuk”, így összességében nagyjából a 2013-as szint tartható csak. (Lényegében arról van szó, hogy mialatt a létesítményoldal beruházásra belső költségvetési többlettámogatást nem vagy alig kap, viszont a

hároméves keretet egyben megkapja 2014-ben, a következő években pedig ennek maradványaiból futtatják a beruházásokat. Meg kell említeni továbbá, hogy néhány év alatt összesen pár száz milliós saját bevétel növekedés is beruházásra fordítható¹⁷, és a tervezett ingatlanhasznosítási bevételek feletti bevételek is ide érkeznek, amikkel együtt továbbra is „halogatós”, de azért elfogadható e két pesszimistább változat.)

- A C változatnál a 2014-ben berakható többlet félmilliárdos nagyságrendű, továbbá az általános oldalon is további 30 M Ft, és ez nem teljes egészében kerül „visszavonásra” 2015-2016-ban. A fentebb említett saját bevételi növekménnyel együtt ez már számottevő, a pesszimistább változatokhoz képest mintegy félmilliárddal bővebb létesítmény-beruházási keret, még ha ez praktikusán három év összesített többletkeretét is jelenti.

A nagyvonalú prognózishoz a Testnevelés és sport, a Nukleáris technika és a Nyelvoktatás alrendszerek belső támogatását kötöttük – némi egyszerűsítéssel – a Kari alrendszerhez, nagyjából azzal azonos mértékű növekedéssel. Külön elemzést igényel, hogy amennyiben ezt a növekedést x%-nak vesszük, akkor a nem kari oldali személyi kifizetési keret (ez az általános oldalon kb. 1,4, a létesítmény oldalon 1 Mrd Ft) növekedése mennyi legyen. Kiindulásként ehhez (0,9x)%-ot rendeltünk.

- Az A változatnál nem látszik lehetőség a kari, testnevelés és sport, nukleáris technika, nyelvoktatás alrendszer és a nem kari személyi keret emelésére.
- A B változatnál (átlagosan) 5%-os Kari, Testnevelés és sport, Nukleáris technika és Nyelvoktatás alrendszeri emelésről, és (átlagosan) 4,5%-os nem kari személyi keretemelésről lehet szó.
- A C változatnál (átlagosan) 10%-os Kari, Testnevelés és sport, Nukleáris technika és Nyelvoktatás alrendszeri emelés „fér bele”, ami (átlagosan) 9%-os nem kari személyi keretemelést jelenthet.

A fentieket a következő táblázatok foglalják össze:

¹⁷ Az IKMA (alapítvány) megszűnésével, az azt átvevő a Bay Zoltán non-profit kft-vel kötött szerződés alapján.

| | 2013. évi terv | 2013. évi tény | 2014. évi terv | 2015. évi terv | 2016. évi terv |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Támogatások, bevételek és maradványok | 35 911 228 | 37 833 265 | 35 426 705 | 33 536 891 | 33 387 875 |
| <i>Maradványok az előző évről (megelőlekezés és függők nélkül)</i> | <i>9 569 320</i> | <i>9 569 320</i> | <i>7 860 667</i> | <i>6 416 891</i> | <i>6 257 875</i> |
| Hallgatói alrendszer maradványa | 394 289 | 394 289 | 200 000 | 150 000 | 150 000 |
| Kari alrendszer maradványa | 6 843 713 | 6 843 713 | 6 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |
| Nukleáris technika alrendszer maradványa | 313 340 | 313 340 | 250 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer maradványa | 77 539 | 77 539 | 50 000 | 30 000 | 30 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer maradványa | 75 998 | 75 998 | 40 000 | 20 000 | 20 000 |
| Nem kari általános alrendszer maradványa | 216 324 | 216 324 | 93 787 | 42 585 | 42 585 |
| Nem kari létesítmény alrendszer maradványa | 1 065 528 | 1 065 528 | 525 742 | 500 000 | 310 000 |
| Egyéb maradványok | 42 247 | 42 247 | 8 968 | -1 032 | -11 032 |
| <i>ÁFA maradvány</i> | <i>70 451</i> | <i>70 451</i> | <i>40 451</i> | <i>30 451</i> | <i>20 451</i> |
| <i>Egyéb adó és járulék maradványok</i> | <i>-28 204</i> | <i>-28 204</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> |
| Likviditási és Tartalékalap maradványa | 540 343 | 540 343 | 692 171 | 475 338 | 516 322 |
| Fenntartói támogatás ("állami költségvetési támogatás") | 12 723 586 | 12 723 586 | 13 400 000 | 13 400 000 | 13 400 000 |
| Saját bevételek ("intézményi bevétel") | 13 618 322 | 15 540 358 | 14 166 038 | 13 720 000 | 13 730 000 |
| Hallgatói alrendszer saját bevétele (nettó) | 1 007 260 | 1 838 129 | 1 300 000 | 1 300 000 | 1 300 000 |
| Kari alrendszer saját bevétele (nettó) | 8 329 016 | 9 192 708 | 8 500 000 | 8 500 000 | 8 500 000 |
| Nukleáris technika alrendszer saját bevétele (nettó) | 170 000 | 218 713 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer saját bevétele (nettó) | 164 718 | 299 325 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer saját bevétele (nettó) | 73 302 | 73 302 | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| Nem kari általános alrendszer saját bevétele (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 | 370 000 | 380 000 |
| Nem kari létesítmény alrendszer saját bevétele (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 | 1 500 000 | 1 500 000 |
| Egyéb bevételek | 1 370 000 | 1 222 000 | 1 125 000 | 1 125 000 | 1 125 000 |
| <i>ÁFA bevétel</i> | <i>1 250 000</i> | <i>1 100 000</i> | <i>1 000 000</i> | <i>1 000 000</i> | <i>1 000 000</i> |
| <i>OEP bevétel (táppénz)</i> | <i>120 000</i> | <i>122 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> |
| Likviditási és Tartalékalap saját bevétele (nettó) | 853 768 | 868 268 | 842 183 | 450 000 | 450 000 |
| <i>Hallgatói befizetések ("pótdíjak") bevétele</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> |
| <i>Befektetési tevékenység bevétele</i> | <i>555 968</i> | <i>556 968</i> | <i>392 183</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>Ingatlanértékesítések bevétele</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>Egyéb Likviditási és Tartalékalapba kerülő bevétel</i> | <i>147 800</i> | <i>161 300</i> | <i>300 000</i> | <i>300 000</i> | <i>300 000</i> |

1. Táblázat: Az A változat bevételi oldala (E Ft)

| | 2013. évi terv | 2013. évi tény | 2014. évi terv | 2015. évi terv | 2016. évi terv |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Kiadások és maradványok | 35 611 228 | 37 833 265 | 35 426 706 | 33 536 891 | 33 387 875 |
| <i>Kiadások alrendszerenként</i> | <i>29 428 266</i> | <i>29 972 597</i> | <i>29 009 815</i> | <i>27 279 016</i> | <i>27 289 016</i> |
| Fenntartói támogatás visszafizetés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hallgatói alrendszer (ösztöndíjak és kollégiumi támogatás) | 3 909 565 | 5 010 267 | 4 392 977 | 4 342 977 | 4 342 977 |
| <i>Belső költségvetési támogatás</i> | <i>3 107 393</i> | <i>3 087 893</i> | <i>3 100 000</i> | <i>3 100 000</i> | <i>3 100 000</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>707 260</i> | <i>1 838 129</i> | <i>1 300 000</i> | <i>1 300 000</i> | <i>1 300 000</i> |
| <i>Maradványcsökkenés</i> | <i>194 289</i> | <i>194 289</i> | <i>50 000</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>-Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb)</i> | <i>-99 377</i> | <i>-110 044</i> | <i>-57 023</i> | <i>-57 023</i> | <i>-57 023</i> |
| Kari alrendszer | 15 749 041 | 15 437 205 | 15 067 819 | 14 067 819 | 14 067 819 |
| <i>Belső költségvetési támogatás</i> | <i>6 400 000</i> | <i>6 400 000</i> | <i>6 400 000</i> | <i>6 400 000</i> | <i>6 400 000</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>8 329 016</i> | <i>9 192 708</i> | <i>8 500 000</i> | <i>8 500 000</i> | <i>8 500 000</i> |
| <i>Maradványcsökkenés</i> | <i>1 843 713</i> | <i>843 713</i> | <i>1 000 000</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>-Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb)</i> | <i>-823 687</i> | <i>-999 216</i> | <i>-832 181</i> | <i>-832 181</i> | <i>-832 181</i> |
| Nukleáris technika alrendszer | 378 559 | 370 872 | 349 000 | 299 000 | 299 000 |
| <i>Belső költségvetési támogatás</i> | <i>119 000</i> | <i>119 000</i> | <i>119 000</i> | <i>119 000</i> | <i>119 000</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>170 000</i> | <i>218 713</i> | <i>200 000</i> | <i>200 000</i> | <i>200 000</i> |
| <i>Maradványcsökkenés</i> | <i>113 340</i> | <i>63 340</i> | <i>50 000</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>-Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb)</i> | <i>-23 781</i> | <i>-30 181</i> | <i>-20 000</i> | <i>-20 000</i> | <i>-20 000</i> |
| Nyelvoktatás alrendszer | 339 079 | 446 864 | 350 000 | 330 000 | 330 000 |
| <i>Belső költségvetési támogatás</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>164 718</i> | <i>299 325</i> | <i>200 000</i> | <i>200 000</i> | <i>200 000</i> |
| <i>Maradványcsökkenés</i> | <i>37 539</i> | <i>27 539</i> | <i>20 000</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>-Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb)</i> | <i>-13 177</i> | <i>-30 000</i> | <i>-20 000</i> | <i>-20 000</i> | <i>-20 000</i> |
| Testnevelés és sport alrendszer | 163 436 | 160 300 | 147 500 | 127 500 | 127 500 |
| <i>Belső költségvetési támogatás</i> | <i>60 000</i> | <i>60 000</i> | <i>60 000</i> | <i>60 000</i> | <i>60 000</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>73 302</i> | <i>73 302</i> | <i>75 000</i> | <i>75 000</i> | <i>75 000</i> |
| <i>Maradványcsökkenés</i> | <i>35 998</i> | <i>35 998</i> | <i>20 000</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>-Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb)</i> | <i>-5 864</i> | <i>-9 000</i> | <i>-7 500</i> | <i>-7 500</i> | <i>-7 500</i> |
| Nem kari általános alrendszer | 1 958 149 | 2 012 792 | 1 982 440 | 1 950 252 | 1 960 252 |
| <i>Belső költségvetési támogatás</i> | <i>1 474 006</i> | <i>1 495 506</i> | <i>1 595 822</i> | <i>1 595 822</i> | <i>1 595 822</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>324 742</i> | <i>433 949</i> | <i>350 986</i> | <i>370 000</i> | <i>380 000</i> |
| <i>Maradványcsökkenés</i> | <i>188 324</i> | <i>122 537</i> | <i>51 202</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>-Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb)</i> | <i>-28 923</i> | <i>-39 200</i> | <i>-15 570</i> | <i>-15 570</i> | <i>-15 570</i> |
| Nem kari létesítmény alrendszer | 5 660 436 | 5 337 298 | 5 615 079 | 5 056 469 | 5 056 469 |
| <i>Belső költségvetési támogatás</i> | <i>3 446 710</i> | <i>3 463 340</i> | <i>4 078 500</i> | <i>3 428 500</i> | <i>3 428 500</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>1 325 516</i> | <i>1 393 964</i> | <i>1 572 869</i> | <i>1 500 000</i> | <i>1 500 000</i> |
| <i>Maradványcsökkenés</i> | <i>945 528</i> | <i>539 787</i> | <i>25 742</i> | <i>190 000</i> | <i>190 000</i> |
| <i>-Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb)</i> | <i>-57 318</i> | <i>-59 793</i> | <i>-62 031</i> | <i>-62 031</i> | <i>-62 031</i> |
| Egyéb kiadások | 1 270 000 | 1 197 000 | 1 105 000 | 1 105 000 | 1 105 000 |
| <i>ÁFA bevezetés (NAV felé)</i> | <i>850 000</i> | <i>870 000</i> | <i>800 000</i> | <i>800 000</i> | <i>800 000</i> |
| <i>ÁFA hozzáadás az ÁFA-s témaszámok nettó kiadásaihoz</i> | <i>300 000</i> | <i>205 000</i> | <i>180 000</i> | <i>180 000</i> | <i>180 000</i> |
| <i>Táppénz fizetés (OEP forrásból)</i> | <i>120 000</i> | <i>122 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> |
| Likviditási és tartalékalap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Belső költségvetési támogatás (negatív)</i> | <i>-2 033 523</i> | <i>-2 052 153</i> | <i>-2 103 321</i> | <i>-1 453 321</i> | <i>-1 453 321</i> |
| <i>Saját bevétel (nettó)</i> | <i>853 768</i> | <i>868 268</i> | <i>842 183</i> | <i>450 000</i> | <i>450 000</i> |
| <i>Likviditási és Tartalékalapba való szervezeti egység befizetés (rezi)</i> | <i>1 052 127</i> | <i>1 277 434</i> | <i>1 014 305</i> | <i>1 014 305</i> | <i>1 014 305</i> |
| <i>Likviditási és Tartalékalapba való ÁFA befizetés</i> | <i>100 000</i> | <i>55 000</i> | <i>30 000</i> | <i>30 000</i> | <i>30 000</i> |
| <i>Likviditási és Tartalékalapba való egyéb adó és járulék befizetés</i> | <i>3 279</i> | <i>3 279</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>Maradványcsökkenés (L&T csökkenése)</i> | <i>24 349</i> | <i>-151 828</i> | <i>216 833</i> | <i>-40 984</i> | <i>-40 984</i> |
| Maradványok a következő évre (megelőleezés és függő nélkül) | 6 182 962 | 7 860 667 | 6 416 891 | 6 257 875 | 6 098 859 |
| Hallgatói alrendszer maradványa a következő évre | 200 000 | 200 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Kari alrendszer maradványa a következő évre | 5 000 000 | 6 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |
| Nukleáris technika alrendszer maradványa a következő évre | 200 000 | 250 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer maradványa a következő évre | 40 000 | 50 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer maradványa a következő évre | 40 000 | 40 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Nem kari általános alrendszer maradványa | 28 000 | 93 787 | 42 585 | 42 585 | 42 585 |
| Nem kari létesítmény alrendszer maradványa | 120 000 | 525 742 | 500 000 | 310 000 | 120 000 |
| Egyéb maradványok | 38 968 | 8 968 | -1 032 | -11 032 | -21 032 |
| <i>ÁFA maradvány az év végén</i> | <i>70 451</i> | <i>40 451</i> | <i>30 451</i> | <i>20 451</i> | <i>10 451</i> |
| <i>Egyéb adó és járulék maradványok</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> |
| Likviditási és Tartalékalap (évvégén) | 515 994 | 692 171 | 475 338 | 516 322 | 557 306 |

