

MILICZ ÁKOS

# Stratégiai menedzsment és Balanced Scorecard rendszer az Edinburgh-i Egyetemen

---

## Bevezetés

E tanulmány célja, hogy a hazai felsőoktatás szereplői, elsősorban annak vezetői számára egy konkrét, közel 10 éve működő stratégiai vezetési eszközt mutasson be. A vállalati életben már meghonosodott Balanced Scorecard (BSC) rendszert egyre több szolgáltató, kórház és oktatási intézmény alkalmazza saját működésének hosszú távú javítása, folyamatos fejlesztése és önértékelése érdekében.

Az Edinburgh-i Egyetem alábbiakban bemutatott stratégiai tervezési és monitoring gyakorlata remélhetőleg példaként vagy ötletforrásként szolgálhat a hazai felsőoktatási intézmények számára, hogy egy nemzetközileg elismert külföldi intézmény hogyan képes azokat a tervezési és nyomonkövetési problémákat kezelni, amelyekkel a hazai intézmények is gyakran találkozhatnak.<sup>1</sup>

Az esettanulmány forrását az Edinburgh-i Egyetem honlapján elérhető nagyon részletes dokumentumok, illetve az egyetemmel kapcsolatban fellelt további anyagok jelentették.<sup>2</sup>

## A Balanced Scorecardról általában

### SZAKMAI ALAPOK

A klasszikus Balanced Scorecard eszköz a harvardi Dr. S. Robert Kaplan és Dr. David P. Norton közgazdász professzorok nevéhez fűződik, akik 1992-ben publikálták az első átfogó módszertani javaslatukat az USA-ban stratégiai mutatószámok témájában, s 1996-ban jelent meg első könyvük Stratégiaközpontú Szervezet címmel<sup>3</sup>. Magyarországon a BSC rövidítés, illetve a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer elnevezés terjedt el.

Az első publikálás óta a könyv számos országban megjelent, a módszertan pedig a stratégiai és controlling eszköztár kedvelt és jól hasznosítható részévé vált. Az ezredfordulótól kezdve a BSC tért hódított a

<sup>1</sup> A cikk szakszerűségének megőrzése és közérthetősége érdekében az angol kifejezéseket és elnevezéseket igyekeztem a legjobb magyar fordítással átadni a cikkben, de az eredeti hivatkozások érdekében azok mögött az angol elnevezések zárójelben olvashatók.

<sup>2</sup> A nyitóoldal elérhető a [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BalancedScorecard.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BalancedScorecard.htm) oldalon (2010. május 25.)

<sup>3</sup> A magyar kiadvány pontos hivatkozása: R. S. Kaplan-D. P. Norton [2002]: A Stratégia Központú Szervezet - Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Panem Kiadó, Budapest

közigazgatási és a nonprofit szektorban is, a világon számos egyetem, önkormányzat, kórház, állami szolgáltató vállalat, alapítvány, illetve minisztérium készítette el saját működésére átformált BSC-jét.

Nevéből eredően a lényege, hogy különböző mutatószámok jelzik a stratégiaileg fontos szervezeti területek fejlődését, helyzetét, ezáltal teljesítménymérő és értékjelző funkciót lát el a vállalaton belül. A Balanced Scorecard tehát olyan vezetési eszköz, amely a pénzügyi szempontokon túlmenően figyelembe veszi a vállalat nem pénzügyi jellegű teljesítményét is, ezáltal felerősíti a vevőkkel, az alapfolyamatokkal, valamint a szervezet belső működésével és fejlődésével kapcsolatos törekvéseket. Ezeket pedig a pénzügyi mutatószámok mellé rendelve elérhetjük, hogy mutatószámaink kiegyensúlyozottak, egymással harmóniában lévőek legyenek, amelyek nem csak a múltbeli eseményekre, hanem a jövőbeli lehetőségekre is koncentrálnak.

A mutatószámok azonban önmagában nem hasznosíthatók, mivel a BSC az adott szervezet stratégiai célkitűzéseire épül. Csak akkor tudja betölteni valódi szerepét, ha ezt megelőzően a szervezet irányát, célját, stratégiáját már meghatározták. Ezekhez rendeltlen már könnyű olyan BSC rendszert felépíteni a cégnél, amely a pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat is az egyes stratégiai elemekhez köthetően írja le, határozza meg.

A BSC-k előnyeként szokták említeni - a sokszínűség mellett -, hogy segít lebontani a stratégiai törekvéseket konkrét cselekményekké. Ennek lényege, hogy a már meglévő stratégiai mutatószámrendszer akciókat, kezdeményezéseket indukál annak érdekében, hogy a célok megvalósítása a napi munkavégzés részévé váljanak. Ezt nevezzük a stratégiai célok lebontásának. Ebből következik, hogy az egyes célok és mutatószámok mögött konkrét intézkedések húzódnak meg, amelyeknek határideje, felelőse, költségkerete és végrehajtó teamje van.

### 1. ábra A BSC piramis



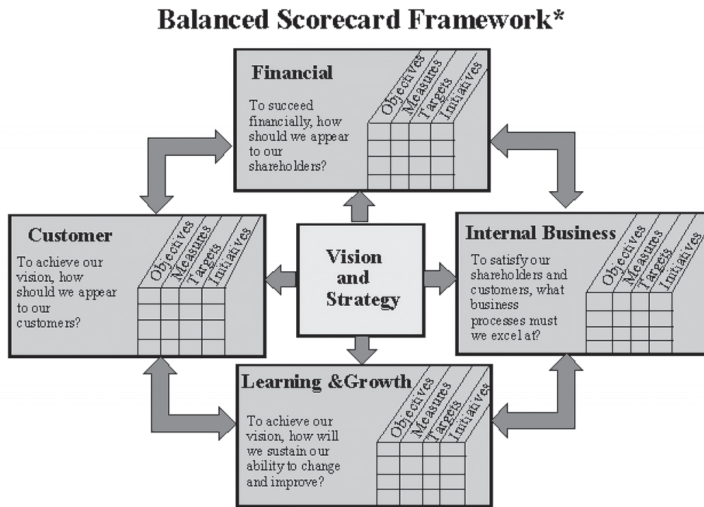
A BSC kritikusai általában azt róják fel a modell hibájának, hogy a vevőkön kívül más érintettek (tulajdonosok, helyi közösség, önkormányzat, sajtó, beszállítói lánc stb.) nem jelennek meg benne, miközben ezek kihatása, támogató vagy ellenséges szerepe igen nagymértékben befolyásolja a stratégiát, ezáltal az eredményességet is. Ugyancsak kritikaként említik, hogy a BSC rendszer bevezetése és működtetése komoly erőforrásokat emészt fel (IT támogatás, tréningek, dokumentálás stb.), ellenben tudományos eredményekkel még nem sikerült alátámasztani, hogy éppen a BSC-jüket központba helyező szervezetek tudtak hosszú távon sikeressé válni a világban. Végül többen érzékeltetik, hogy a BSC csak akkor tud sikeressé válni, ha a szervezet belső kulturális változását, ill. külső piaci pozicionálását is jól kezelik, irányítják a cégben.

### A BSC NÉZŐPONTJAI

A Balanced Scorecard rendszer alapesetben négy önálló nézőpontból vizsgálja a szervezet teljesítményét. Ezek a következők:

- 1. Pénzügyi nézőpont:* Ide tartozik minden olyan mutatószám, amely a szervezet pénzügyi teljesítményét jellemzi. Ezek a mutatók arra a kérdésre adnak választ, hogy milyen az aktuális pénzügyi helyzetünk, illetve mit kell tennünk ahhoz, hogy pénzügyi helyzetünk javuljon a jövőben. Itt kapnak helyet a klasszikus pénzügyi mutatók, úgy mint árbevétel, költségek, profit, működő tőke stb.
- 2. Vevői nézőpont:* Arra a kérdésre ad választ, hogy vevőink elégedettek-e velünk, és mit kell tennünk annak érdekében, hogy számukra még több értéket, hasznot teremtsünk. A vevői aspektus tehát alapvetően arra koncentrál, hogy a vevőkkel való kapcsolat hosszú távon is gyümölcsöző, tartós legyen. Itt kapnak helyet a piaci részaránnyal, termékválasztékkal, vevői elégedettség, reklamációkkal, visszarúkkal stb. kapcsolatos mutatók.
- 3. Belső folyamatok nézőpontja:* Azt vizsgálja, hogy a szervezet képes-e megfelelően termelni, szolgáltatni, működését mederben tartani, folyamatait megszervezni, és miben kell a folyamatait jobbá tennie. Ide tartozik az ellátási lánc menedzsmentjére, a vállalati innovációra, a folyamatok szabályozottságára, környezet iránti felelősségre stb. vonatkozó mutatók.
- 4. Folyamatos fejlődés nézőpontja:* Azt vizsgálja, hogy egy szervezet mennyit fejlődött, és miben kell még tudását, kompetenciáit bővítenie ahhoz, hogy hatékonyabb, eredményesebb legyen a működése. Itt kapnak helyet az emberi tőkével, a humán erőforrásokkal, belső információ-ellátással kapcsolatos mutatók, úgy mint: képzéssel töltött óraszámok, dolgozói ötletek száma, tudásbázis mérete, teammunkák száma, fluktuáció, üzemi balesetek száma stb.

2. ábra Az eredeti BSC nézőpontok és a stratégiai összefüggésrendszer



\* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

Megjegyzés: az ábra illusztráció, melyet a szöveghez idézés érdekében eredeti nyelven közlünk.

## STRATÉGIAI TÉRKÉP, STRATÉGIAI AKCIÓK

A Balanced Scorecard rendszer alapvetően a mutatószámokra és azok számítási rendjére, metódusára koncentrál. A vezetői eszköztár azonban bővebb ennél, nem csak magukra a mutatószámokra koncentrál, hanem közös rendszerbe fogja össze a stratégiai célkitűzéseket, azok lebontását a mindennapokra, valamint a monitoring jellegű nyomon követést. Ennek előfeltétele, hogy a társaság tisztában legyen a cég küldetésével, stratégiájával, tisztán és őszintén szembe tudjon nézni erősségeivel, gyengeségeivel, ismerje saját piaci helyzetét, versenytársait, termékének piaci pozícióját és a vevők, beszállítók véleményét a szervezet működéséről. Ezért a BSC rendszer bevezetése mindig katalizálja a stratégiaalkotási folyamatot is, rávilágít az ezzel kapcsolatos tevékenységekre, döntésekre, hiányosságokra, bizonytalanságokra.

Nem szabad azonban megállni a BSC elkészítésénél. Az eszközrendszer az egyes kulcsfontosságú célokhoz intézkedéseket, stratégiai akciókat társít. Ennek lényege, hogy a mutatószámok célértékeit meg kell határozni, és fel kell sorolni azokat a legfontosabb feladatokat, tennivalókat, amelyek a mutatószám javulását eredményezik.

## MÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS, VISSZACSATOLÁS

A szervezeti célok elérését jelző indikátorokat tekintjük mutatószámoknak a BSC-ben. Ezek lehetnek abszolút és relatív számok, egyetlen kritérium velük szemben, hogy a mérésük módja előre definiált és rögzített legyen, és azokat a szervezet képes legyen mérni is.

A BSC módszertan azt javasolja a szervezeteknek, hogy egy nézőponton belül maximum 4-7 mutatót alkalmazzanak, s így összességében a négy nézőpontban együtt se legyen több a mutatók száma 35-nél. Kb. 20 kiegyensúlyozott, minden fő célkitűzést lefedő kulcsmutató elvileg lehetővé teszi, hogy a vállalat működését és eredményét mind a négy nézőpontból lefedjük, de az egyes nézőpontok még átlátható maradjanak mindenki számára.

A BSC eszköztárban megkülönböztetünk eredményjelző és teljesítményokozó mutatókat. Teljesítményokozók azok a mutatók, amelyekre a vállalatnak ráhatása van, amelyet befolyásolni tud, s amelynek teljesülése az eredmény javulását is jelenti egyben. A BSC logikájában a stratégiai célokat eredményjelző mutatókkal, míg a véghez vitt akciókat teljesítményokozó mutatószámokkal mérjük. Így például a nyereség önmagában egy eredményjelző mutató, ezt befolyásolni az árbevétel növelésével és a költségek csökkentésével tudjuk. Teljesítményokozó tehát az a mutató lesz, amire van ráhatásunk, és az valóban a költségek csökkentését eredményezi (például az alkalmazotti létszám csökkentése a költségek csökkentése érdekében, vagy új vásárló megszerzése az árbevétel növelése érdekében).

A BSC rendszer logikájából következik, hogy a követelményeket és az összefüggéseket a vállalat dolgozóinak meg kell mutatni, az elvárásokat pedig kommunikálni kell. Ha azt tapasztaljuk, hogy a mutatószámaink nem javulnak, akkor intézkedéseket kell hozni azok javítására. Ugyanakkor a munkatársak jó teljesítményét el kell ismerni, meg kell jutalmazni őket. Amikor valamely munkatárs elért egy sikert (azaz nőtt a teljesítményokozó értéke), akkor hozzájárult a cég stratégiájának eléréséhez.