2. Táblázat: Az A változat kiadási oldala (E Ft)

| | 2013. évi terv | 2013. évi tény | 2014. évi terv | 2015. évi terv | 2016. évi terv |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Támogatások, bevételek és maradványok | 35 911 228 | 37 833 265 | 35 926 705 | 33 982 786 | 33 729 665 |
| <i>Maradványok az előző évről (megelőlegezés és függők nélkül)</i> | <i>9 569 320</i> | <i>9 569 320</i> | <i>7 860 667</i> | <i>6 462 786</i> | <i>6 249 665</i> |
| Hallgatói alrendszer maradványa | 394 289 | 394 289 | 200 000 | 150 000 | 150 000 |
| Kari alrendszer maradványa | 6 843 713 | 6 843 713 | 6 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |
| Nukleáris technika alrendszer maradványa | 313 340 | 313 340 | 250 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer maradványa | 77 539 | 77 539 | 50 000 | 30 000 | 30 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer maradványa | 75 998 | 75 998 | 40 000 | 20 000 | 20 000 |
| Nem kari általános alrendszer maradványa | 216 324 | 216 324 | 93 787 | 42 585 | 42 585 |
| Nem kari létesítmény alrendszer maradványa | 1 065 528 | 1 065 528 | 525 742 | 500 000 | 310 000 |
| Egyéb maradványok | 42 247 | 42 247 | 8 968 | -1 032 | -11 032 |
| <i>ÁFA maradvány</i> | <i>70 451</i> | <i>70 451</i> | <i>40 451</i> | <i>30 451</i> | <i>20 451</i> |
| <i>Egyéb adó és járulék maradványok</i> | <i>-28 204</i> | <i>-28 204</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> |
| Likviditási és Tartalékalap maradványa | 540 343 | 540 343 | 692 171 | 521 233 | 508 112 |
| Fenntartói támogatás ("állami költségvetési támogatás") | 12 723 586 | 12 723 586 | 13 700 000 | 13 700 000 | 13 700 000 |
| Saját bevételek ("intézményi bevétel") | 13 618 322 | 15 540 358 | 14 366 038 | 13 820 000 | 13 780 000 |
| Hallgatói alrendszer saját bevétele (nettó) | 1 007 260 | 1 838 129 | 1 300 000 | 1 300 000 | 1 300 000 |
| Kari alrendszer saját bevétele (nettó) | 8 329 016 | 9 192 708 | 8 500 000 | 8 500 000 | 8 500 000 |
| Nukleáris technika alrendszer saját bevétele (nettó) | 170 000 | 218 713 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer saját bevétele (nettó) | 164 718 | 299 325 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer saját bevétele (nettó) | 73 302 | 73 302 | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| Nem kari általános alrendszer saját bevétele (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 | 370 000 | 380 000 |
| Nem kari létesítmény alrendszer saját bevétele (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 | 1 500 000 | 1 500 000 |
| Egyéb bevételek | 1 370 000 | 1 222 000 | 1 125 000 | 1 125 000 | 1 125 000 |
| <i>ÁFA bevétel</i> | <i>1 250 000</i> | <i>1 100 000</i> | <i>1 000 000</i> | <i>1 000 000</i> | <i>1 000 000</i> |
| <i>OEP bevétel (táppénz)</i> | <i>120 000</i> | <i>122 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> |
| Likviditási és Tartalékalap saját bevétele (nettó) | 853 768 | 868 268 | 1 042 183 | 550 000 | 500 000 |
| <i>Hallgatói befizetések ("pótdíjak") bevétele</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> |
| <i>Befektetési tevékenység bevétele</i> | <i>555 968</i> | <i>556 968</i> | <i>392 183</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>Ingatlanértékesítések bevétele</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>100 000</i> | <i>250 000</i> |
| <i>Egyéb Likviditási és Tartalékalapba kerülő bevétel</i> | <i>147 800</i> | <i>161 300</i> | <i>500 000</i> | <i>300 000</i> | <i>100 000</i> |

3. Táblázat: A B változat bevételi oldala (E Ft)

| | 2013. évi terv | 2013. évi tény | 2014. évi terv | 2015. évi terv | 2016. évi terv |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Kiadások és maradványok | 35 611 228 | 37 833 265 | 35 926 705 | 33 982 786 | 33 729 665 |
| Kiadások alrendszerenként | 29 428 266 | 29 972 597 | 29 463 919 | 27 733 121 | 27 743 121 |
| Fenntartói támogatás visszafizetés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hallgatói alrendszer (ösztöndíjak és kollégiumi támogatás) | 3 909 565 | 5 010 267 | 4 392 977 | 4 342 977 | 4 342 977 |
| Belső költségvetési támogatás | 3 107 393 | 3 087 893 | 3 100 000 | 3 100 000 | 3 100 000 |
| Saját bevétel (nettó) | 707 260 | 1 838 129 | 1 300 000 | 1 300 000 | 1 300 000 |
| Maradványcsökkentés | 194 289 | 194 289 | 50 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezszi és egyéb) | -99 377 | -110 044 | -57 023 | -57 023 | -57 023 |
| Kari alrendszer | 15 749 041 | 15 437 205 | 15 387 819 | 14 387 819 | 14 387 819 |
| Belső költségvetési támogatás | 6 400 000 | 6 400 000 | 6 720 000 | 6 720 000 | 6 720 000 |
| Saját bevétel (nettó) | 8 329 016 | 9 192 708 | 8 500 000 | 8 500 000 | 8 500 000 |
| Maradványcsökkentés | 1 843 713 | 843 713 | 1 000 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezszi és egyéb) | -823 687 | -999 216 | -832 181 | -832 181 | -832 181 |
| Nukleáris technika alrendszer | 378 559 | 370 872 | 354 950 | 304 950 | 304 950 |
| Belső költségvetési támogatás | 119 000 | 119 000 | 124 950 | 124 950 | 124 950 |
| Saját bevétel (nettó) | 170 000 | 218 713 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Maradványcsökkentés | 113 340 | 63 340 | 50 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezszi és egyéb) | -23 781 | -30 181 | -20 000 | -20 000 | -20 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer | 339 079 | 446 864 | 357 500 | 337 500 | 337 500 |
| Belső költségvetési támogatás | 150 000 | 150 000 | 157 500 | 157 500 | 157 500 |
| Saját bevétel (nettó) | 164 718 | 299 325 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Maradványcsökkentés | 37 539 | 27 539 | 20 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezszi és egyéb) | -13 177 | -30 000 | -20 000 | -20 000 | -20 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer | 163 436 | 160 300 | 150 500 | 130 500 | 130 500 |
| Belső költségvetési támogatás | 60 000 | 60 000 | 63 000 | 63 000 | 63 000 |
| Saját bevétel (nettó) | 73 302 | 73 302 | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| Maradványcsökkentés | 35 998 | 35 998 | 20 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezszi és egyéb) | -5 864 | -9 000 | -7 500 | -7 500 | -7 500 |
| Nem kari általános alrendszer | 1 958 149 | 2 012 792 | 2 059 054 | 2 026 866 | 2 036 866 |
| Belső költségvetési támogatás | 1 474 006 | 1 495 506 | 1 672 436 | 1 672 436 | 1 672 436 |
| Saját bevétel (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 | 370 000 | 380 000 |
| Maradványcsökkentés | 188 324 | 122 537 | 51 202 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezszi és egyéb) | -28 923 | -39 200 | -15 570 | -15 570 | -15 570 |
| Nem kari létesítmény alrendszer | 5 660 436 | 5 337 298 | 5 656 120 | 5 097 509 | 5 097 509 |
| Belső költségvetési támogatás | 3 446 710 | 3 463 340 | 4 119 540 | 3 469 540 | 3 469 540 |
| Saját bevétel (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 | 1 500 000 | 1 500 000 |
| Maradványcsökkentés | 945 528 | 539 787 | 25 742 | 190 000 | 190 000 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezszi és egyéb) | -57 318 | -59 793 | -62 031 | -62 031 | -62 031 |
| Egyéb kiadások | 1 270 000 | 1 197 000 | 1 105 000 | 1 105 000 | 1 105 000 |
| ÁFA bevezetés (NAV felé) | 850 000 | 870 000 | 800 000 | 800 000 | 800 000 |
| ÁFA hozzáadás az ÁFA-s témaszámok nettó kiadásaihoz | 300 000 | 205 000 | 180 000 | 180 000 | 180 000 |
| Táppénz fizetés (OEP forrásból) | 120 000 | 122 000 | 125 000 | 125 000 | 125 000 |
| Likviditási és tartalékalap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Belső költségvetési támogatás (negatív) | -2 033 523 | -2 052 153 | -2 257 426 | -1 607 426 | -1 607 426 |
| Saját bevétel (nettó) | 853 768 | 868 268 | 1 042 183 | 550 000 | 500 000 |
| Likviditási és Tartalékalapba való szervezeti egység befizetés (rezszi és egyéb) | 1 052 127 | 1 277 434 | 1 014 305 | 1 014 305 | 1 014 305 |
| Likviditási és Tartalékalapba való ÁFA befizetés | 100 000 | 55 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Likviditási és Tartalékalapba való egyéb adó és járulék befizetés | 3 279 | 3 279 | 0 | 0 | 0 |
| Maradványcsökkentés (L&T csökkenése) | 24 349 | -151 828 | 170 938 | 13 121 | 63 121 |
| Maradványok a következő évre (megelőlegetés és függő nélkül) | 6 182 962 | 7 860 667 | 6 462 786 | 6 249 665 | 5 986 544 |
| Hallgatói alrendszer maradványa a következő évre | 200 000 | 200 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Kari alrendszer maradványa a következő évre | 5 000 000 | 6 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |
| Nukleáris technika alrendszer maradványa a következő évre | 200 000 | 250 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer maradványa a következő évre | 40 000 | 50 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer maradványa a következő évre | 40 000 | 40 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Nem kari általános alrendszer maradványa | 28 000 | 93 787 | 42 585 | 42 585 | 42 585 |
| Nem kari létesítmény alrendszer maradványa | 120 000 | 525 742 | 500 000 | 310 000 | 120 000 |
| Egyéb maradványok | 38 968 | 8 968 | -1 032 | -11 032 | -21 032 |
| ÁFA maradvány az év végén | 70 451 | 40 451 | 30 451 | 20 451 | 10 451 |
| Egyéb adó és járulék maradványok | -31 483 | -31 483 | -31 483 | -31 483 | -31 483 |
| Likviditási és Tartalékalap (évvégén) | 515 994 | 692 171 | 521 233 | 508 112 | 444 991 |

4. Táblázat: A B változat kiadási oldala (E Ft)

| | 2013. évi terv | 2013. évi tény | 2014. évi terv | 2015. évi terv | 2016. évi terv |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Támogatások, bevételek és maradványok | 35 911 228 | 37 833 265 | 36 526 705 | 34 413 159 | 34 310 411 |
| <i>Maradványok az előző évről (megelőlevezés és függők nélkül)</i> | <i>9 569 320</i> | <i>9 569 320</i> | <i>7 860 667</i> | <i>6 393 159</i> | <i>6 180 411</i> |
| Hallgatói alrendszer maradványa | 394 289 | 394 289 | 200 000 | 150 000 | 150 000 |
| Kari alrendszer maradványa | 6 843 713 | 6 843 713 | 6 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |
| Nukleáris technika alrendszer maradványa | 313 340 | 313 340 | 250 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer maradványa | 77 539 | 77 539 | 50 000 | 30 000 | 30 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer maradványa | 75 998 | 75 998 | 40 000 | 20 000 | 20 000 |
| Nem kari általános alrendszer maradványa | 216 324 | 216 324 | 93 787 | 42 585 | 42 585 |
| Nem kari létesítmény alrendszer maradványa | 1 065 528 | 1 065 528 | 525 742 | 420 000 | 270 000 |
| Egyéb maradványok | 42 247 | 42 247 | 8 968 | -1 032 | -11 032 |
| <i>ÁFA maradvány</i> | <i>70 451</i> | <i>70 451</i> | <i>40 451</i> | <i>30 451</i> | <i>20 451</i> |
| <i>Egyéb adó és járulék maradványok</i> | <i>-28 204</i> | <i>-28 204</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> | <i>-31 483</i> |
| Likviditási és Tartalékalap maradványa | 540 343 | 540 343 | 692 171 | 531 606 | 478 858 |
| Fenntartói támogatás ("állami költségvetési támogatás") | 12 723 586 | 12 723 586 | 14 000 000 | 14 000 000 | 14 000 000 |
| Saját bevételek ("intézményi bevétel") | 13 618 322 | 15 540 358 | 14 666 038 | 14 020 000 | 14 130 000 |
| Hallgatói alrendszer saját bevétele (nettó) | 1 007 260 | 1 838 129 | 1 300 000 | 1 300 000 | 1 300 000 |
| Kari alrendszer saját bevétele (nettó) | 8 329 016 | 9 192 708 | 8 500 000 | 8 500 000 | 8 500 000 |
| Nukleáris technika alrendszer saját bevétele (nettó) | 170 000 | 218 713 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer saját bevétele (nettó) | 164 718 | 299 325 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer saját bevétele (nettó) | 73 302 | 73 302 | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| Nem kari általános alrendszer saját bevétele (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 | 370 000 | 380 000 |
| Nem kari létesítmény alrendszer saját bevétele (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 | 1 500 000 | 1 500 000 |
| Egyéb bevételek | 1 370 000 | 1 222 000 | 1 125 000 | 1 125 000 | 1 125 000 |
| <i>ÁFA bevétel</i> | <i>1 250 000</i> | <i>1 100 000</i> | <i>1 000 000</i> | <i>1 000 000</i> | <i>1 000 000</i> |
| <i>OEP bevétel (táppénz)</i> | <i>120 000</i> | <i>122 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> | <i>125 000</i> |
| Likviditási és Tartalékalap saját bevétele (nettó) | 853 768 | 868 268 | 1 342 183 | 750 000 | 850 000 |
| <i>Hallgatói befizetések ("pótdíjak") bevétele</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> | <i>150 000</i> |
| <i>Befektetési tevékenység bevétele</i> | <i>555 968</i> | <i>556 968</i> | <i>392 183</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| <i>Ingatlanértékesítések bevétele</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>200 000</i> | <i>500 000</i> |
| <i>Egyéb Likviditási és Tartalékalapba kerülő bevétel</i> | <i>147 800</i> | <i>161 300</i> | <i>800 000</i> | <i>400 000</i> | <i>200 000</i> |