A BSC tehát a szervezeti irányítási és vezetési rendszerének egyik sarokkövévé válhat, hiszen olyan kulcsfontosságú folyamatokat hangol össze és támogat, mint például a stratégia tudatosítása és aktualizálása, a stratégia kommunikálása, a szervezeti egység szintű és az egyéni célok összehangolása a stratégiával stb.

## ADAPTÁLÁS A NEM ÜZLETI SZERVEZETEKBE

Az üzleti életből vett minták, így a BSC eszközrendszer is átszivárgott a közigazgatás, a közszolgáltatás, és a civil szervezetek életébe. Az üzleti szervezetekre kidolgozott modellt több-kevesebb módosítással kormányzati hivatalok, kórházak, magánalapítványok, médiumok, egyetemek, egyházi szervezetek kezdték el alkalmazni.

A módosítások indoka leginkább abban keresendő, hogy az üzleti életben egyértelműen a növekedés, a profit, a vevői értékteremtés volt a középpontban, míg a nem nyereségorientált szervezetek küldetése, költségvetési helyzete, belső kultúrája is eltér ettől.

Éppen ezért a nem profitérdekelt szervezeteknél a BSC eszköztár kismértékben átalakult, módosult. Ennek legfontosabb jellemzői, eredményei a következők:

- A profit nem annyira hangsúlyos ezekben a Scorecardokban, megelégszenek egy nulla közeli eredménnyel, amely a keretgazdálkodásból eredő megfelelő forrásfelhasználást jelenti. Illetve a hangsúly áttolódik a költség-haszon elvre, azaz minden elköltött forint térüljön meg valamilyen más formában.
- A klasszikus vevő nem minden szervezetnél értelmezhető, ezért megjelennek az „ügyfél”, „állampolgár”, „beteg”, „hallgató” kifejezések, akik a szolgáltatás igénybevevői, s akik helyett inkább a szülők, az állam vagy a biztosítók finanszírozzák a költségeket.
- A stratégiai törekvések közül kikerülnek azok, amelyek az állami, illetve a nonprofit szférában nem, vagy csak nehezen értelmezhetők. Így például nem bír klasszikus értelemmel a piaci részesedés, a brand, a vásárlási élmény, illetve a tőkekitettségek.
- Felértékelődnek olyan törekvések, amelyek a szektor sajátjai, ezek viszont beépülnek a BSC-kbe. Így például az egyenlőség, a társadalmi felelősségvállalás, a közjó megteremtése, csakúgy mint a területfejlesztés vagy a helyi közösség támogatása is bekerül a küldetések közé. A számszaki adatok között pedig helyet kapnak a társadalmi költségek, a választópolgári szavazatok, az irástudatlanság, adófizetők számának növelése stb. mint elvontabb mutatószámok.
- Megjelennek olyan perspektívák, amelyek túllépnek az adott szervezet fizikai ellátási körzetén,

szolgáltatási területén, ugyanakkor a szervezet fontosnak tartja, hogy kinyilatkoztassa, hogy ő nem csak lokális érdekek szintjén gondolkodik, hanem magasabb szinten is adni szeretne a világnak. Ilyen elemek például a nemzetek közötti béke, az egészséges nemzet, sikeres és versenyképes régió, a bűnmentes város, az aktív helyi közösség kifejezések.

## Az Edinburgh-i Egyetem bemutatása

### TÖRTÉNET, FELÉPÍTÉS, STRUKTÚRA

A skóciai Edinburgh-i Egyetem 1583-ban alakult klasszikus polgári, állami fenntartású képzőintézményként. Ma a világ top 30-50 intézményének egyikeként tartják számon (rangsortól függően)<sup>4</sup>. Itt tanult többek között Gordon Brown, brit miniszterelnök, Alexander Graham Bell, a telefon feltalálója, Charles Darwin, természettudós, James Clerk Maxwell, fizikus, az elektromágnesség atyja és Daisy Donovan, színész.

Az intézmény három tudományterületen tevékenykedik, mindhárom önálló karként működik az egyetemen belül<sup>5</sup>. Ezek a következők:

- Társadalomtudományok, ahová a jogi, az üzleti, a művészeti, a szociológiai és a bölcsészeti tudományterületek tartoznak.
- A gyógyászat- és állatorvos-tudományok magukba foglalják a klinikai, a gyógyászati és a molekuláris biológiai tudományterületeket.
- Műszaki és természettudományok, ahol az informatikai, a mérnöki, valamint a matematikai, kémiai és természetföldrajzi tudományterületek kaptak helyet.

Az intézmény működését három további, nem oktatási célú szervezeti egység támogatja, amelyek szolgáltató központként segítik az egyetem működését. A három szolgáltató szervezeti egység a következő:

- Hallgatói és Oktatói Támogató Szervezet (Student and Academic Services Group) a hallgatói tanácsadó irodáért, a karrierközpontért, az orvosi hálózatért, a marketing és PR osztályért felel, de itt kapott helyet a tervezési iroda, a tanulmányi hivatal és a felvételi vizsgaközpont is.
- Gazdasági és Műszaki Ellátó Szervezet (Corporate Services Group), ide tartozik az egyetemi sportközpont, valamennyi kollégium és vendégház, kutatói és innovációs park, az egyetemi nyomda, valamint a belső ellenőrzési, a HR és a pénzügyi csoport.
- Tudástár Szolgáltató Központban (Information Services Group) kapott helyet az egyetemi könyvtár, az egyetemi közgyűjteményi csoport, a számítógépközpont, a digitális adatközpont, valamint a felhasználói ügyfélszolgálat.

### TEVÉKENYSÉGEK

Az Edinburgh-i Egyetem oktatói, kutatói, és vállalatfejlesztési profillal definiálja magát, mindhárom tudományterületen, összesen 22 féle iskola programjában.

A felsőfokú oktatáson belül alapképzést (undergraduate), posztgraduális és nemzetközi programot kínál a hallgatóknak.

4 Lásd [http://www.planning.ed.ac.uk/Management\\_Information/LeagueTables.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Management_Information/LeagueTables.htm) (2010.05.23.) illetve a következő cikkben: [http://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Edinburgh](http://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Edinburgh) (2010. 05. 23.)

5 Egyetemi szervezeti struktúra elérhető itt: [http://www.planning.ed.ac.uk/pub\\_scheme/organisationalstructure/orgstruct15.pdf](http://www.planning.ed.ac.uk/pub_scheme/organisationalstructure/orgstruct15.pdf) (2010.05.23.)

- Az alap- (azaz undergraduate) képzésen belül 38 témában több, mint 600 szakból választhatnak a hallgatók. A képzések bachelori (BA és BSc) jellegű alapoó képzések, amelyek általában 3-4 évesek, de néhány összevont szak esetében 5 éves időtartamúak.
- A posztgraduális (postgraduate) képzéseken belül több, mint 150 szakból választhatnak a jelentkezők. Itt megkülönböztetjük az 1-2 éves mester (MSc), valamint az arra épülő 2-3 éves doktori (PhD) és kutatói (MPhil) képzéseket, amelyek az alapszakok szerves folytatásai. Ugyanebben a képzési rendszerben részidős programokra is jelentkezhetnek a hallgatók.
- A nemzetközi programokat azoknak a hallgatóknak ajánlják, akik más országból vagy földrészről kívánnak jelentkezni és Skóciába költözni egy vagy több diploma megszerzése érdekében. Az egyetem valamennyi földrész minden országából fogad jelentkezőket, ha angol nyelvtudásuk és iskolai eredményeik elérik a megkövetelt minimum szintet<sup>6</sup>.

Az intézmény az oktatási feladatok mellett hangsúlyt helyez a kutatási feladatokra és a vállalati kapcsolatokra is. Az intézmény saját laboratóriumaiával, inkubátorházával alap- és alkalmazott kutatásokat folytat az egyes tudományterületeken. Ebbe a munkába bevonják a felsőbbéves mesterszakos, ill. kutatói státuszban lévő hallgatókat is.

A vállalati együttműködés a vállalkozásokkal, intézményekkel, iparági szereplőkkel való kapcsolattartást jelenti, amelynek szlogenje a kölcsönös megtérülés. A kölcsönös kapcsolattartás előnye, hogy a kutatási eredményeket az egyetem segítségével a vállalkozások a napi életükbe próbálják meg átvezetni, implementálni. Ezt a törekvést segíti, támogatja az egyetem különböző üzleti kurzusokkal, tréningekkel, konferenciákkal, egyéni tanácsadással és technológiai témájú konzultációkkal.

### STATISZTIKAI ADATOK<sup>7</sup> A 2008/2009-ES TANÉVRŐL

Az egyetemre összesen 5349 hallgatót vettek fel a 2008/2009-es tanévben. A jelentkezések száma az elmúlt 3 tanévben minden évben meghaladta a 45 ezer főt, tehát a korábbiakhoz hasonlóan kilencszeres volt a túljelentkezés ebben az évben is.

A hallgatók összlétszáma 2009. július 31-én 26 951 fő volt, 70%-uk alapképzésben vett részt, míg a többiek a posztgraduális szakokon hallgatók. A tanulók több, mint 58%-a társadalomtudományi képzésre iratkozott be, gyógyászati és állatorvosi képzésben a hallgatók több mint 13%-a vett részt, míg a műszaki és mérnöki tudományok kurzusaira a hallgatók körülbelül 29%-a járt. A hallgatók kb. 45%-a Skóciából nyert felvételt, további mintegy 27%-a Nagy-Britannia más területéről, míg európai uniós tagállamból majdnem a hallgatók 10%-a érkezett, a létszám maradék részét pedig az EU-n kívüli országok állampolgárai teszik ki.

Az intézményben 7926 betöltött álláshelyre a tavaszi szemeszter végén 78% főállású munkatárs jutott. A személyzet 43%-a oktatói státuszban, 31%-a operatív támogatói, 24%-uk pedig vezetői és/vagy magas szintű szakértői munkát jelentő státuszban van<sup>8</sup>.

Az intézmény teljes vagyona meghaladja az 1,26 milliárd angol fontot, amelynek 96%-át a tárgyi eszközök, a többi a különböző tartalékok teszik ki.

Az egyetem teljes éves költségvetése majdnem elérte a 600 millió fontot. A tanévet az intézmény szolid, 3,9 millió fontos nyereséggel zárta. A bevételek négy fő forrásból származtak: adományok (31%),

6 A részletes felvételi követelményeket lásd itt: <http://www.ed.ac.uk/studying/international/english>

7 A legutolsó éves beszámoló elérhető itt: [http://www.ed.ac.uk/polopoly\\_fs/1.23909/fileManager/annual-review-0809.pdf](http://www.ed.ac.uk/polopoly_fs/1.23909/fileManager/annual-review-0809.pdf)

8 A részletes statisztikai adatok elérhetőek itt: [http://www.planning.ed.ac.uk/management\\_information/factsheet/20090731/staff.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/management_information/factsheet/20090731/staff.htm) oldalon

beszedett tandíjak (16%), kutatási bevételek (30%), egyéb források (23%). A költségek 56%-át az oktatók és alkalmazottak személyjellegű költségei tették ki, az igénybe vett szolgáltatásokra további mintegy 40%-ot, értékcsökkenésre és egyéb kiadásokra pedig a költségek maradék 4%-át fordította az egyetem.

## Az egyetem irányítása, vezetési kihívások

### MENEDZSMENT FELADATOK

Az intézmény kormányzását több szinten, eltérő szervezésű és hatáskörű testületek valósítják meg. Az egyetem két alapvető testülete a Court és a Szenátus<sup>9</sup>.

A 22 tagú Court az egyetem legfőbb szerve, amely a skót törvények szerint az intézmény karakterét és jellegét meghatározó, a legfőbb döntéseket meghozó és elszámoltató egysége. Tagjai a szervezeti egységek vezetői, valamint 8 külső (kooptált) személy, akiket szakértői, tudományos és potenciális lobbijerük alapján választ meg tagnak a Court többi tagja<sup>10</sup>. A Court elnöke a rektor, aki nem lehet az intézmény hallgatója vagy alkalmazott munkatársa.

A Court dönt az intézmény költségvetéséről, valamennyi vagyonának kérdésében, foglalkoztatója minden alkalmazottnak, továbbá meghatározza az intézmény alapvető felépítését, stratégiáját, jövőképét és céljait. A Court nevezi ki a vezető tisztségviselőket mind az adminisztratív, mind az akadémiai egységek élére. Ennek megfelelően összességében felelős az egyetem szakszerű, sikeres, eredményes működésért, és ebből kifolyólag beszámoltatja és ellenőrzi a szervezeti egységeket, az egyetem működését és tevékenységét.

A Court egy évben csak ötször ülésezik, ezért hatásköreinek egy részét saját döntése alapján különböző bizottságokra ruhazza át (pénzügyi, audit, tudományos stb.), amelyek segítik a működését, a döntéshozatalt, az ügyvitelt. Ezek a tanácsok döntés-előkészítő, döntéshozó és konzultatív testületek egyszerre, egyben szakmai felügyeletet gyakorolnak az egyes szervezeti egységek felett is.

Az intézmény tényleges operatív irányítását a Court által megbízott igazgató (principal) látja el. Az igazgató az elnöke a Szenátusnak (Senatus Academicus), azaz a senior oktatók fórumának, amely akadémiai és tanulmányi kérdésekben hoz döntéseket. Az igazgatón kívül a testület tagja az összes professzor, továbbá a hallgatók, az alacsonyabb beosztású oktatók és a kutatói munkatársak választott képviselői és az adott tisztséget betöltő tagok.