5. Táblázat: A C változat bevételi oldala (E Ft)

| | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Kiadások és maradványok | 35 611 228 | 37 833 265 | 36 526 705 | 34 413 159 | 34 310 411 |
| Kiadások alrendszerenként | 29 428 266 | 29 972 597 | 30 133 546 | 28 232 748 | 28 242 748 |
| Fenntartói támogatás visszafizetés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hallgatói alrendszer (ösztöndíjak és kollégiumi támogatás) | 3 909 565 | 5 010 267 | 4 392 977 | 4 342 977 | 4 342 977 |
| Belső költségvetési támogatás | 3 107 393 | 3 087 893 | 3 100 000 | 3 100 000 | 3 100 000 |
| Saját bevétel (nettó) | 707 260 | 1 838 129 | 1 300 000 | 1 300 000 | 1 300 000 |
| Maradványcsökkentés | 194 289 | 194 289 | 50 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb) | -99 377 | -110 044 | -57 023 | -57 023 | -57 023 |
| Kari alrendszer | 15 749 041 | 15 437 205 | 15 707 819 | 14 707 819 | 14 707 819 |
| Belső költségvetési támogatás | 6 400 000 | 6 400 000 | 7 040 000 | 7 040 000 | 7 040 000 |
| Saját bevétel (nettó) | 8 329 016 | 9 192 708 | 8 500 000 | 8 500 000 | 8 500 000 |
| Maradványcsökkentés | 1 843 713 | 843 713 | 1 000 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb) | -823 687 | -999 216 | -832 181 | -832 181 | -832 181 |
| Nukleáris technika alrendszer | 378 559 | 370 872 | 360 900 | 310 900 | 310 900 |
| Belső költségvetési támogatás | 119 000 | 119 000 | 130 900 | 130 900 | 130 900 |
| Saját bevétel (nettó) | 170 000 | 218 713 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Maradványcsökkentés | 113 340 | 63 340 | 50 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb) | -23 781 | -30 181 | -20 000 | -20 000 | -20 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer | 339 079 | 446 864 | 365 000 | 345 000 | 345 000 |
| Belső költségvetési támogatás | 150 000 | 150 000 | 165 000 | 165 000 | 165 000 |
| Saját bevétel (nettó) | 164 718 | 299 325 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Maradványcsökkentés | 37 539 | 27 539 | 20 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb) | -13 177 | -30 000 | -20 000 | -20 000 | -20 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer | 163 436 | 160 300 | 153 500 | 133 500 | 133 500 |
| Belső költségvetési támogatás | 60 000 | 60 000 | 66 000 | 66 000 | 66 000 |
| Saját bevétel (nettó) | 73 302 | 73 302 | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| Maradványcsökkentés | 35 998 | 35 998 | 20 000 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb) | -5 864 | -9 000 | -7 500 | -7 500 | -7 500 |
| Nem kari általános alrendszer | 1 958 149 | 2 012 792 | 2 147 442 | 2 115 254 | 2 125 254 |
| Belső költségvetési támogatás | 1 474 006 | 1 495 506 | 1 760 824 | 1 760 824 | 1 760 824 |
| Saját bevétel (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 | 370 000 | 380 000 |
| Maradványcsökkentés | 188 324 | 122 537 | 51 202 | 0 | 0 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb) | -28 923 | -39 200 | -15 570 | -15 570 | -15 570 |
| Nem kari létesítmény alrendszer | 5 660 436 | 5 337 298 | 5 900 908 | 5 172 298 | 5 172 298 |
| Belső költségvetési támogatás | 3 446 710 | 3 463 340 | 4 284 329 | 3 584 329 | 3 584 329 |
| Saját bevétel (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 | 1 500 000 | 1 500 000 |
| Maradványcsökkentés | 945 528 | 539 787 | 105 742 | 150 000 | 150 000 |
| -Likviditási és Tartalékalapba befizetés (rezi és egyéb) | -57 318 | -59 793 | -62 031 | -62 031 | -62 031 |
| Egyéb kiadások | 1 270 000 | 1 197 000 | 1 105 000 | 1 105 000 | 1 105 000 |
| ÁFA bevezetés (NAV felé) | 850 000 | 870 000 | 800 000 | 800 000 | 800 000 |
| ÁFA hozzáadás az ÁFA-s témaszámok nettó kiadásaihoz | 300 000 | 205 000 | 180 000 | 180 000 | 180 000 |
| Táppénz fizetés (OEP forrásból) | 120 000 | 122 000 | 125 000 | 125 000 | 125 000 |
| Likviditási és tartalékalap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Belső költségvetési támogatás (negatív) | -2 033 523 | -2 052 153 | -2 547 053 | -1 847 053 | -1 847 053 |
| Saját bevétel (nettó) | 853 768 | 868 268 | 1 342 183 | 750 000 | 850 000 |
| Likviditási és Tartalékalapba való szervezeti egység befizetés (rezi és egyéb) | 1 052 127 | 1 277 434 | 1 014 305 | 1 014 305 | 1 014 305 |
| Likviditási és Tartalékalapba való ÁFA befizetés | 100 000 | 55 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Likviditási és Tartalékalapba való egyéb adó és járulék befizetés | 3 279 | 3 279 | 0 | 0 | 0 |
| Maradványcsökkentés (L&T csökkenése) | 24 349 | -151 828 | 160 565 | 52 748 | -47 252 |
| Maradványok a következő évre (megelőlegezés és függő nélkül) | 6 182 962 | 7 860 667 | 6 393 159 | 6 180 411 | 6 067 663 |
| Hallgatói alrendszer maradványa a következő évre | 200 000 | 200 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Kari alrendszer maradványa a következő évre | 5 000 000 | 6 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |
| Nukleáris technika alrendszer maradványa a következő évre | 200 000 | 250 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Nyelvoktatás alrendszer maradványa a következő évre | 40 000 | 50 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Testnevelés és sport alrendszer maradványa a következő évre | 40 000 | 40 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Nem kari általános alrendszer maradványa | 28 000 | 93 787 | 42 585 | 42 585 | 42 585 |
| Nem kari létesítmény alrendszer maradványa | 120 000 | 525 742 | 420 000 | 270 000 | 120 000 |
| Egyéb maradványok | 38 968 | 8 968 | -1 032 | -11 032 | -21 032 |
| ÁFA maradvány az év végén | 70 451 | 40 451 | 30 451 | 20 451 | 10 451 |
| Egyéb adó és járulék maradványok | -31 483 | -31 483 | -31 483 | -31 483 | -31 483 |
| Likviditási és Tartalékalap (év végén) | 515 994 | 692 171 | 531 606 | 478 858 | 526 110 |

6. Táblázat: A C változat kiadási oldala (E Ft)

A fenti táblázatok mellé külön is megadjuk a költségvetésileg kritikus nem kari oldali háttértáblázatokat:

| E (Ft) | Nem kari általános | | |
|---|--------------------|-------------------|------------------|
| | 2013. évi terv | 2013. évi várható | 2014. évi terv |
| Bevételek mindösszesen | 2 129 243 | 2 295 717 | 2 174 410 |
| Belső költségvetési támogatás | 1 474 006 | 1 495 506 | 1 595 822 |
| Saját bevétel (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 |
| Maradvány (megalőlekezés állománya felett) | 216 323 | 216 323 | 91 563 |
| Átvett keret (nem kari szervezeti egységtől) | 8 550 | 14 751 | 2 135 |
| Átvett keret (más alrendszerből) | 105 622 | 135 153 | 133 904 |
| Kiadások mindösszesen | 2 129 243 | 2 295 717 | 2 174 410 |
| Személyi juttatások (járuállkkal) | 1 356 173 | 1 340 587 | 1 356 173 |
| Működési, "dologi" kiadások (ÁFÁ-val) | 105 760 | 92 083 | 119 195 |
| Külön kezelt keret (egység alapfeladatához kapcsolódó) | 615 539 | 706 133 | 641 437 |
| Átadott keret (nem kari szervezeti egységnek) | 398 | 6 933 | 1 315 |
| Átadott keret (más alrendszerbe) | 10 321 | 16 994 | 13 721 |
| Rezsi és egyéb átadott keret a Likviditási- és tartalékalapba | 13 052 | 39 200 | 15 570 |
| Maradvány a következő évre (megalőlekezés állománya felett) | 28 000 | 93 787 | 42 585 |
| Bevétel-kiadás | 0 | 0 | 0 |

| E (Ft) | Nem kari létesítmény | | |
|---|----------------------|-------------------|------------------|
| | 2013. évi terv | 2013. évi várható | 2014. évi terv |
| Bevételek mindösszesen | 6 039 815 | 6 198 164 | 6 413 711 |
| Belső költségvetési támogatás | 3 446 710 | 3 463 340 | 4 078 500 |
| Saját bevétel (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 |
| Maradvány (megalőlekezés állománya felett) | 1 065 528 | 1 065 528 | 525 742 |
| Átvett keret (nem kari szervezeti egységtől) | 398 | 1 627 | 800 |
| Átvett keret (más alrendszerből) | 201 663 | 273 705 | 235 800 |
| Kiadások mindösszesen | 6 039 815 | 6 198 164 | 6 413 711 |
| Személyi juttatások (járuállkkal) | 995 311 | 999 060 | 995 311 |
| Működési, "dologi" kiadások (ÁFÁ-val) | 40 519 | 37 069 | 41 316 |
| Külön kezelt keret (egység alapfeladatához kapcsolódó) | 4 688 356 | 4 452 941 | 4 800 000 |
| Átadott keret (nem kari szervezeti egységnek) | 8 550 | 9 531 | 10 060 |
| Átadott keret (más alrendszerbe) | 131 189 | 114 029 | 1 244 |
| Rezsi és egyéb átadott keret a Likviditási- és tartalékalapba | 55 890 | 59 793 | 62 031 |
| Maradvány a következő évre (megalőlekezés állománya felett) | 120 000 | 525 742 | 500 000 |
| Bevétel-kiadás | 0 | 0 | 0 |

7. Táblázat: A változathoz tartozó nem kari alrendszeri adatok (E Ft)

| E (Ft) | Nem kari általános | | |
|---|--------------------|-------------------|------------------|
| | 2013. évi terv | 2013. évi várható | 2014. évi terv |
| Bevételek mindösszesen | 2 129 243 | 2 295 717 | 2 251 024 |
| Belső költségvetési támogatás | 1 474 006 | 1 495 506 | 1 672 436 |
| Saját bevétel (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 |
| Maradvány (megelőlekezés állománya felett) | 216 323 | 216 323 | 91 563 |
| Átvett keret (nem kari szervezeti egységtől) | 8 550 | 14 751 | 2 135 |
| Átvett keret (más alrendszerből) | 105 622 | 135 153 | 133 904 |
| Kiadások mindösszesen | 2 129 243 | 2 295 717 | 2 251 024 |
| Személyi juttatások (járulékkal) | 1 356 173 | 1 340 587 | 1 417 201 |
| Működési, "dolgoi" kiadások (ÁFÁ-val) | 105 760 | 92 083 | 119 195 |
| Külön kezelt keret (egység alapfeladatához kapcsolódó) | 615 539 | 706 133 | 641 437 |
| Átadott keret (nem kari szervezeti egységnek) | 398 | 6 933 | 1 315 |
| Átadott keret (más alrendszerbe) | 10 321 | 16 994 | 13 721 |
| Rezsi és egyéb átadott keret a Likviditási- és tartalékalapba | 13 052 | 39 200 | 15 570 |
| Maradvány a következő évre (megelőlekezés állománya felett) | 28 000 | 93 787 | 42 585 |
| Bevétel-kiadás | 0 | 0 | 0 |

| E (Ft) | Nem kari létesítmény | | |
|---|----------------------|-------------------|------------------|
| | 2013. évi terv | 2013. évi várható | 2014. évi terv |
| Bevételek mindösszesen | 6 039 815 | 6 198 164 | 6 454 751 |
| Belső költségvetési támogatás | 3 446 710 | 3 463 340 | 4 119 540 |
| Saját bevétel (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 |
| Maradvány (megelőlekezés állománya felett) | 1 065 528 | 1 065 528 | 525 742 |
| Átvett keret (nem kari szervezeti egységtől) | 398 | 1 627 | 800 |
| Átvett keret (más alrendszerből) | 201 663 | 273 705 | 235 800 |
| Kiadások mindösszesen | 6 039 815 | 6 198 164 | 6 454 751 |
| Személyi juttatások (járulékkal) | 995 311 | 999 060 | 1 040 100 |
| Működési, "dolgoi" kiadások (ÁFÁ-val) | 40 519 | 37 069 | 41 316 |
| Külön kezelt keret (egység alapfeladatához kapcsolódó) | 4 688 356 | 4 452 941 | 4 800 000 |
| Átadott keret (nem kari szervezeti egységnek) | 8 550 | 9 531 | 10 060 |
| Átadott keret (más alrendszerbe) | 131 189 | 114 029 | 1 244 |
| Rezsi és egyéb átadott keret a Likviditási- és tartalékalapba | 55 890 | 59 793 | 62 031 |
| Maradvány a következő évre (megelőlekezés állománya felett) | 120 000 | 525 742 | 500 000 |
| Bevétel-kiadás | 0 | 0 | 0 |

8. Táblázat: B változathoz tartozó nem kari alrendszeri adatok (E Ft)

| E (Ft) | Nem kari áltatános | | |
|---|--------------------|-------------------|------------------|
| | 2013. évi terv | 2013. évi várható | 2014. évi terv |
| Bevételek mindösszesen | 2 129 243 | 2 295 717 | 2 339 412 |
| Belső költségvetési támogatás | 1 474 006 | 1 495 506 | 1 760 824 |
| Saját bevétel (nettó) | 324 742 | 433 949 | 350 986 |
| Maradvány (megelőlegezés állománya felett) | 216 323 | 216 323 | 91 563 |
| Átvett keret (nem kari szervezeti egységtől) | 8 550 | 14 751 | 2 135 |
| Átvett keret (más alrendszerből) | 105 622 | 135 153 | 133 904 |
| Kiadások mindösszesen | 2 129 243 | 2 295 717 | 2 339 412 |
| Személyi juttatások (járulékkal) | 1 356 173 | 1 340 587 | 1 477 026 |
| Működési, "dologi" kiadások (ÁFA-val) | 105 760 | 92 083 | 119 195 |
| Külön kezelt keret (egység alapfeladatához kapcsolódó) | 615 539 | 706 133 | 670 000 |
| Átadott keret (nem kari szervezeti egységnek) | 398 | 6 933 | 1 315 |
| Átadott keret (más alrendszerbe) | 10 321 | 16 994 | 13 721 |
| Rezsi és egyéb átadott keret a Likviditási- és tartalékalapba | 13 052 | 39 200 | 15 570 |
| Maradvány a következő évre (megelőlegezés állománya felett) | 28 000 | 93 787 | 42 585 |
| Bevétel-kiadás | 0 | 0 | 0 |

| E (Ft) | Nem kari létesítmény | | |
|---|----------------------|-------------------|------------------|
| | 2013. évi terv | 2013. évi várható | 2014. évi terv |
| Bevételek mindösszesen | 6 039 815 | 6 198 164 | 6 619 540 |
| Belső költségvetési támogatás | 3 446 710 | 3 463 340 | 4 284 329 |
| Saját bevétel (nettó) | 1 325 516 | 1 393 964 | 1 572 869 |
| Maradvány (megelőlegezés állománya felett) | 1 065 528 | 1 065 528 | 525 742 |
| Átvett keret (nem kari szervezeti egységtől) | 398 | 1 627 | 800 |
| Átvett keret (más alrendszerből) | 201 663 | 273 705 | 235 800 |
| Kiadások mindösszesen | 6 039 815 | 6 198 164 | 6 619 540 |
| Személyi juttatások (járulékkal) | 995 311 | 999 060 | 1 084 889 |
| Működési, "dologi" kiadások (ÁFA-val) | 40 519 | 37 069 | 41 316 |
| Külön kezelt keret (egység alapfeladatához kapcsolódó) | 4 688 356 | 4 452 941 | 5 000 000 |
| Átadott keret (nem kari szervezeti egységnek) | 8 550 | 9 531 | 10 060 |
| Átadott keret (más alrendszerbe) | 131 189 | 114 029 | 1 244 |
| Rezsi és egyéb átadott keret a Likviditási- és tartalékalapba | 55 890 | 59 793 | 62 031 |
| Maradvány a következő évre (megelőlegezés állománya felett) | 120 000 | 525 742 | 420 000 |
| Bevétel-kiadás | 0 | 0 | 0 |

9. Táblázat: C változathoz tartozó nem kari alrendszeri adatok (E Ft)

2.6 Hallgatói létszám-pontszám kérdések

A BME a továbbiakban is képzési területeinek (egyik) vezető, a legmagasabb színvonalat képviselő intézménye kíván lenni, miközben kapacitásaival és erőforrásaival hatékonyan kell gazdálkodjon. Gazdálkodási oldalról tekintve a BME-hez valamekkora hallgatói létszám illeszkedik, függetlenül a hallgatóság színvonalától. Létesítményeink, tantermeink, adminisztrációnk, oktatói gárdánk, szakjaink, szakirányaink sokszínűsége (stb.) gazdaságilag mind megkövetelnek egy „valamekkora” egyetemet, a kor realitásait tekintve nagyjából akkorát, mint a mai BME (ami egyébként se hazai, pláne nemzetközi mércével mérve nem mondható túlságosan nagy létszámú egyetemnek). Mialatt kisebb hallgatói létszámmal nyilván könnyebb magasabb színvonalú, homogénebb hallgatói körhöz jutni, nagyobb hallgatói létszámmal (méret)gazdaságosabban üzemeltethető intézményhez juthatunk, több egy hallgatóra eső erőforrással, ami szintén előfeltétele a jobb képzési minőségnek. Egyre inkább alapvetőnek látszik e kettőség tudatos figyelembevétele.

Hazánkban egy-egy korosztály mintegy 120 ezer fő. Ennek mintegy 75%-a érettségizik, körülbelül fele-fele arányban szakközépiskolában és gimnáziumban. Nagyjából az egész korosztály 40% kerül be az (alap és osztatlan) felsőoktatásba, a gimnazisták mintegy 80-90%-a. Amennyiben a teljes hazai felsőoktatásba (alap és osztatlan) évente bekerülő mintegy 40%-ot (kerekítve 50 ezer főt), és BME-re bejutó (alap és osztatlan szakos) évi mintegy 3800 főt a felvételi pontszámával minősítve pontozzuk, első pillantásra örvendetesnek tűnő képet kapunk: a BME-re bekerülők messze a jobb képességű középiskolásokból kerülnek ki, mint a (felsőoktatásba bejutó) országos sokaság. Tovább elemezve a helyzetet, azonban a problémáink és a lehetőségeink is kezdenek előbukkanni.¹⁸ Amennyiben az egyes felvételi pontkategóriákon belüli BME részesedéseket tekintjük, azt találjuk, hogy a BME részesedése a legmagasabb kategórián belül az alacsonyabb pontszámoknál egyre csökken. Ez részben persze kedvező, büszkéek lehetünk arra, hogy a 420 pont felettiénél nagyjából minden 5. középiskolás a BME-re jön.¹⁹ Gond viszont, hogy ez a kör (a 420 pont felettiék) a BME-re manapság bejutóknak csak mintegy 40-45%-a. Ha a BME-nek a továbbiakban is durván a mai létszámú hallgatóra van szüksége (gazdálkodási okokból, de ehhez kapcsolódva a színvonalának megőrizhetősége miatt), továbbá a korosztályok mérete sem változik (valójában csökken), akkor bár nyilvánvalóan a felsőbb ponthatár-régiókra vágyunk, onnan már nem reális további jelentős hallgatói tömegekhez jutni. Azt a problémát tehát, hogy a BME-re bekerülő gyengébb hallgatók minősége csökken, így tehát nem tudjuk megoldani.

¹⁸ Érdemes a mai helyzetet a nagyjából két évtizeddel korábbi és az azelőtti évtizedek helyzetével összevetni. Akkoriban egy adott korosztálynak nagyjából csak az egytizede került a felsőoktatásba, és a BME-re ezen belül – minden bizonnyal – egy még „elitebb” kör. Ha abból indulunk ki, hogy „akkoriban” a korosztályon belüli képességkülönbségek a maival azonosak (és ugyanolyan eloszlásúak) voltak, akkor ez a mai rendszerre átültetve nagyjából annyit jelenthet, hogy korábban nagyjából 400 pont felett lehetett bejutni a felsőoktatásba (ennyi pontja ma a kb. 13-14%-nak van, azaz itt némi rátartással számoltunk), míg a BME-re inkább csak 420 pont felett (ennyi pontja ma országosan összesen kb. 8500-9000 főnek van). Tudva, hogy akkoriban a BME-re felvettek száma is jóval alacsonyabb volt, nagyjából azt mondhatjuk, hogy az „akkori 420 pont felettiékből” mintegy minden 4-5. ment a BME-re.

¹⁹ Állíthatjuk, hogy az adott korosztály tetején lévők körében a BME-t választók aránya nem sokat változhatott az utóbbi évtizedekben, talán csak némileg romlott e mutatónk. Tekintve az intézményhálózat bővülését, a versenytársak és az újabb vonzó szakmák megjelenését, ez még kifejezetten pozitívnak is értékelhető – úgy tűnik, hogy a lehetőségesebbek idevonzásában viszonylag jól állunk.

Amennyiben ugyanis a 420 pont alatti, de még magas pontú felvételizők esetén a részesedésünk alacsony, márpedig alacsony, mialatt a felvenni „szükséges” hallgatói szám konstans, kénytelenek vagyunk az egyre alacsonyabb és alacsonyabb pontszámú sávokból is meríteni.²⁰ Amennyiben a mintegy 20% átlagos arányunkat tartani tudnánk a legmagasabbak utáni pontszámú kategóriákban is, akkor nagyjából a 370 pont feletti rétegből még némileg túl is tudnánk szárnyalni a 2013-as (néhány szaknál – az adott kar véleménye szerint – a kívántnál alacsonyabb) felvételi volument. Ezzel a 2013-ban felvetteket tekintve egy nagyjából 500 fős kört szignifikánsabban jobb képességű rétegre lehetne „elcserélni”, ami hatalmas előrelépés lenne.

Annak az illúzióknak a kergetése súlyos hiba lenne, hogy a BME hallgatói összetétele újra olyan lesz, „mint régen volt”, akkor, amikor a mai oktatói-vezetői gárda még egyetemistaként járt ide, oktatói-kutatói pályája kezdetén volt. A helyzet a korszak sajátosságaiból fakadt, nem nagyon elképzelhető, hogy újra előáll. Tudomásul kell venni, hogy a BME hallgatói létszámát még a reálisan elképzelhető legjobb állapotban is csak felerészben teszik ki olyan tehetségű fiatalok, mint tették ki korábban szinte az egészét. Úgy tűnik, hogy a mai helyzeten lényegesen csak úgy javíthatunk, ha a BME vonzóbbá válik a műegyetemi hallgatói középréteg színvonalát képviselő középiskolások körében. Ez összetett, szemléletet átformáló, sztereotípiákat leépítő, 100 ezres tömeget elérő feladat, amivel az egyes karok saját irányokat követve, specialitásaikra, önálló kezdeményezéseikre támaszkodva próbálnak megfelelni.

Akármennyire is oktatási kérdésnek tűnik mindez, az egyik legkritikusabb távlati gazdálkodási kérdésünkről van szó.

²⁰ A csökkenő felvételi pontszám-kategóriák esetén csökkenő részesedésünk egy szint alatt azzal is magyarázható persze, hogy néhány szakon ma is magasabb minimumpont határokat húznak meg – még az ebben az elemzésben szintén tekintett önköltséges hallgatóra vonatkozó ponthatárokkal együtt is. Ennek hatása azonban a felsőbb pontoknál – nagyjából 370 pont felett – még nem lehet olyan jelentős. Különösképpen akkor nem, ha feltételezzük, hogy a magasabban meghúzott minimális ponthatárú szakokra nem bejutók végül második-harmadik helyen bejutva valamelyik másik BME-szakon kötnek ki.

3 A 2013-2014-es időszak belső költségvetési részletei

A BME gazdálkodásának talán legnagyobb erénye az előregondolkodás. Sokat köszönhetünk annak, hogy egy évvel ezelőtt (illetve a 2013-as költségvetéskor) olyan előzetes lépéseket tettünk, amik a mai helyzetünket jelentősen könnyebbé teszik. Az igen gyors költségvetési stabilizálásokkal, ami részint még 2012 végén, részint a 2013-as évre szólóan történt, nagyon gyorsan átálltunk mintegy 10%-kal alacsonyabb általános kiadási szintre. Ezen felül további, igen jelentős mértékű egyszeri (leginkább beruházási) átütemezésekkel kezeltük a 2012-2013-ban sokszerű hirtelenséggel érkezett forrasszűkülést. Bár az utóbbi kiadásokat távlatilag nem spórolhatjuk meg, e rendszerszerű kiadás-visszafogások adják az alapját a 2014-re remélt némi növekedésnek.

Az azonnali költségvetési intézkedések mellett számos hatékonyságfokozó folyamatot is elindítottunk. Ezeknek azonnal ugyan még kevés anyagi jellegű hozadéka volt, viszont 2014-re már felfutó, tényleges hatást is mutató folyamatok indultak. Ennek köszönhetően viszonylag kényelmes helyzetben vagyunk a 2014-es belső működési szabályokat illetően, hiszen ezeket jórészt már be is vetettük 2013-ban, a maradékkal kapcsolatban pedig már előzetes döntéseket hoztunk 2014-re. Az alábbiakban ezeket vesszük sorra. Bemutatva azokat is, amelyek 2013-at követően érintetlenül megmaradnak 2014-re is, kitérve 2014-re hozott korábbi döntéseinkre, néhány esetben pedig az aktuális változtatásokra.

3.1 Felvételi és elbocsátási szokások újragondolása

Az első helyen említjük a felvételi és elbocsátási stratégiáinkat, szokásainkat újragondoló törekvéseket. Fontos folyamat folytatódott még erőteljesebben, miszerint a legkevesebb szakmai, minőségi kompromisszummal törekszünk oktatási kapacitásaink maximális lekötésére. Mindezt úgy, hogy közben költségeinket nem növeljük, sőt, inkább még csökkentjük is.

Ebben az esetben is az áttételes hatások szélesebb és mélyebb szervezeti megértetése a legfontosabb. Ha az állami bevételek csökkennek, akkor a megmaradó állami bevételszerző tevékenységeinknél vagy a fajlagos általános és létesítményköltség terhek növekednek (praktikusan a kari alrendszer csökken sokkal nagyobb mértékben), vagy e terhek egy része a saját bevételes tevékenységre tolódik át. A minőség megítélése összetett kérdés. Miközben kétségtelen, hogy a felvételi (és előmeneteli) lazítások, az esetleg több, de ezzel együtt rosszabb képességű hallgató a minőség ellen hat, azonban a pénzhiány szintén. Amennyiben a pénzhiány az oktatásban csapódik le, az ott közvetlenül rombolja a minőséget, ha a saját bevételeknél (azok elvonásának növelésén keresztül), az pedig közvetve mozdít negatív minőségi irányba. A helyes arányok megtalálása az eddiginél sokkal nagyobb figyelmet követel, így e kérdéskörre a korábbiaknál sokkal inkább rá kell(ett) irányítani a figyelmet.

Természetes, hogy első lépésben a gyorsabban megléphető, egyszerűbb lépések következhetnek, így pl. a felvételi minimumpont-határok némi csökkentése, a felzárkóztatók szerepének növelése, az elbocsátási szabályok (egyébként részben jogszabályi kényszer miatti) korrigálása.

3.2 Kari alrendszer – létesítményköltségek

A kari alrendszerben elszámolt egy egyenértékes nm-re eső nominális költségek 2012-ről 2013-ra 5%-kal csökkentek, azaz (a létesítményprogram nélküli) létesítményüzemeltetési költségek tovább faraghatók voltak. Erre 2013-2014-re nem látszik már esély, örülnénk, ha a reálértelmű szinten tartás elérhető lenne.

A karok közötti allokációban csak két kisebb változás történt 2013-ban. Az az álláspont rajzolódott ki, hogy az elmúlt évek kapcsolódó vitái már minden bizonnyal igen erős alternatívának tekinthető rendszert eredményeztek, és e nehezebb évek talán nem a legalkalmasabbak e bonyolult kérdéskör felnyitásának, a jelenlegi rendszer alapvetően újra cserélésének. Tekintve, hogy a felsőoktatási, ezen belül a műegyetemi középtávú helyzetkép időközben csak kevésbé tisztult, így a kérdéskör átfogó napirendre vétele továbbra sem látszik indokoltnak.

A korábban leírtak szerint újabb létesítmény-beruházási lökés indulhatna, ennek viszont közvetlen kari alrendszeri hatása nincs. A létesítménykeretek 2014-re tervezett pozitív kilengetése alapvetően kétféleképpen jelenne meg: a) kari létesítményprogram keretként, és b) ettől független beruházási keretként. (Minderről a 4. fejezet szól részletesebben.)

3.3 Kari alrendszer – általános költségekhez való hozzájárulás átalakítása

A karok általános költségekhez hozzájárulásának kérdésköre összeforr a saját bevételek általános költségekhez hozzájárulási („rezszi”) kérdésével. Ezekkel kapcsolatosan 2013-ban több lényegi változás is történt. E változtatások alapelve – a már említett célok miatt – az volt, hogy az egyetemen belüli költség-hozzájárulások ésszerűen bonyolult rendszer mellett a lehető legjobban az okozott költségekre reflektáljanak.

Új megközelítésként az általános költségeket két csoportra választottuk el: oktatással szorosabban összefüggők (KTH, nyelvoktatás, testnevelés és sport, nukleáris technika alrendszer többlettámogatása) és nem csak az oktatással összefüggők (GMF általános része, Rektori Kabinet, Belső Ellenőrzési Csoport, OMIKK). Mindezek után az első csoport összes költségét az állami támogatásként érkező (azaz lényegében oktatási) bevétel, valamint az alap, mester, osztatlan és doktori (vagy ezekkel egyenértékű) képzésekhez kapcsolódó saját bevétel (tandíjak, önköltségi és egyéb díjak stb.) arányában kell megtéríteni; a második csoport összes költségét pedig az összes bevétel (az előző csoporthoz tartozók is) arányában.

Ennek megfelelően évről évre változhatnak az általános költségekhez való hozzájárulási százalékok (a „rezsizorzó mértékek”), részint az általános költségek két csoportjának éves összes (tervezett) kiadásának alakulásával, részint pedig az egyes csoportokhoz (tervezett) éves bevételi összegek szerint. Jelenleg úgy tűnik, hogy 2014-ben jelentős változás nem lesz a 2013-as 8%-os és 14%-os mértékekhez képest.

3.4 Kari alrendszer – csillapítási szabályok

A kari alrendszeri csillapítások rendszere több ponton is változott 2013-ban, de javarészből csak a 2014-től érvénybe lépve. A változtatások továbbra is érvényes alapelvei a következők voltak:

- A csillapításokkal az általános törekvés az, hogy a lökészerű hatásoktól védjenek ugyan, de azért a rendszer kellően dinamikus, kényszerítő is maradjon. A módszer karok közötti biztosítási, szolidaritási rendszernek is tekinthető.
- Továbbra is iránymutató a végső plusz-mínusz 5%-os korlát (azaz egy kar – a többi karhoz mérten – négy év alatt maximum 19% csökkenést illetve maximum 22% növekedést élhet meg).
- Az iránymutató 5-5%-os értéket csökkenteni kell, amennyiben az összes kari támogatási mérték drasztikusan leesik, növelni, ha drasztikusan emelkedik. (Egyéb körülmények, így például a kari reakcióképesség változása – pl. kötelező bértábla-emelés esetén –, az adott évre vonatkozó átmeneti szabályozással kezelhető.)
- Az iránymutató 5-5%-os érték kiszámításakor figyelembe kell venni a költségtérítéses (önköltséges) alap-, mester, osztatlan (illetve egyetemi vagy főiskolai) képzésekkel kapcsolatos (saját) bevételeket is. (Illetőleg egyedi, átmeneti szabályozással egyéb, az állami költségvetési támogatáshoz hasonló támogatásokat, saját bevételeket.)
- Az oktatási pontokat külön is csillapítani kell, mert a legnagyobb hatások itt jelentkeztek, jelentkeznek, és egy-két kar oktatási pontoknál mutatott hirtelen elmozdulása e „torta” belső arányrendszerét túlzóan felboríthatja.
- (Az algoritmus-változásra vonatkozó korábbi külön csillapítási szabályt az új szabályok kiváltották, így ez megszűnt.)