Az igazgató munkáját külön központi menedzsment csoport (Central Management Group) segíti, amely egyben az intézmény pénzügyi és tervezési rendjét is felügyeli. Az egyetem Hallgatói és Dolgozói Szervezeti Egységén belül önálló irányítási és stratégiai tervezési iroda (Governance and Strategic Planning) működik. Ez a szervezeti egység a belső irányítási feladatok kontrollját végzi, ide tartozik a szenátus és a tanácsok ügyeinek figyelemmel kísérése, titkárságaik működtetése, a stratégiai tervezési és a menedzsment információs (controlling) csoport (Management Information Group), valamint a kommunikációs és PR részleg (Protocoll Office) működtetése.

A stratégiai célok meghatározása, ezek egyeztetése, az ehhez szükséges elemzések elvégzése a stratégiai tervezési csoport feladata. A csoport kezeli az intézmény küldetését, stratégiai dokumentációját és a Balanced Scorecardját is. A menedzsmentinformációs-csoport adatokat szolgáltat

<sup>9</sup> Részletesen lásd itt: <http://www.planning.ed.ac.uk/Governance/index.htm> valamint itt: [http://www.planning.ed.ac.uk/Governance/university\\_governance/UniversityGovernance.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Governance/university_governance/UniversityGovernance.htm)

<sup>10</sup> A részletes feltételeket és a kiválasztás folyamatát lásd itt: <http://www.planning.ed.ac.uk/Governance/Court/documents/ExtMemCourt.pdf>



visszacsatolás és monitoring célzattal a vezetőségnek, a szenátusnak, a tanácsoknak és a külvilágnak az intézmény alapfolyamatairól, tevékenységéről és statisztikai adatairól. Ezen adatok forrása az egyetemen belül működtetett különböző információs rendszerek és adatbázisok (pénzügyi, hallgatói, HR, infrastruktúra menedzsment stb.).

## CÉLKITŰZÉSEK ÉS STRATÉGIA

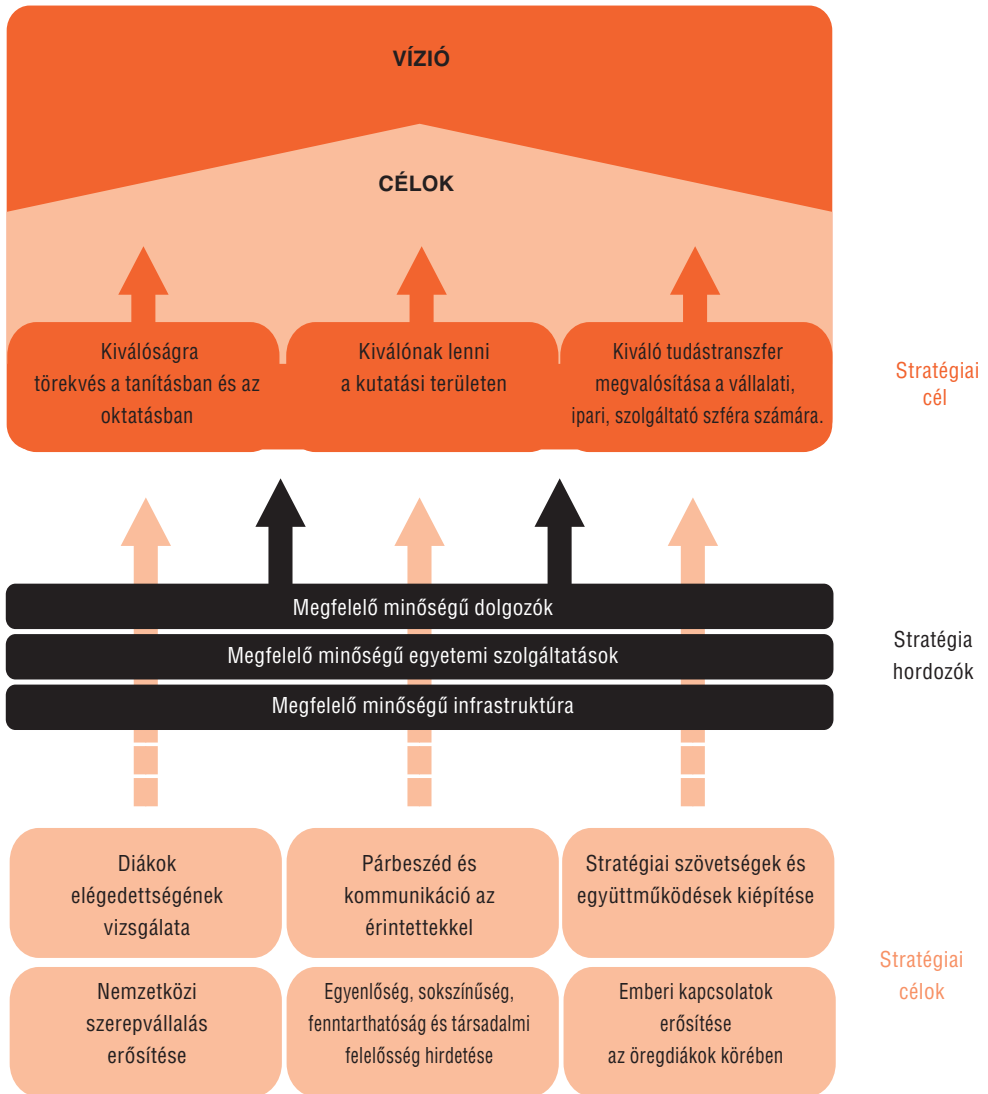
A legelső publikált stratégiai terv 1996-os keltezésű, elérhető az egyetem honlapján. Ezt követően több átfogó, többéves stratégiai terv készült. Utolsó előttiként 5 éves időtávra íródott egy stratégiai irat, amelyet 2004-ben fogadott el a szenátus. Az egyetem aktuális stratégiai terve a 2008-2012 közötti időszakra vonatkozik. Ez az 5 éves stratégiai dokumentum 36 oldal terjedelmű és bárki számára, az angol mellett kínai és gael nyelven is hozzáférhető az egyetem honlapján<sup>11</sup>. A 2008/2012-es és a 2004/2008-es irat között hasonlóság igen nagy, csak a stratégiai témákban van eltérés. A jelenleg hatályos stratégia terv tehát szerves folytatása az előző ciklus célkitűzéseinek, mindkettő azonos gyökerekből táplálkozik.