A fenti alapelvekre építő, 2013-ban 2014-től érvényesen elfogadott kari csillapítási szabályok a következők:

- Oktatási pontok csillapítása: *„Azon karok esetén, amelyeknél a „Kari (normázott, állami) oktatott hallgatók” és az azonos módon, de a költségtérítéses hallgatókra számolt „Kari (normázott, költségtérítéses) oktatott hallgatók” összegéből képzett mutató karok közötti arányszáma az előző évi tényleges és csillapított átlagának karok közötti arányszámához képest 4%-nál nagyobb mértékben csökken, vagy 6%-nál nagyobb mértékben nő, a „Kari (normázott, állami) oktatott hallgatók” tárgyévi értéküket mindaddig (úgy) korigálni kell, míg az eltérés le nem csökken e megadott szintekre.”*
- Kari támogatási végeredmény csillapítása: *„Amennyiben egy kar előző éves (esetleges későbbi korrekciók utáni) „Belső költségvetési támogatása” – figyelembe véve az egyéb kiegészítő támogatásokat, a jelen Szabályzat egyéb kar-specifikus szabályainak hatásait, valamint együtt számolva a kar (államival azonos módon számolt) „Kari (normázott, költségtérítéses) oktatott hallgatók” mutató alapján kalkulált bevétellel – az előző évihez képest az összes kar együttes változásához képest plusz vagy mínusz 5%-nál jobban megváltozik, azt e határértékekig (...) korigálni kell.”*
„Az (előző) szerinti plusz vagy mínusz 5%-os mértéket 0,5-0,5 %-ponttal csökkenteni kell az összes kar együttes változása minden -10% feletti % csökkenésnél (egészen a 0-0%-ig) (pl. -15% kari együttes csökkenés esetén a plusz-mínusz 5%, plusz-mínusz 2,5%-ra csökken); míg 0,5-0,5 %-ponttal növelni kell minden 10% feletti % emelkedésnél (egészen a 10%-10%-ig) (pl. +15% kari együttes emelkedés esetén a plusz-mínusz 5%, plusz-mínusz 7,5%-ra nő).”

(Meg kell jegyezni, hogy csillapítási elemnek kell tekinteni a „kari saját” hallgatók számításánál megjelenő elmúlt három éves átlagra vonatkozó szabályt; az oktatási pontok normatíva-változásának lépcsőzetességére vonatkozó szabályt; és részben a személyi állomány „sapkázásra” vonatkozó szabályt is.)

A 2013-as belső költségvetés részletesen is áttekintette a karok közötti csillapítások elmúlt évi eredményeit és várható trendjeit is, amit a következőképpen összegezhetünk:

- A 2013-ban három felülről csillapított kar nagyjából azonos arányban volt csillapított: VBK -8,3%, GPK -7,9%, GTK -7,8%. Ezt együtt tekintve e karok elmozdulási trendjeivel (és ezek itt most nem részletezett mögöttes okaival is) mindez hozzávetőlegesen azt jelenti, hogy a GPK és VBK várhatóan még 2014-2015-ben is a sávhatár tetején lesz, míg a GTK (tekintve állami támogatású oktatási mennyiségének várható visszaesését) talán már 2014-ben sem.
- Az ÉMK, ÉPK, VIK és TTK 1,9-2,4% közötti (pozitív, támogatásarányos) csillapítású volt 2013-ban. Ezeknek a „felfelé csillapításoknak” lényeges oka volt azonban az előző pontban szereplő három kar jelentős összegű „lefelé csillapítása”. Ez a négy kar főként az aktuális oktatási mennyiségének ingadozásaitól függően mozdul majd el 2014-ben (pillanatnyilag annak jelei látszanak, hogy az előbb említettek inkább lefelé sodródnak majd).
- A KJK 2013-ban még messze kilógott a sorból, itt a támogatás 32%-a érkezett a többiektől csillapításként, így itt már kifejezetten jelentős mértékű kari különtámogatásról beszélhetünk – nem csak az ingadozások csillapításáról. A 2013-as elemzés szerint a KJK-nak mintegy 10%-os létesítménycsökkentésre és 20%-os (oktatott) hallgatói létszámemelkedésre van szüksége ahhoz, hogy a Kar 2015 körül már a csillapítási sávon belülre kerülhessen. Látva az ilyen irányú elmozdulást, ez a becslés ma is reálisnak tűnik.

3.5 Kari alrendszer – oktatási bevétel elosztása

Az oktatási teljesítmény támogatási rendszere – mint eddig is – háromszeletű: doktorandusz, saját hallgató, oktatott hallgató. A doktoranduszi szelet 2013-ban csak alig változott, a másik kettő ezzel szemben igen jelentősen. Az alábbiakban a (2014-ben is érvényes) legfontosabb változási elemeket foglaljuk össze:

- A választható tárgyak esetén is jár a 33%-nyi pont az „anyakarnak”.
- A kötelező tárgyak esetén 67-33%-os „beoktató-anya osztozkodás” történik, amikor a beoktattott tantárgyhoz kapcsolható képzési terület normája 25%-nál nagyobb mértékben kisebb mint az „anyaszaké”.
- A szakhoz tartozó normatívák (2013-ban, és 2014-re már előzetesen rögzítve) a következők: „műszaki alap” 600 EFt; „műszaki mester” 950 EFt; „műszaki osztatlan” 750 EFt; „társadalomtudományi alap” 400 EFt; „társadalomtudományi mester” 700 EFt; „társadalomtudományi osztatlan” 500 EFt. Az egyetemi (hagyományos, ötéves) képzések normája az osztatlannal, a (hagyományos, hároméves) főiskolai képzések normatívája az alapszakokéval azonos. Az egyes szakok előző éves normatíváit az azokhoz kapcsolódó jogszabályi (állami finanszírozási) szabályok változásaira reflektálva, 50 EFt-os egységekkel, és egyik évről a másikra maximum egy egységgel kell korrigálni.
- A kari saját hallgatók alapján járó támogatásnál, a kari felvett (állami) hallgatók után (hároméves átlagot tekintve, 180 kredites, 6 féléves szakot alapul véve) hallgatónként +10

normákkal súlyozott hallgató x kredit saját kari támogatás jár, de csak a 70% feletti felvételi pontszámú hallgatók esetén.

- A kari saját hallgatók alapján járó támogatásnál, az (állami hallgatóként abszolutóriumot szerzett) kari végzett (diplomát szerzett) hallgatók után (három éves átlagot tekintve, 180 kredites, 6 féléves szakot alapul véve) hallgatónként +20 normákkal súlyozott hallgató x kredit jár.²¹
- Az új rendszer szerint a saját kari kreditek (átlagosan) tehát több mint 20%-kal több támogatást kapnak; amennyiben egy-egy szak egyharmadát tekintjük „drágább” (és saját kari) képzési résznek, akkor ezekre (ismét átlagosan) több mint 50%-kal több támogatás esik.²²

3.6 Kari alrendszer – személyi állomány támogatása

2013-ban a belső költségvetésnél a legnagyobb elvi problémát a személyi állomány támogatási rendszerének kidolgozása jelentette. Erős érveket lehetett felsorakoztatni ennek akár teljes BME-n belüli megszüntetése, de megőrzése mellett is.

E támogatási elem létjogosultságával kapcsolatos pro és kontra érvek mellett egyéb motívumok is a felszínre kerültek:

²¹ E két pont szerinti új megközelítés jelentős előnyeként említhető meg: 1) A kérdéskör egyszerű, az egyetemi polgárok számára is könnyen érthető kezeléséről van szó. 2) Együtt ad valamiféle választ arra a kérdésre is, hogy milyen jutalom/büntetés jár azzal, ha valaki jobb/rosszabb képességű hallgatókat tud a BME-re vonzani. (Azaz ezzel valamiféle választ adunk a 70%-os felvételi pontszám alatti-feletti kérdésre is.) 3) Reflektál a lemorzsolódásokkal kapcsolatos problémákra, az egyes karokat folyamatosan szembesíti a felvett/végzett arányokkal, ráadásul díjazza azt, ha a felvettek közül minél többen (időben, azaz még állami támogatottként) végeznek is. 4) A három éves átlagok miatt valamilyen szintű beépített csillapítást is jelent. 5) Az átoktatási szorzókkal variálós megoldásokkal szembeni előnye, hogy egy adott kar nem jár jobban vagy rosszabbul attól függően, hogy a szokásos (az átlag alatti) költségű oktatási részeket maga végzi, vagy beoktatásként fogadja azt. Feltételezzük, hogy egy-egy képzésnél vannak alacsonyabb és magasabb költségű oktatási mozzanatok, ezek finanszírozására az „anyakarnak” többleteket juttatunk, amit saját kari oktatását tekintve tetszőlegesen árnyalt belső rendszer szerint oszthat el. (Feltételezzük viszont, hogy a beoktatás soha nem kiemelten magas költségű oktatási mozzanat.) 6) Világossá teszi, hogy a beoktató kar adott díjszabás mellett oktat, olyan mellett, mint a szokványos (nem kiemelten drága) kari oktatások is. Innentől elvárható, hogy ennek megfelelő szolgáltatást is nyújtson, legyen az az oktatási csoportméretekkel, az oktatók kvalifikációjával, a konzultációkkal, a buktatási arányokkal stb-vel megragadható. Az „anyakarok” tehát szabott áron kell megvegyenek beoktatást, viszont ehhez az árhoz illeszkedő elvárásokkal is léphetnek fel.

²² Idézet a 2013-as belső költségvetési anyagból: „Nézzünk egy példát! A képzés 180 kredites, a felvett kreditek száma 210. 100 főt vesznek fel, akiknek a fele végez nagyjából egyenletes lemorzsolódás mellett. Ekkor az első évben 7000 kreditet vesznek fel, majd 5250-et, végül 3500-at. Összesen tehát 15750 a felvett kredit. Legyen a (mintatanterv szerinti) beoktatási arány 20%-os, azaz a 210 felvett kreditet tekintve 42 felvett kredit, ami mind az első évben legyen, és ennek fele legyen 0,67-es szorzós. Ekkor az első évben összesen $100 \times 21 = 2100$ „normál” és $100 \times 21 \times 0,67 = 1400$ „0,67-es” a beoktatott kredit, azaz összesen 3500. Az anyakar további 1000 kreditet kap felvételnél, és ugyancsak 1000-et végzéskor, összesen tehát további 2000-et. A teljes képzés elszámolásakor tehát összesen $15750 + 2000 = 17750$ kreditet számolnak el. Ebből az anyakar kap $17750 - 3500 = 14250$ -et, miközben ténylegesen csak $15750 - 4200 = 11550$ kreditet oktat. A kari saját kreditek tehát $14250 / 11550 = 1,234$, azaz több mint 23%-os többlet mellett oktatathatók átlagosan. Másként közelítve: Ha a képzés teljes második fele a költségesebb saját kari oktatás, akkor az itt születő összesen $2625 + 3500 = 6125$ kreditre lehet a teljes $700 + 2000$ többletkreditet elosztani, ami már 44%-os (átlagos) többletet jelent. Ha a képzés utolsó éve a kiemelten költséges, akkor a többlet 77%. Ha a képzés harmada költségesebb, de egyenletes elosztással, akkor 5250 saját kari kreditre esik a többlet, ekkor ez több mint 51%-os többlet. Természetesen tekinthető az is, hogy a többletek nem teljes egészében a magasabb költségű saját kari oktatásra tevődnek rá, hanem a saját hallgatókkal kapcsolatos egyéb kari költségekre is. Tekintve viszont, hogy nagyságrendben 100 M Ft-os „átlagkari” többlettámogatásról van itt szó, ebből csak töredék eshet a saját (és nem az oktatott) hallgatók miatt fellépő többletköltségekre (talán ennek a tizede) (ami persze a korábbi saját kari oktatásra eső %-os többletértékeket csökkenti, de csak kismértékben). A belső költségvetésben ekkor az „oktatott” – „saját” megoszlás $15750 - 2000$, azaz a megoszlásuk kb. 11-89%.”

- A korábbi rendszerünk nagyon jelentősen honorálta a tudományos fokozatszerzést, aminek hatásaként a PhD-val, DLA-val rendelkezők száma, aránya jelentősen nőtt is. Félő viszont, hogy túlon túl elkényelmesedik ez a mai 30-as, 40-es korosztály, ráadásul a szigorodó nyugdíjazási szabályok miatt a másik oldalról vészesen fogy a PhD/DLA-nál magasabb fokozattal rendelkezők száma.
- Ismét előkerült az a felvetés, hogy a személyi állomány támogatás elosztásánál valamilyen tudományometriai megközelítésre kellene építeni inkább. Ennek kezdeményezésekor rögtön előkerül viszont a tudományterületi/-ági eltérések problémája is, majd emiatt az, hogy mégiscsak területenként-áganként differenciált kritériumrendszerre lenne ehhez szükség. Ez azonban valójában már létezik: a doktori iskolák eltérő PhD/DLA és habilitációs szabályain keresztül, azaz értelmesebbnek látszik inkább ebbe kapaszkodni.
- Lényeges az a kormányzati irány is, miszerint a tudomány, a tudományos teljesítmény támogatása tekintetében már egyre inkább nem az egyetemek jelentik a fő elosztási csatornát (sőt, már szinte semmilyen), hanem az MTA és a különböző pályázati alapok (és az egyetemek csak ezeken keresztül). Ennek következménye, hogy a már elért tudományos eredményekre építő személyi támogatás (másként: e terület input-finanszírozása) az eddigieknél sokkal súlyosabban az MTA címekhez kötött díjazásokra, míg a pillanatnyi vagy jövőbeli várt teljesítmények díjazása (másként: az output-finanszírozás) a pályázati rendszerre toldott át.
- Tovább bonyolította a költségvetést a kutatóegyetemi (kiemelt egyetemi, nemzeti tudományegyetemi stb.) támogatás belépése (a karokat közvetlenül 390 M Ft-tal érintve).
- Az előző, már a 2013-as költségvetésben felhozott szempontok mellé aktualitásként kevés konkrétumot fűzhetünk jelenleg, hiszen a felsőoktatási intézmények kutatási (vagy annak is nevezhető) támogatási rendszerével kapcsolatosan kikristályosodott állami rendszer nem született. Az inkább csak „puha jelek” azt mutatják viszont, hogy ez a szektor nem fog eltűnni, súlya talán 10-30% között lesz majd, de formája (főként 2014-re értelmezhetően) jelenleg megítélhetetlen (kiegészítő / kutatóegyetemi / tudományegyetemi / doktori stb. támogatás, valamilyen normatív jellegű tudományos fokozati támogatás, stb.)

A fenti sok-sok szempont kompromisszumaként alakult ki a 2013-as költségvetésnél végül az a koncepcióváz, miszerint maradjon meg a személyi állomány támogatás, de összes mértékét tekintve a korábbiakhoz képest szűkített formában. A „sima” létszámelemek (alkalmazott, oktató-kutató) megszűntek, míg a tudományos fokozatokra építők (minősített oktató, tudományos pontok) megmaradtak, de a PhD/DLA-ról való továbblépést és az oktatási/sajátbevételes teljesítményt jobban motiváló változatban. A rendszer a kutatóegyetemi különtámogatás nélkül is „élt”, amit az kiegészített (összecszerúségében növelt). Végül a következő, 2014-re is érvényes, rendszer született (részletszabályok a Költségvetési Szabályzatban található):

- PhD esetén 45 éves korig (DLA esetén 50 éves korig) 2 pont; utána docens/tanár esetén 65, különben 62 éves korig 1. Habilitáció esetén 65 éves korig 3 pont, utána egyetemi tanár esetén 70 éves korig 1,5 pont. Akadémiai doktori cím esetén az előzőekhez +1 pont, akadémia levelező vagy rendes tag cím esetén +2 pont.
- A nem teljes állásúak esetén az arányosított pont fele jár.
- Az MTA címmel rendelkező, BME-n működő MTA Kutatócsoport alkalmazottak (amennyiben a BME-vel nincs munkaviszonyuk) legmagasabb MTA címei után a BME alkalmazottak utáni azonos támogatás fele jár.
- Az oktatási mennyiséghez kapcsolt „sapka” 130%-os.

A fenti szabályok némi kiegészítését az érezhető pozitív kormányzati hozzáállás indokolja. Célszerűnek tűnik a kutatóegyetemi (kiválósági, kiemelt vagy más ehhez hasonló, tudományos háttér alapján differenciáló valamilyen lehetséges más állami támogatás) esetleges belépésének kérdését előre tisztázni, a későbbi viták elkerülése érdekében ezekről előzetesen döntést hozni. Ehhez tudni kell, hogy a pillanatnyilag érvényes szabályaink szerint a fentebb vázolt személyi állomány szabályok mellett a „Kari bevételek” 17,5%-át kell felosztanunk. A „Kari bevételek” elosztásának többi tétele pedig így alakult: Doktorandusz (normázott, állami) 2,5%, Kari (normázott, állami) saját hallgatók 8,0%, Kari (normázott, állami) oktatott hallgatók 72,0%. 2013-ban viszont a kutatóegyetemi különtámogatást ettől elválasztva osztottuk el, ami a személyi állomány támogatás mértékét mintegy 20%-ra emelte (értelemszerűen a többi tétel súlyának arányos csökkenése mellett).

A következő évre, tekintve felsőoktatás-finanszírozási rendszer alakulását, ésszerűnek tűnik belső rendszerünk előzetes stabilizálása. Bízva a pozitív kormányzati elképzelések forrásként való megjelenésében, „megelőlegezzük” a valamilyen formájú kutatóegyetemi, kiválósági, kiemelt egyetemi, normatív kutatási vagy valami egyéb hasonló támogatás 2014-es vagy későbbi belépését, ezért a Személyi állomány támogatási szeletet – a fentebb vázolt részletszabályok megtartása mellett – 2014-től „Kiemelt publikáció” kalkulációs elemmel egészítjük, illetve mértékét 22,5%-ban határozzuk meg; a Doktorandusz (normázott, állami) 2,5%-os szeletének megtartásával (így ennek relatív súlya valójában mintegy 3%-kal növekszik); ezekkel együtt Kari (normázott, állami) saját hallgatók súlyát 7,5%-ra, a Kari (normázott, állami) oktatott hallgatók súlyát pedig 67,5%-ra csökkentjük (így e kettő súlycsökkenésének aránya azonosan nagyjából 3%). Ezzel az előzetes szabállyal egyúttal úgy is döntünk, hogy 2014-ben az aktuális logikájú, szabály- és érvrendszerű állami finanszírozástól függetlenül a BME ezt a belső elosztási szerkezetet és alapszabályokat követi (illetőleg az esetleges jogszabályokhoz való illeszkedés mellett ennek a lehető legjobb közelítésére törekszik majd).

Az új elemként megjelenő „Kiemelt publikációk” utáni támogatás részletei a következők:

- A 2013-ban megreformált személyi állomány – tudományos fokozatokra építő – támogatási rendszerét változatlanul hagyva, azt kiegészítjük a „Kiemelt publikációk” alapján szerzhető pontokkal. (A „Kiemelt publikációk” alapján szerzett kari bevételek – hasonlóan a többi személyi állomány támogatási elemhez – nem a közvetlenül az érintett személyek támogatásai.)
- A „Kiemelt publikációk” pontjaira a személyi állomány „sapkázás” nem terjed ki.
- A „Kiemelt publikációk” rendszerére az EHDT elnöke 2014. február 7-ig terjeszt be javaslatot (először a Vezetői Értekezlet számára) ahhoz, hogy a 2014-es belső költségvetés-készítési folyamatba az új rendszer zökkenőmentesen beilleszthető lehessen.
- Ennek a már a 2014. évi belső költségvetésbe beépíteni szándékozott javasolt rendszernek a következő peremfeltételeknek kell megfelelnie:
 - a) Összesen 100 (személyi állomány támogatásával azonos költségvetési szerepű, értékű, NTI-hez sorolt pontokkal együtt számított) pontot oszt el, konkrétan megjelölt publikációk után. (Egy díjazott publikáció pontján több kar, illetve az NTI is osztozhat.)
 - b) A rendszernek jól algoritmizálható szabályokra épülőnek, transzparensnek, könnyen áttekinthetőnek és ellenőrizhetőnek kell lennie (ahhoz, hogy az egyetemi költségvetési, ellenőrzési, elszámolási stb. folyamatba beépíthető legyen).
 - c) A díjazási rendszerben pozitív súlyt kell jelentsen a szerzők BME-n való foglalkoztatási mértéke.

d) A rendszernek olyannak kell lennie, hogy az egyes karok „Kiemelt publikációk” szerinti többi karhoz viszonyított aránya ne legyen se a felénél kevesebb, se a kétszeresénél több a személyi állomány (kiemelt publikációk nélküli) pontjai arányánál. (Nyilván pár éves időtávban, reális várakozásként.) (Természetesen nem elsősorban a kari, hanem sokkal inkább a szakterületi felosztásban kiegyensúlyozott mérési rendszer kialakítása a cél.)

- A „Kiemelt publikációk” utáni pontokkal kiegészített „Személyi állomány támogatás” Kari alrendszeren belüli súlya 22,5%-ra emelkedik, a doktoranduszok utáni 2,5% nem változik, míg a „Saját hallgatók” súlya 7,5%-re, az „Oktatott hallgatók” súlya 67,5%-re csökken.

Megjegyzések, indoklások az új személyi támogatási elemhez:

- A 2013-as költségvetés során hosszú és részletes vita folyt a személyi állomány támogatásának kérdésről. Azóta átütően új érvek nem merültek fel, a helyzet sem változott számottevően, és önmagában sem célszerű az ilyen belső rendszereket gyakran változtatgatni, így a 2013-as alapváltozatot 2014-re vonatkozóan is megőrizzük.
- Nehéz kérdés az állami akarat és pláne a tervezett, részleteiben még kidolgozatlan és bejáratatlan intézkedések BME-re tükröztetése. A meg-megjelenő minőségi faktorok szerinti BME-támogatás belső továbbtükröztetése sokszor kifejezetten nehézkes, hiszen nehezen választhatók el az egyetemek közötti különbségeket reálisan megragadók a karok közöttinél reálisaktól. Ezzel együtt nehéz pontosan megadni a BME belső elosztásában jelentkező mennyiségi és minőségi elemek súlyának megoszlását is. (Jelenlegi rendszerünkben ilyenek a személyi támogatási részen túl megjelennek a doktoranduszokon és a saját kari hallgatókon keresztüli támogatásokon is, de akár a némileg magasabb hallgató x kredit alapú is tekinthető részben ilyenek. Tovább árnyalja a helyzetet a hallgató x krediteket súlyozó képzési normák kérdése is.) Mindezek miatt rendszerünkkel csak alaposan megfontolt kisebb lépéseket célszerű a vélt vagy valós kormányzati elképzelések felé mozdítani. Eközben a várható alakulás irányát, a „középutat” célszerű keresni. Olyan megoldást kell választani, ami az elképzelhető különböző tényleges helyzetekre nagyjából azonos „esély x távolságú” válaszokat ad. Ekkor ugyan a tényleges helyzetet bizonyára nem találjuk el, ellenben a nagy meglepetések, zavarok minimalizálhatók. Az új megoldás is ilyenek tekinthető, hiszen (pl.) a kutatóegyetemi támogatás léte, mértéke, mutatói stb. nem láthatók ma, de úgy tekintjük, hogy a 2013-asnál egy némileg bővebb változat adja ennek a legkisebb hibaösszegű becslését. Úgy tűnik továbbá, hogy ennek a belső felosztását a tudományos fokozatokhoz, címekhez és a kiemelt publikációkhoz kapcsolt pontok kombinálásával „jó közelítéssel” megragadhatjuk.
- Az oktatási minőség összefüggése a tudományos teljesítménnyel, vagy az utóbbi önmagában is, nem egzakt dolgok. Továbbá, az oktatási minőséghez a tudományos teljesítményeken kívül még számos egyéb faktort is köthetnénk, és az ilyenek belső elosztásban való megjelenítése vég nélküli is lehetne. Ebből fakad, hogy számos apróbb „minőségi” felvetés végül nem épül be, míg néhány más meg csak enyhített mértékben. Másrésztől már maga a hallgató x kredit darabár, vagy annak emelt belső értéke is megköveteli az oktatási minőséget, így bármi, ami minőségi faktor, nem lehet egyben külön támogatott is. A tudományos teljesítmény természetesen önmagában is érték, de egzaktul nem megragadható, hogy egy egyetemen belül ezt milyen többlettámogatás kell övezze a saját vagy az MTA-n keresztüli bevételek megszerzésének lehetősége felett. „Vitathatatlan rendszer” itt eleve kizárt, természetes, hogy e kérdéskört örök viták kísérik, így az e körüli viták önmagukban nem annak jelei, hogy távol állunk még a megfelelő

rendszer megtalálásától, és az sem törvénytörő, hogy a viták folytatásával az álláspontok konvergálni fognak.

- A doktoranduszokkal kapcsolatosan több felvetés is volt, központi támogatású doktorjelölti ösztöndíj, posztdoktori, a PhD-s alkalmazás ilyen-olyan támogatásemelése stb. Szintén összetett kérdés ennek – hangsúlyozzuk – a karok közötti elosztási rendszerbe való beágyazása. Itt találjuk a belső elosztáskor használatos mutatók esetén a legnagyobb karok közötti szóródást, ami pedig vélelmezhetővé teszi, hogy itt több is lehet a teljesítmények egyszerű eltérésénél. Úgy tűnik, hogy a doktorandusz rovaton elosztott (összességében 2014-re némileg növelt súlyú és várhatóan összegű is) 2,5% (mintegy 300 M Ft), ami egy-egy doktorandusz esetén mintegy egymillió forintot jelent, reális szint (hozzátéve, hogy e felett jelentkezik még a doktoranduszi kör ösztöndíjtömege is). A javasolt „Kiemelt publikációk” támogatása nyitva hagyja viszont annak a lehetőségét, hogy ebből bármely módon a doktoranduszokhoz is kapcsolódó további támogatás érkezzen.
- A BME-n belüli, karok közötti elosztáskor használt tudományometriai mérce alapvetően a tudományos fokozatokra épít, abból indul ki, hogy a PhD-khoz és a habilitációkhoz kötött belső szabályok már eleve jól kiegyensúlyozott tudományometriai méréseken alapulnak. A „Kiemelt publikációk” támogatási elem tehát csak egy kiegészítés. Csak „kiemelt”, azaz ezzel nem az a cél, hogy a publikációk széles körére kiterjedjen. Árnyalja a már fokozattal rendelkezők közötti különbségtételt. Magában rejti a fokozattal nem rendelkezőkre való kiterjesztés lehetőségét is (pl. doktoranduszok, doktorjelöltek). Kiterjeszhető akár a nem főállásúak, esetleg nem is BME-n közalkalmazottak (de publikációját valamilyen okból a BME nevére is jegyző) figyelembevételére is (pl. MTA kutatócsoport tagok).
- Egy-egy „személyi támogatási pont” nagyjából 1,3-1,4 millió forint támogatást takar (az általános költségek levonása előtt). Bár a rendszer részletei még nyitottak – a pontok elosztása, de egy-egy publikáció több évben való figyelembevételének kérdése is – a publikációk pontértékének a túlnyomó többsége valahol a 0,5 pont és a 4 pont közé várható. Ekkor az ezek után támogatás a 0,65-0,7 és a 5,2-5,6 millió forint közé esne, azaz – amennyiben az új rendszer nem aprózza fel túlságosan a díjazási keretet – számottevő összegekről lehet szó.
- Az új rendszer beépítése természetesen óvatos, részint mert jelenleg nem ismert rész-rendszeréről van szó, csak ígért és remélt, hogy olyan lesz majd, ami a jelenlegi elosztási rendszerünket nem csak bonyolultabbá, hanem jobbá is teszi. Ennek az óvatosságnak is betudható, hogy a személyi állomány támogatása rendszer részeként könnyen el is hagyható, amennyiben esetleg mégsem sikerül a 2014. januári javaslatot elfogadtatni. Óvatos az összeg (a pontszámkeret) megadása is, és ehhez tartoznak azok az előzetes követelmények is, amik a rendszer mai „látatlan” és hamarosan következő éles elfogadását is reálissá teszik. Amennyiben beválik, széles körben elfogadottá válik, akár növekedhet is a szerepe.

3.7 Hallgatói alrendszer támogatása és a hallgatói befizetések, pótdíjak rendszere

2013-ban jelentősebben átalakult a Hallgatói alrendszer belső támogatása. Ennek lényege, hogy a „Hallgatói befizetések (pótdíjak)” már a Hallgatói alrendszerhez folynak be, ebből fix összeget, indexált, évi 150 M Ft-ot fizetnek a Likviditási és tartalékalapba. Továbbá, amennyiben a „Hallgatói befizetések (pótdíjak)” éves összege 450 M Ft feletti, e többlet egyharmada a karokat illeti (az 1) otthoni feladat késedelmes leadása, 2) zárhelyi

dolgozat újbóli pótlása, és 3) vizsgáról való igazolatlan távolmaradás után kirótt különjárási díjak arányában). Az előzőekkel együtt megszűnt a Hallgatói alrendszer egyéb formájú belső költségvetési támogatása, mialatt az alrendszerre vonatkozóan megmaradt a kötelezően felújításra, beruházásra fordítandó összegre vonatkozó előírás, bár némileg csökkenő összegben. Jelenleg úgy tűnik, hogy az új rendszer megfelelően működik, lényegi változtatás nem merül fel.

Megemlítendő, hogy a Hallgatói alrendszer a Sportközpont bővítési projektjéhez (ld. még később) 33,3 M Ft-os belső támogatást nyújt (keretet ad át a GMF BKO-ra), 2014-ben 17 M Ft-ot, 2015-ben 16,3 M Ft-ot.