Az aktuális stratégiai az alábbi módon épül fel:

- Vízión rögzítése egy mondatban, amely szabatos fordításban: a jövő formálása a világ legjobb diákjainak és tanárainak képzése és fejlesztése révén. („Our vision: To shape the future by attracting and developing the world’s most promising students and outstanding staff.”)
- Misszió meghatározása, amely gyakorlatilag a fenti vízióból eredő legfontosabb feladatokat fekteti le mindenki számára öt mondatban. Ezek röviden a következők:
  1. A tudás megtalálása, alakítása, megosztása a legfontosabb feladatunk.
  2. A világ egyik legjobb kutató és oktató egyetemeként akarunk működni.
  3. A legjobb minőségű oktatást és tanulási környezetet kell biztosítanunk.
  4. A hallgatókat magas szintre kell fejleszteni szakmailag, személyes területen is.
  5. Hozzájárulunk Skócia, az Egyesült Királyság, az Európai Unió és a világ jobbá tételéhez.
- Stratégiai célok kijelölése, amelyek a misszióban foglaltak elérését szolgálják. Ezek szerint az egyetemnek három stratégiai célja van. Ezek: 1. kiválóságra törekvés a tanításban és az oktatásban, 2. kiválóan lenni a kutatási területen, 3. kiváló tudástranszfer megvalósítása a vállalati, ipari, szolgáltató szféra számára.
- Stratégiai kulcstényezők meghatározása, azaz azon letétemények azonosítása, amelyek a stratégia megvalósítását szolgálják. Ezek: megfelelő emberek, minőségi infrastruktúra és szolgáltatások.
- Stratégiai témák rögzítése, amelyek azt szolgálják, hogy az egyetem körvonalazza a legfontosabb tennivalókat és törekvéseket a stratégiai célok teljesülése érdekében. Jelenleg hat ilyen témát határozott meg az egyetem, úgy mint: hallgatói elégedettség növelése, fejlődés nemzetközi területen, szélesebb publikum megszólítása, nagyobb társadalmi felelősségvállalás, stratégiai szövetségek és együttműködések kialakítása, alumni fejlesztése.

<sup>11</sup> Az Egyetem stratégiai dokumentációja elérhető itt: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/SP2008-12/index.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/SP2008-12/index.htm)

3. ábra Az Edinburgh-i Egyetem Stratégiai alkotóelemeit összefoglaló ábra



Az egyes fejezetekhez, részekhez konkrét funkcionális, ill. (al)stratégiák társulnak, amelyek már konkrét szervezeti egységek feladataiban is megjelennek<sup>12</sup>. Például a „szélesebb publikum elérése” stratégiai téma irányt szab az egyetemi közösségi kapcsolatoknak és a PR feladatoknak<sup>13</sup>. Ennek megfelelően erőforrásokat áldoz az egyetem arra, hogy a róla szóló híreket, tényeket, eseményeket prezentálja a sajtónak, változatos

<sup>12</sup> Az egyes stratégiai részdokumentumokat lásd itt: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/SP2008-12/Strategies.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/SP2008-12/Strategies.htm) (2010.05.23.)

<sup>13</sup> Lásd: <http://www.ed.ac.uk/schools-departments/communications-marketing/resources/> (2010.05.23.)

témákban konferenciákat szervezzen, látogatókat hívjon az épületekbe, márkát és presztizst próbáljon kovacsolni az egyetemi élethez, és tájékoztató központot működtessen.

Az infrastruktúra kapcsán említhető a 70 oldalas létesítménygazdálkodási stratégia (Estate Strategy 2005-2015)<sup>14</sup>, amely 10 évre előre meghatározza a létesítménygazdálkodási, fenntartási, berendezési, karbantartási keretfeltételeket és feladatokat a műszaki szervezet számára. De említhető még az önálló e-learning stratégia<sup>15</sup> is, amely a hallgatói elégedettség növelése érdekében született meg, hogy lefedesse azokat a szabályokat, amelyek a távoktatásra vonatkoznak - milyen szoftverek szolgálják ki és milyen IT fejlesztéseket kell megvalósítani ahhoz, hogy ezek a stratégiai időszak végére megvalósuló álmok lehessenek.

Az ötéves időtávú stratégiai tervben megtalálható az egyes stratégiák célkitűzéseinek kifejtése is. Rendszerint minden célhoz, akcióhoz 2-3 oldalas elemzés, levezetés tartozik, amelyben az egyetem leírja a jelenlegi helyzetet, megfogalmazza a várt, 2012 nyarára elérendő célállapotot, valamint a konkrétan a cél elérése érdekében szükséges főbb csapásirányokat és az ezek mérésére vonatkozó szempontokat.

## MONITORING ÉS VISSZACSATOLÁSOK

A stratégiai tervben foglaltakról évente összefoglaló, illetve helyzetképjelentés készül, amely a többi stratégiai dokumentummal együtt a Court elé kerül. A riport a legfontosabb eredményeket összesíti, illetve az egyes stratégiák, területek, témák helyzetét, a megvalósultság fokát, előrehaladását mutatja be. A jelentések erősen építenek a menedzsmentinformációs-csoport által szolgáltatott tényadatokra, amelyek a tervadatokkal konzisztens, összehasonlítható számadatokat jelentenek a szükséges bontásokban (évek, szervezeti egységek, képzési formák stb.).

Az egyetem belső információs rendszere egyébként belülről elérhető minden erre feljogosított személy számára, tehát a belső rendszerben online is meg lehet nézni, le lehet kérni a stratégiai mutatószámokat historikusan, évekre visszamenőleg. A legfontosabb adatok (létszám, költségvetési helyzet, kurzusok minősége, BSC mutatószámok) viszont az egyetem honlapján bárki számára, bármikor hozzáférhetők, megtekinthetők<sup>16</sup>. Ezzel kívánja az egyetem az átláthatóságot és a beszámoltathatóságot biztosítani akkor is, amikor nincs a szenátus napirendjén az aktuális stratégiai felülvizsgálat.

## AZ EGYETEMI BALANCED SCORECARD KIALAKÍTÁSA, BEVEZETÉSE

Az intézmény honlapján<sup>17</sup> részletesen olvashatunk a BSC kialakulásának történetéről<sup>18</sup>. Az első BSC-t az egyetem a 2002/2003-as tanévben készítette, amelyet 2004-ben és 2005-ben is felülvizsgált, pontosított. Kialakításánál figyelembe vették olyan vállalatok saját BSC-jét, mint például a Diageo, Nationwide, Ericsson és Mobil Oil, de ötleteket merítettek más felsőoktatási intézmények BSC-jéből is, mint például az Open University, Glasgow Caledonian University, Napier University, University of California és az Ohio State University. Ezután döntöttek úgy, hogy nem a klasszikus BSC nézőpontokat alakítják ki, hanem saját szájuk íze szerint határozzák meg a mutatók főbb csoportjait.

A bevezetés több lépésben, kellő időt hagyva, a kulcsvezetők bevonásával történt. Első lépésként az egyetem vezetése egy prezentációt tekintett végig a BSC módszertanáról, majd a Court tagjaival egyenként interjút készítettek egyfajta felmérésként a BSC-vel kapcsolatos igényekről, félelmekről. Ennek összegzését

14 Lásd: <http://www.docs.csg.ed.ac.uk/EstatesBuildings/Strategies/EstateStrategy.pdf> (2010.05.23.)

15 Lásd: [http://www.ltc.isg.ed.ac.uk/docs/open/eLC\\_12-03-08PaperA1.pdf](http://www.ltc.isg.ed.ac.uk/docs/open/eLC_12-03-08PaperA1.pdf) (2010.05.23.)

16 Lásd: [http://www.planning.ed.ac.uk/Management\\_Information/Factsheet.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Management_Information/Factsheet.htm) (2010.05.23.)

17 Az egyetem BSC-jéről bővebben itt olvasható: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BalancedScorecard.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BalancedScorecard.htm) (2010.05.23.)

18 Lásd: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BalancedScorecard.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BalancedScorecard.htm) (2010.05.23.)

tárgyalták az igazgató előterjesztésében a Court tagjai, akik akkor még módosításokat fűzhettek a rendszertervhez.

A bevezetés fő indokaként a teljesítmény növelését és láthatóvá tételét jelölte meg az egyetem vezetése, de a bevezetés indokai között megjelent az a szempont is, hogy az egyetemnek be kell tudnia mutatni teljesítményét a skóciai állam, a lakosság és a szélesebb közvélemény felé is, erre pedig alkalmasnak találták a BSC-t. Felismerték azt is, hogy eddig zömében csak pénzügyi adatokkal dolgoztak, és hiányát érezték a nem pénzügyi értékű mutatóknak. A bevezetéssel nem utolsósorban egészséges versenyt akartak gerjeszteni az egyetem falain belül.

A jelenlegi BSC-ben szereplő mutatószámok célértékeit a 2006/2007-es tanév alapján határozták meg összhangban a 2008/2012-re érvényes stratégiai tervvel. Összehasonlítás céljából a saját mutatószámaikat összevetették más egyetemek hasonló mutatószámaival, ezáltal a BSC pozicionálásra és állandó javításra ösztönzi az egyetemet, és a „piaci” benchmarkingot is lehetővé teszi számára<sup>19</sup>.

## NÉZŐPONTOK

Az Edinburgh-i Egyetem BSC-je négy nézőpontot tartalmaz<sup>20</sup>, amelyek a következők:

1. *Szervezeti fejlődés nézőpontja (Organisational Development)*, amely azt vizsgálja, hogy mennyire képes az egyetem a dinamikus fejlődést fenntartani, megvalósítani. Itt 9 mutatószám kapott helyet, lényegében ezek az egyetem növekedéséről, annak létszámáról és szellemi potenciáljának fejlődéséről adnak visszajelzéseket.
2. *Pénzügyi nézőpont (Financial)*, amely egyértelműen az erőforrások hatékony, költség-haszon elvű felhasználását vizsgálják. Itt kaptak helyet a bevételekkel, költségekkel, adományokkal és ezek időben egymáshoz, ill. hasznosított alapterülethez, létszámhoz, hallgatókhoz stb. való hasonlítása. Ezeket összesen 9 mutatószám jellemzi.
3. *Érintettek (Stakeholder) nézőpontja*, amely arra vonatkozik, hogy a hazai és külföldi hallgatók, a közvélemény és a munkavállalók számára az egyetem mennyire vonzó. Itt kapott helyet 7 olyan mutatószám, amely lényegében a hallgatók különböző szempontok szerinti megoszlását, a hallgatók elégedettségi fokát, és a médiában megjelent híradások számát mutatják.
4. *Belső működés nézőpont (Internal Business)*, amely azt segít megmutatni, hogy az egyetem mennyire tudja szervezni és ellátni a képzési törekvéseit. Itt hét olyan mutatószám kapott helyet, amely a képzésbe bevont hallgatók részarányára, illetve a kollégiumi férőhelyek és a szabad kapacitások kihasználtsági fokára utalnak.

Az Edinburgh-i Egyetem BSC-je 4 nézőpontban, aktuális adatokkal			
Szervezeti fejlődés nézőpont Dinamikus fejlődésünk biztosítása és fenntartása		Pénzügyi Nézőpont Erőforrásaink költség-hatékony felhasználása	
Mutatószám neve és sorszáma	Aktuális Értéke	Mutatószám neve és sorszáma	Aktuális Értéke
1. Alapképzésben résztvevő skót hallgatók aránya a teljes alapképzés létszámához viszonyítva	53.6%	10. Nem költségvetési eredetű bevételek aránya a teljes bevételből	68.1%

19 Lásd: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BSC/RGCurrent.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/RGCurrent.htm) (2010. 05. 23.)

20 Lásd: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BSC/0708BSC.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/0708BSC.htm) (2010. 05. 23.)

2. Kutató státuszú, posztgraduális képzésben résztvevő hallgatók száma	3,700	11. Korábbi évek beruházásaiból következő amortizáció értéke a teljes bevétel arányába	2.3%
3. Posztgraduális hallgatók által fizetett tandíj értéke	£19,164k	12. Nem-oktatói egységek működési költségének aránya az oktató tevékenységet végzőkhöz viszonyítva	11.3%
4. Regisztrációk száma a Lifelong learning programban	15,321	13. Indirekt kutatási költségek vállalati, intézmény általi fedezete az összes kutatási bevétel százalékában	16.1%
5. Tantervi fejlesztés mértéke a meglévő iskolák arányában	16.1%	14. Kutatási eredmények felhasználása (aláírt licenz-szerződések száma)	47
6. Egy egyetemi tanárra eső, elfogadott kutatási tervpályázatok száma	1.28	15. Átlagos támogatás (szponzoráció) éves értéke az elmúlt három év átlagában	£11.7M
7. Női alkalmazottak aránya az Egyetem összes szervezeti egységét figyelembe véve	45%	16. Eszközök értékének aránya a kötelezettségekhez viszonyítva	1.31 : 1
8. Egy főállású oktatóra eső képzési, fejlesztési és tréning események száma	0.81	17. 1 £ informatikai beruházásra eső IT szolgáltatások száma	1.292
9. Határozott időre kinevezett oktatók aránya az összes oktatóhoz viszonyítva	23.8%	18. Egy négyzetméterre jutó építmény-fenntartási, -karbantartási és -üzemeltetési költség	£66.13