Az Alrendszerbe érkező fogyatékkal élő hallgatók normatív támogatása (ami nagyságrendben évi 20 M Ft) felhasználását – új szabályalementként – annyiból módosítjuk, hogy az összeg felére a Nem kari létesítmény alrendszer terhelhet – a vonatkozó jogszabályoknak megfelelő, az Egyetemi Hallgatói Esélyegyenlőségi Bizottsággal és a Diákközpont igazgatójával egyeztetett – projekteket, és erre vonatkozóan elkészíti a beszámolási kötelezettségnek megfelelő dokumentumrészt is. Ennek oka, hogy célszerűbb a fogyatékos hallgatók támogatásával összefüggő általános beruházási projektekhez (pl. akadálymentesítés) is kapcsolni az erre (is) érkező támogatást. Ez az új megoldás egyfajta próba is lenne, és néhány év elteltével érdemes lenne közösen is értékelni a fogyatékkal élők egyetemi kiszolgálásának szervezési és költségvetési oldalát is.

A Hallgatói alrendszer részeként működő Kollégiumi alrendszeren belül egyre feszítőbb gazdálkodási problémákkal kénytelenek megküzdeni az érintettek. Ennek PPP-khez kapcsolódó állami részek csökkentett kifizetése mellett az alapvető oka, hogy mialatt egyre emelkednek a kollégiumok fenntartási költségei, a jogszabályok olyan mértékben korlátozzák a hallgatói térítési összegeket, hogy az egyensúly már szinte fenntarthatatlan – pedig a bentlakók és bekerülni vágyók hajlandók lennének nagyobb kollégiumi díjat fizetni. Ehhez kapcsolódó segítségként, a kollégiumi PPP-khez kapcsolódó fedezetbiztosítási összeget – ami mintegy 85 M Ft – bevonjuk a megelőlegezési körbe (amely fedezetét maga a fedezetbiztosítási összeg adja).

3.8 A Testnevelés és sport, a Nyelvoktatás és a Nukleáris technika alrendszerek

A Testnevelés és sport, a Nyelvoktatás és a Nukleáris technika alrendszerek belső szabályain alapvető változtatás nem látszik indokoltnak.

A Nukleáris technika alrendszer költségvetési szabályai, mértékei a kari alrendszerhez kötöttek, az ottani változások ide történő átvezetése értelemszerű.

A Testnevelés és sport alrendszer egyik részről zárt, a nyitott részt (Testnevelési Központ támogatása) pedig a Kari alrendszer belső támogatási összegének változtatásához kötjük.

A Nyelvoktatás alrendszer belső finanszírozása szintén algoritmizált, kiegészítő támogatása fokozatosan kivezetésre került (ilyet már 2013-ban sem kapott).

3.9 A nem kari alrendszer személyi kifizetései

2013. évi nem kari személyi ráfordítások tervezésénél a 2012 decemberi költségvetési irányelvek anyag 15%-os kari alrendszeri csökkenés esetén általános oldalon 12%-kal, a létesítményoldalon 15%-kal csökkentek volna a személyi keretek, egységesen 10%-os fizetési kategória-határ csökkentése mellett. Végül a Kari alrendszeri csökkenés (kutatóegyetemi támogatással együtt) pontosan 12,3%-kal csökkent. Ezzel párhuzamosan a nem kari oldalon nagyjából megmaradtak a %-os értékek, igaz, a kötelező nyugdíjazással kapcsolatos terhek, és az itt-ott jelentkező súlyosabb munkaszervezési és egyéb személyi problémák támogatására egy kicsit nagyobb lehetőség nyílt. Mindez nagyjából a 2009-es (nominális) jövedelemszintre való beállást jelentette.

Ami a 2014-es évet illeti, a kari alrendszeri növekedés 90%-ával növekedhet a nem kari alrendszeri személyi (keret és sávhatár) juttatási tétel.

3.10 Likviditás, tartalékok és megelőlegezések

Korábban részletesebben is szó volt már a likviditási és tartalék kérdéskörrel. A megelőlegezések jelenlegi rendszerét és a megelőlegezések jelenlegi állományának nagyságrendjét a jelenlegi jelentősebb belső likviditási szint teszi lehetővé. Még 2013 elején úgy tűnt, hogy reális rövid távú forgatókönyv likviditási szintünk jelentős apadása, ami a megelőlegezések igénybevételi rendszerének felülvizsgálatát tette szükségessé. Felvetődött, hogy a megelőlegezéseknél a jövőben némi (évi pl. 1-5%-os) díjfizetési kötelezettség is jelentkezzen.²³ Tekintve a folyamatok alakulását, illetve a pillanatnyi kilátásokat, a megelőlegezések rendjének átalakítása elhalaszthatónak tűnik.

Szintén a szűkülő források miatt erőteljesebben felszínre kerülő probléma volt a saját bevételen foglalkoztatottak előfinanszírozási problémái. Erre megelőlegezést adni a vonatkozó államháztartási jogszabályok szerint nem lehet. Az egyetlen központi beavatkozási lehetőség az, hogy a Likviditási és tartalékalap terhére adnánk ilyen „rövid lejáratú hiteleket”, azonban ehhez ennek szintjét tovább kellett volna emelni, így ez elvetettük. Itt érdemel említést, hogy néhány kar végül egymásközi takarékszámra rendszert alakított ki (ennek szabályait szenátusi határozattal megerősítve), amivel az esetlegesen fellépő likviditási problémákat ilyen módon is kezelni tudták, tudják. Felmerült, illetve felmerülhet, hogy más karok is kiépíthetnek ilyet, azaz a kari szintű likviditási problémák megoldásának kialakult egy ilyen típusú alternatív megoldása is. Amennyiben a karok általános gazdálkodási helyzete nem romlik tovább, minthogy jelenleg ez a tervezés kiindulópontja, ebben a kérdésben nem égető a jelenlegieknél átfogóbb megoldást találunk.

(A Hallgatói alrendszerrel említettük korábban, hogy a kollégiumi PPP projektek fedezetbiztosítási összege terhére a jövőben megelőlegezést lehet kérni.)

²³ A 2013-as anyag szerint egy ilyen szabályozás indoka kettős lehet: 1) Lényegében a megelőlegezésekkel elért saját bevételek általános költségekhez való hozzájárulását („rezsijét”) emelné, tekintettel az ilyen ügyletek közösségi vagyont „más módon is” használó voltára. 2) Visszaszorítaná a felesleges megelőlegezés-igényléseket illetőleg azok késedelmes visszafizetését, ezzel lehetőséget nyitva mások előtt ezen esetleg jelentősebben szűkülő lehetőség igénybevételére.

4 Létesítménykoncepció közép és hosszú távra

A 2009-2012-es létesítményprogram a BME létesítményeit összességében és hosszú távon tekintette, mialatt az adott rektori ciklusban reálisan elérhető célokat tűzött ki – amiket ezután megvalósítottunk. Az általános cél kettős volt: olcsóbban üzemeltethető, valamint élhetőbb, szebb, korszerűbb egyetem. A 2014-2015-ös létesítményprogram ezen az úton lépne tovább, az előzőhöz mérten jóval szerényebb nagyságrendben. Emellett viszont új létesítményvetület kibontakozását indítja el – teljes kiépülése jelenleg távlati cél.

Változatlanul a Műegyetem lágymányosi kampuszára koncentrálnunk, hiszen sok minden egyéb mellett az adja egyetemünk erejét, hogy egy helyen működhet. A 2009-2012-es program során már kialakultak a „kari kiskampuszok”, ami hosszabb távon nagyon kedvező. A 2014-2015-ös programra ez úgy hat, hogy egy-egy kar illetve tanszék már nem költözik, a BME oktatási-kutatási alapfeladatainak elhelyezéséhez szükséges 21. századi létesítményszerkezet már kialakult. A Q épület belépésével az addig némileg „lógó” I épülettel megerősödött a „déli kampusz”, ami méretével felzárkózott az „északi (történelmi) kampuszhoz”, illetve a „középső kampuszhoz”. E három terület saját arculata, stílusa egyre jellegzetesebb.

A 2009-2012-es létesítményprogramnál külön állami támogatásra a nem építhettünk, a nagyszabású terveket belső erőfeszítésekkel valósítottuk meg. A forrásokat alapvetően folyamataink racionalizálásával teremtettük elő, továbbá lényeges forrásrészletet jelentett ingatlanjaink egy részének el- vagy bérbeadása is.²⁴ Fontos cél volt, hogy komplett épületeket ürítsünk ki, ugyanakkor a fennmaradókat teljes egészben megtöltsük. Ennek során kiürítettük a Gyorskocsi utcai, a Z, a V2, az UV, részben az AE, részben az ÉL és kisebb részben a R épületeket. Külön említést érdemel a K épület, amelyen belül számos részt kiürítettünk, mialatt rögtön új használók költöztek a helyükre. A K épületben végül megmaradó üres rész az Oktatói Klub melletti tárgyalók folytatásaként megjelenő terület.²⁵

A Gyorskocsi utcai épület értékesítéséből immáron hat éve nincs bevételünk a különböző állami szervek által emelt akadályok miatt. Nem adtuk még fel, reméljük, hogy előbb-utóbb engedélyt kapunk az értékesítésre (és a bevételt a magmaradó saját létesítményeinkre fordíthatjuk). Az AE kiürített részét lebontottuk (helyén a középső kampusz sétánya fut), az UV bontása pusztán pénzühiány miatt várat magára. Az ÉL épület kiürített részén a Sportközpont épült fel (az épületben leadott újabb területeken pedig ennek a bővítése indul, ld. még később). Az R épület II. emeletén lévő „egy tanszéknyi” területet időközben is többször használtuk már átmeneti létesítményproblémák megoldására, ennek továbbra is e „gyorstartalék” funkcióját őriznénk. A K Oktatói Klub melletti részen továbbra is a „konferencia-blokk” bővítése a (sajnos csak távlati) cél. Az Z és a V2 kiürítése befejeződött (az ezekkel kapcsolatos fejlesztési elképzelésekkel alább foglalkozunk).

²⁴ A Hauszmann utcai Sporttelepet a XI. Kerületi Önkormányzatnak értékesítettük (a BME HÖK megtakarításaival együtt ez adta az új sportközpont építésének alapforrását), a Q2 ingatlan telkét és kapcsolódó jogosultságainkat a Magyar Tudományos Akadémia vásárolta meg tőlünk, és több kisebb üdülőt is értékesítettünk. A számottevő bérbeadásoknál a két menza bérbeadása és a Balatonfüredi ingatlan emelhető ki, bár az utóbbit időközben a vitorlássport egyetemes érdekei szolgálatába állítottak, és kompenzáció nélkül vették el a BME-től.

²⁵ Pontosabban: itt jelenleg az OMIKK működik, de ennek végleges helye (a K I emelet Könyvtár felőli blokkja, illetve az alatt lévő – volt testnevelési – terület) már üresen várja odaköltözésüket. Ez a költözés pénzühiány miatt áll.

4.1 A 2014-2015-ös létesítményprogram oktatási-kutatási alaplétesítményekkel kapcsolatos részei

A mostani, a 2009-2012-es program folytatása háromfelé, rövidebb távú programpontokra bontható.

„Kiskampusz” kiegészítő fejlesztések

Az első helyen a már kialakult kari „kiskampuszok” (kari) területeinek további fejlesztése említendő. Erre összesen mintegy 200-600 M Ft-os csomagot tervezünk, nagyjából fele-fele arányban kari önerővel és központi támogatással. A korábbi fejezetekben már vázolt „pesszimista” változathoz kötöttük a 100+100 M Ft-os kisebb, az „optimistához” a 300+300 M Ft-os nagyobb változatot.

Ezekhez a következő egyszerű alapszabályokat kötjük:

- A központi támogatási keretet a 2014-es költségvetés szerinti kari egyenértékes négyzetméterek arányában osztjuk fel.
- A kari központi keretekhez energetikai jellegű (fűtés, világítás) korszerűsítés esetén 50%-os, a kiskampusz épületeinek belépő, folyosó, homlokzat felújítása esetén 25%-os, az egyéb programok: pl. építőmesteri, villamossági- és alapgépészeti felújítások esetén 65%-os kari önerőt kell adni.
- Más célra a központi keret nem használható fel, így e keretből nem támogatható bútorcsere vagy felújítás, valamint komfortfokozat növelő felújítás (pl. légkondicionálás) sem.
- Amennyiben a korábban vázolt A és B változatok közötti költségvetési szituáció következik be, az egyes karok a rájuk eső támogatási összeg tetszőleges részének 50%-át szabad felhasználásra keretlapon is kérhetik (akkor a másik 50%-ot elvesztik, az a létesítménykeret többi részét növeli). Egyéb esetben nincs lehetőség a keret elcserélésére.
- Az egyes karokra eső központi támogatási keret 2015 utánra nem vihető tovább.
- Az 50 % vagy az az alatti kari hozzájárulású esetekhez, valamint az egyedi, nehezen kategorizálható esetekhez a Létesítményfejlesztési Bizottság támogató állásfoglalása szükséges.

Energetikai, alapgépészeti és állagmegóvási beruházások

Az energetikai jellegű és állagmegóvási (nagy)beruházásokat időről-időre halogathatjuk ugyan, de középtávon ezekkel nem állhatunk le. Három fő irányuk van:

- A gőzrendszerről fokozatosan leállunk. Összességében még többszáz milliós projekt vár ránk, a következő években lehetőségeink szerinti ütemezésben. (A gőzrendszerünk állapota miatt ezen program halasztására nem nagyon van lehetőség, de szerencsére már középtávon megtérülő fejlesztésről van szó.)
- Tetőfelújítások és vízelvezetések. Soha véget nem érő feladat, az utóbbi években viszont évtizedek óta elhanyagolt feladatok kiadásai rogytak ránk. Sokat léptünk már eddig is

előre, most (ABC sorrend szerint) a K, a Könyvtár, az MM-MG, az MT és a T épületek következnek. Erre 100-200 M Ft-ot terveztünk.

- Általános gépészeti és elektromos felújítások. Ezeknek legnagyobb tételét a közműalagutak felújítása jelenti, de ideköthetők az árvízvédelmi felújítások is (a védekezés gépészeti és elektromos alapvezetékeinket és berendezéseinket teszi folyamatosan tönkre).

„Egyetemváros” építés

A 2009-2012-es programban a főbb ilyen jellegű projektek a következők voltak: a Sportközpont, a középső kampusz sétány és parkja, a parkolás és az egyetemen belüli gépkocsi-közlekedés átszervezése, az Orvosi Rendelő, a Könyvtár, büféfelújítások, a K épületi hallgatói terület fejlesztések, és számos épületbelépő, folyosó, mellékhelyiség felújítása.

A 2013-2015-ös programmal továbblépünk az európai színvonalúhoz közelítő egyetemi város kiépítésében. A projektek kiválasztása esetén most különösen lényeges szempont volt, hogy vagy minimális anyagi teherrel járjon, vagy pedig már rövidebb távon hozzon némi bevételt. A következők tartoznak ide:

- Sportközpont bővítése: A KJK által az ÉL épületben leadott alagsori területről van szó. Jelentős – 2014-2015-ben összesen 33,3 M Ft-os – hallgatói alrendszeri támogatással, a sport alrendszer némi támogatásával (áttételesen a Sporttelep jégsátor bérleti díjából), 2013-as „áthozott” keretből, illetve további központi támogatásból valósul meg. Összesen mintegy 140 M Ft-os beruházásról van szó, ami viszont a 2014-2015-ös programot csak mintegy 70 M Ft-tal terheli (még szóba jöhet további külső támogatások bevonása is). A projekt a területét tekintve jelentős: 300, valamint 100 és 80 nm-es tornaterem, két speciális fallabda-pálya, a falmászó részleg bővítése, illetve szertárak, közlekedők, várórészek stb. (az öltözőblokk-bővítés csak gépészeti kiállítások szintjén készül el). Az átadás már 2014 nyarán várható, és ezzel együtt nemcsak a sportolási lehetőségek bővülnek, hanem a Sportközpont bevételi lehetőségei is (ami továbbiakban is az egyetemi testnevelést és sportot támogatja).
- BME bolt: Szintén a KJK ÉL épületben leadott alagsori területének hasznosításaként jelenik meg a (jelenleg munkaelnevezésként szereplő) „BME Shop” (illetve „BME Bookstore”). Az új középső kampuszi sétányra néző 150 nm-es terület hasznosításáról van szó. Az elképzelés szerint erre a központi területre nagyméretű, színvonalasan kialakított üzlet kerül, lényegében az összes vezető egyetemen megtalálható „university bookstore” mintájára. Ebben a könyv, az ajándéktárgy, a papír-írószer, az elektronikai eszközök stb. mellett esetleg büfét is kialakítunk. A beruházás – tekintve a vele szomszédos Sportközpont-bővítés miatti takarékosági lehetőségeket is – viszonylag szerény, mintegy 10 M Ft, ami várhatóan néhány év alatt megtérül.
- BME Múzeum: Nem új ötlet, helyét korábban kijelöltük: a K épület Sóhajok-hídja alatti bejáratánál (belépve balra, a lezárt régi testnevelési területen, a valahai judo-teremben és kis-tornateremben). A Múzeumot az OMIKK (a Levéltár) tartja fenn, állandó és időszakos kiállításoknak ad otthont. Ezzel a projekttel együtt a Sóhajok-hídja alatti bejárat környékét (kapu, Aud max hátsó bejárat, lépcsőháztér stb.) is rendbe tesszük, összesen 40 M Ft-ot tervezve ide (amelynek egyébként kisebb része esik közvetlenül a múzeumra).

- R épület belépő, kapu, homlokzat és az R épület előtti parkolórész. Ez az összetettebb projekt részben a legnagyobb hallgatói forgalmú terület (KTH) színvonalának emelését jelenti, részben a BME Duna felőli homlokzatrendszerének egy részét újítja fel, nem utolsósorban pedig rendezi az R épület elé eső parkolást (ez részben BME telek), figyelemmel már az esetleges K előtti későbbi parkolási problémákra is. Erre 40 M Ft-os beruházási terv született.
- I és Q épületekhez (a Duna felől) vezető sétány és parkrendezés. Szerencsére külön forrás nélkül megvalósítható az I-Q körüli közlekedő és parkrendezés. Ez a Q melletti MTA épülettel függ össze, részben ennek építkezése miatt maradt el, még a Q épülethez köthető fejlesztésből. Részben az MTA telekhasználati túllépésének ilyen formájú kompenzációs részletéről van szó. Ennek költségvetési vonzata tehát nincs.
- Folyosó, mellékhelyiség és tanterem felújítások: Ezt részben a kari önerős részhez építettük be: teljes egészben központosan finanszírozni ilyen projekteket csak a „kari gazda nélküli” területeken lehet most létjogosultsága.
- Kis valószínűséggel reális az északi és középső kampuszrész (további) kertrendezése. Úgy tűnik, hogy csak a fűrt kútra kiépített locsolórendszert valósítjuk most meg.
- (K épületi konferenciárész bővítése: Ennek koncepciója már korábban elkészült, az Oktatói Klubot, és a mellette újonnan kialakított tárgyalót bővítjük tovább déli irányban. Hátrasoroltuk, a ma láthatónál jobb anyagi helyzetben merül fel kivitelezése.)
- (Az ilyen jellegű nagyobb beruházások közül egyedül a menzákra nem jut. Ezek olyan nagyságrendű problémák, amik forrásigénye önmagában nagyobb lenne, mint az ilyen jellegű beruházásokra a 2009-2012-es és a 2015-2016-os programban összesen elköltött és elkölteni tervezett összeg.)

4.2 A 2014-2015-ös létesítményprogram „jövő Műegyetemének új létesítményláncát” megalapozó része

A 2009-2012-es időszakban alapvetően a hagyományos egyetemi oktatási-kutatási infrastruktúra javítása volt a cél. A 2014-2015-ös időszak részben ennek a folytatását jelenti, részben viszont már a „jövő Műegyeteme” speciális infrastruktúra-láncának megalapozása tartozik ide. Már ebben az időszakban is szeretnénk eredményeket felmutatni, átfogó megvalósítása viszont egyelőre csak távlati cél.

A 2009-ben meghirdetett „A jövő Műegyeteme” program, majd az erre épülő további lépések, így kiemelten „A BME kutatóegyetemi program”, részletesen elemezték a BME jövőjét, kitérési pontjait, kihívásait. Mindezek alapján a következőket állapíthatjuk meg:

- A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem az elmúlt időszakban tudatosan és mértéktartóan alakította, bővítette szakterületi palettáját; mindezt úgy, hogy a különböző területei egymást erősítve működhessenek. Ez jelentős erőt ad az intézménynek.
- A jövő az interdiszciplinaritásé. Az egyes területek határvonalai összemosódnak, a vertikális szakterületi felosztás (építészet, gépészet, informatika, gazdaságtan stb.) mellett erőteljesebben jelennek meg horizontális jellegű rendezőelvek (járműipar, fenntartható energetika, környezetvédelem stb.). Erre a világjelenségre a BME-nek is reagálnia kell.

- A Műegyetemnek még szorosabbra kell fűzni kapcsolatait az iparral, az üzleti szférával, még inkább aktívnak kell lennie az alkalmazott kutatásokban, jó partnernek a közös vállalati programokban, nyitottnak az innovációra.
- A BME erejének fontos alapja az összefüggő kampuszterület. Az oktatási-kutatási területek szimbiózisa sem, de az innováció, az ipari-üzleti kapcsolatok beágyazása sem képzelhető el területi integráltság, „közös város” nélkül.

A fenti céloknak, kihívásoknak való jobb megfeleléshez, a műegyetemi hagyományos létesítményhálózatot három speciális elemmel kívánjuk bővíteni:

- 1) Egy olyan kutatási központtal, amely a Műegyetemen megjelenő szerteágazó területeket képes horizontális kutatási programokká összefésülni;
- 2) Egy innovációs központtal, amely egyetemünk alkalmazott K+F+I tevékenységéhez kötődő közös ipari, technológiai és üzleti vállalkozásoknak, laboroknak, kutatórészlegeknek ad otthont;
- 3) Egy technológiai és üzleti központtal, amely az egyetemi szakértői kapacitásokat hasznosító, diszciplináris kutatásokat végző egyetem-közeli cégeknek, kisebb vállalkozásoknak, spin-offoknak adhat otthont, de egyúttal egyetemi szervezeti egységek projektjeihez is átmeneti infrastrukturális háttérrel ad.

Lényeges szempont, hogy e három létesítmény területi elhelyezkedését tekintve is átfogja az egyetemet, idővel az „egyetemi város” jellegzetes részeit adják, a helyszínek kiválasztások ezért is lényegesek.

Eötvös József Interdiszciplináris Kutatási Központ (Eötvös József Center for Interdisciplinary Research)

- E létesítmény helye a „déli kampusz” déli széle, az I épület melletti telek (a valamikori Q3 épület elképzelt helye). Ide egy nagyjából 4500 nm épület-alapterületű épület építhető fel, azaz I és Q épületekhez hasonló méretű, azoknál némileg nagyobb (kb. 20-25 ezer hasznos nm-es).
- A névadó: Eötvös Józsefet (1813-1871) az önálló Műegyetem alapítójának tartjuk. 1870. április 7-én a Képviselőházban miniszterként kifejtette: „Miután a műegyetemen a matematikai és természettani tudományok a vizsgálódás épp oly magaslatán és épp oly szabad tudományos módszerrel adatnak elő, mint általában minden tudomány az egyetemen, (...) törvényben mondassék ki a Műegyetemnek az állam többi egyetemeivel egyenlő állása”. A Képviselőház elfogadta a határozati javaslatot, és ezzel az intézkedéssel jött létre az önálló Műegyetem. Eötvös József nevének megjelenés annyiból is érdekes színfolt lenne ezen a környéken, hogy fia, Eötvös Loránd, a névadója a szomszédos ELTÉ-nek (ráadásul éppen a Természettudományi Kara működik ott), ráadásul a másik „szomszéd”, a Magyar Tudományos Akadémia, elnöke is volt.
- Egy ilyen kutatóközpont felépítése több évet venne igénybe, és mai árakon mintegy 7-9 Mrd Ft-ba kerülne. Állami céltámogatás nélkül ennek megvalósítása elképzelhetetlen, de – amint azt éppen Eötvös József példája, de akár az I, a Q vagy az új MTA épület esetei is mutatják – egyszer beérhet ez az elképzelés is.

Széchenyi István Innovációs Központ (Széchenyi István Center for Innovation)

- E létesítmény helye a „középső kampusz” déli szélén álló, már kiürített V2 épület.
- A névadó: Széchenyi Istvánt (1791-1860) a Műegyetem másik alapító atyjának tekintjük, aki minisztersége előtt és alatt is nagy támogatója volt a magyarországi mérnökképzés és iparfejlesztés serkentésének. „Másik javaslatom egy műegyetemi intézetnek Pesten leendő felállítása volt” – fejtette ki 1839-ben, majd 1843-ban Bécsben (Metternich hercegnél is) sürgette a műegyetem ügyének megoldását. Kifejezetten innovatív beállítottságú volt, találóan állapította meg róla egy egykori műegyetemi tanár: „Ha magyar főúr helyett angol polgárnak születik, bizonyára korának leghíresebb mérnökévé válik”. „Nem a termékeny lapály, hegyek, ásványok, éghajlat, s a többi tesz a közérőt, hanem az ész, mely azokat józanul használni tudja” – mondta Széchenyi. Hathatós közreműködésével alakult meg 1846-ban az Ipartanoda, amiből a mai Műegyetem kinőtt. A Műegyetem Innovációs Központjára minden bizonnyal Ő is büszke lenne, nála kevés jobb névadót találunk.
- A már meglévő V2 épület tehát egy olyan innovációs központtá alakítandó át, amely a Műegyetemhez kötődő innovatív, technológia-centrikus, spin-off stb. hazai és külföldi vállalkozásoknak kínál piacképes áron (némiel a piaci díjszint alatt)²⁶ létesítményt. Ennek megvalósításához mintegy 2 Mrd Ft állami támogatás szükséges, ami mintegy nettó 150 ezer Ft egy nm-re eső beruházást jelent. Az épület átalakításával kapcsolatosan készült már ún. kiajánlási programterv, illetve jelenleg is folyik az épület (az engedélyeztetési szintű) tervezetése. Az állami támogatás megszerzéséért is sokat tettünk már.
- Lényeges, hogy az épület felújítására érkező támogatást a BME kapja, a felújítást a BME végezze, az épület BME-épület maradjon. Üzemeltetése azonban akár le is válhat az egyetemi rendszerről, elképzelhető (bármely kartól független) 100% egyetemi tulajdonú cégen, vagy közbeszerzésen keresztül üzemeltető alvállalkozón keresztül is.
- E Központ megvalósítása során a BME belső szempontjainak helyes kiegyensúlyozása kulcskérdés:
 - Egyrészt a BME egy vagyontárgyának hasznosításáról is szó van, ami azon egyetemi szereplők érdekét is szolgálja, akik az épület későbbi lehetőségeit várhatóan nem tudják kiaknázni. Ők alapvetően a létesítményt használók (bérlők) részéről fizetendő díjkból részesülnek – közvetve, áttételesen. Fontos, hogy a (felújított) épületben olyan bérleti konstrukciókat lehessen kínálni, amelyek ugyan idevonzzák a BME számára értékes partnereket, de a partnerség céljával, és nem pusztán a kedvező bérleti feltételekkel.
 - A másik egyetemi szereplőcsoportot azok alkotják, akik az épület illetve kínált funkcióinak közvetlen hasznát élvezhetik.

²⁶ Az, hogy a kedvezményes árszabást milyen részszabályokkal lehet elérni, nem tűnik megoldhatatlan feladatnak, hiszen számos irodapiaci benchmark-ár, árindex, kalkulációs módszertan áll rendelkezésre. Lényeges a (kedvezményes) bérleti lehetőség megszerzésére jogosultak meghatározása, a velük kapcsolatos elvárások megadása is. A kapcsolatos szabályoknak ki lehet térni továbbá arra is, hogy szükség esetén milyen sorba-állítási, versenyztetési eljárással lehet közülük választani.

Műegyetemi Technológiai és Üzleti Központ (Műegyetem Center for Technology and Business)

- E létesítmény helye az „északi” és a „déli” kampuszok határán fekvő Z épület.
- Itt egy olyan technológiai és üzleti központ kialakítása tehát a cél, amely az egyetem-közeli cégeknek, kisebb vállalkozásoknak, spin-offoknak ad otthont, de egyúttal egyetemi szervezeti egységek projektjeihez is átmeneti infrastrukturális háttérrel ad. Itt alakíthatjuk ki a jogszabályban hamarosan megjelenő duális képzés műegyetemi változatának speciális gyakorlóléhelyeit is. A cél elsősorban az, hogy mesterképzésre felkészítő gyakorlati képzést (elsősorban szakértői, klasszikus mérnöki feladatok) kínálni képes gazdálkodó szervezeteket vonzzunk ide, olyanokat, melyek kifejezetten egyetemi közös kutatásokban érdekeltek.
- Nem tekintve a kollégiumokat és sportlétesítményeket a BME jelenlegi területe mintegy 250.000 nm. A folyamatos racionalizálások és egyéb takarékosági intézkedések miatt számottevő tartalékterület már nincs.²⁷ Mivel a kialakuló kompakt elhelyezés miatt egy-egy újabb projekt (jellemzően nagyobb pályázati projekt) számára nem tudunk otthont biztosítani, ezáltal jelentős lehetőségektől eshetünk el. E problémák megoldását is látjuk a projektben.
- Erre az épületre, projektre is készült ún. kiajánlási programterv, ami alapján reálisnak tűnik az épület célirányos pályáztatása.
- A kidolgozandó bérleti szerződésben természetesen számos részletet pontosan szabályozni kell annak érdekében, hogy az épület a BME oktatási-kutatási céljaira is használható legyen, illetőleg eleve a BME-hez vélhetően kötődő vállalkozások befogadására legyen alkalmas. Másrészt a BME előbérleti jogát is biztosítani kell ahhoz, hogy szükség esetén jó eséllyel és jó feltételekkel területhez juthasson.

Budapest, 2013. december 9.

Andor György

²⁷ Ez részben állandóan fenyegető veszély, hiszen ekkora területen és épületállomány mellett reálisan előfordulhat (tűz, árvíz, süllyedés, statikai problémák stb.), hogy kiesik egy nagyobb létesítményszelet, amire viszont – a szűkös anyagiak miatt – nem tudunk megfelelő tartalékot „melegen tartani”.