Érintettek nézőpont Mennyire tudjuk a lakosság, a dolgozók, a hallgatók érdeklődését felkelteni és igényeiket teljesíteni.		Belső működési nézőpont Hogyan képes az egyetem teljesíteni küldetését és stratégiáját	
Mutatósám neve és sorszáma	Aktuális Értéke	Mutatósám neve és sorszáma	Aktuális Értéke
19. Nem EU országból származó hallgatók száma	3,923	23. Az 1 rovat-centiméterre jutó pozitív újsághíradások mértéke az összes újsághírhez képest.	97.1%
20. Jeles és jó eredménnyel diplomázó alapképzésben résztvevő hallgatók aránya	77.8%	24. 5 vagy 5* RAE minősítésű oktatók aránya az összes egyetemi oktatóhoz viszonyítva	77.4%
21. Azoknak a diplomásoknak az aránya, akik állami középfokú oktatási intézményből jutottak be az egyetemi alapképzésbe	68.0%	25. Azon hallgatók aránya, akik összességében elégedettek voltak egyetemi tanulmányukkal	82%
22. EU országból származó etnikai kisebbségek aránya az összes EU-s hallgató arányában	6.0%	26. IT szolgáltatásokkal való megelégedettség %-a	88.9%

Érintettek nézőpont Mennyire tudjuk a lakosság, a dolgozók, a hallgatók érdeklődését felkelteni és igényeiket teljesíteni.		Belső működési nézőpont Hogyan képes az egyetem teljesíteni küldetését és stratégiáját	
Mutatószám neve és sorszáma	Aktuális Értéke	Mutatószám neve és sorszáma	Aktuális Értéke
27. Publikációs adatbázisban elhelyezett élő és elérhető hivatkozások aránya az összes hivatkozás alapján	60%	30. Az ingatlanok költségei az egyetem összes bevételének arányában	6.8%
28. Egy bruttó négyzetméterre jutó bevétel összege	£980 psm	31. Az akadálymentesítési törvény (Disability Discrimination Act) okán végzett átalakítási és fejlesztési költségek	circa £5.1M
29. Beruházások és tervezett karbantartások értéke az építmények értékének arányában	5.5%	32. Teremkihasználtság %-a	49.3%

Megjegyzés: A kék háttérrel jelölt adatok a 2007/08 tanévre, a többi adat a 2006/07 tanévre vonatkozik.

Forrás: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BSC/0708BSC.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/0708BSC.htm) (2010. 05. 23.)

## MUTATÓSZÁMOK

Az egyes nézőpontokon belül minden egyes mutatószámnak önálló definíciós lapja van, amely a legfontosabb rendelkezéseket, jellemzőket tartalmazza az adott mutatószámra vonatkozóan. Ezek mutatóként kitöltve rendelkezésre állnak mindenki számára, publikusak az egyetem honlapján<sup>21</sup>, mely alapján bármely érdeklődő utána tud nézni a mutató pontos részleteinek.

A definíciós lap a következő információkat tartalmazza:

- Mutató magyarázata, azaz hogy mit mér, mit jellemez a mutató.
- Miért fontos ezt mérni, lényegében rövid indoklása a mutató kiválasztásának.
- Annak bemutatása, hogy a mutató miképpen kapcsolódik az egyetem 5 évre szóló stratégiai tervéhez.
- Milyen módosításokkal, fenntartásokkal kell élni a kapott adatok elemzése során.
- Mely másik BCS mutatószámokkal van kölcsönhatásban ez a mutató.
- Hogyan kell a mutató előállításához szükséges adatokat szűrni, illetve pontosítani ahhoz, hogy a szándékolt eredményt kapjuk.
- Mi az adatok forrása, honnan származnak azok.
- Van-e felettes, gyűjtő mutatószáma ennek a mutatónak.
- Ki a felelős az adatszolgáltatásért (nem a célértékekért!).
- Milyen gyakorisággal és pontosan mikor történik az adatok frissítése, azaz a mutatószám újraszámítása.
- Van-e folyamatban olyan fejlesztés, amely a mutatószám képzsésének aktuális megváltoztatását indokolja majd a jövőben.

A mutatószámok általában évente kétszer frissülnek, ebből hivatalosan mindig a tanévet lezáró éves adatokat publikálja az egyetem a tárgyév július 31-ét követő 4. hét végéig. A köztes időszakban mindig

<sup>21</sup> Lásd példaképp: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BSC/01Text.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/01Text.htm) (2010.05.23.)

csak az őszi félévre vonatkozó belső jelentés készül, amelyet február 28-ig zárnak le. Ez a külső érdeklődők számára nem hozzáférhető.

A mutatók számított értékei (ahol ez lehetséges volt) a 2001/2002-es tanévre visszamenőleg elérhető, azaz 8 tanév adatai egy közös táblázatban, grafikai támogatással, diagrammokkal együtt megtekinthetők a honlapon<sup>22</sup>. Ahol ez releváns, az egyetem saját adatbázisaiból származó adatai mellett<sup>23</sup> feltünteti a Brit Nemzeti Oktatásstatisztikai Ügynökség (Higher Education Statistics Agency), a Nemzeti Hallgatói Felmérés (National Student Research), illetve az Éves Pénzügyi Beszámolókból (Annual Report) származó statisztikai adatokat is<sup>24</sup>, s az esetleges eltéréseket megmagyarázza az érdeklődők számára (ezek leginkább technikai, számbavételi eltérésekből fakadó különbségek).

A választott mutatószámok között vegyesen találunk nominális értékű létszámot, illetve font mértékegységű adatot, de ugyanilyen arányban találkozunk %-osan, illetve arányszámokat tartalmazó mutatókkal is. A mutatószámok előállításához, számításához szükséges adatok biztosításáért az adott szervezeti egységek a felelősek.

A mutatók célértékeit nem a BSC-ben tüntették fel, hanem az 5 évre szóló célkitűzések között szerepelnek, és ugyanitt kerültek meghatározásra a legfontosabb számszerűen elérni kívánt eredmények is. A mutatószámok definíciós lapján külön bekezdés foglalkozik az erre való pontos hivatkozással, s az eredeti dokumentumból átemelve határozzák meg a célértéket is.

Egy konkrét mutatószám definíciós lapja	
19. Nem EU országból származó hallgatók száma	
(a) Mit mér a mutató?	Ez a mutató jelzi azoknak a hallgatóknak a számát, akiknek az állandó lakhelye az Európai Unió kívül van.
(b) Miért mérjük ezt a szempontot?	Ez a mutató segít nekünk abban, hogy nemzetközi szerepvállalásunkról és annak sikeréről visszajelzést kapjunk. Stratégiai tervünkben jelentős helyet foglal el a nemzetközi képzésben való szerepvállalás így a külföldről, nem EU tagországból érkező hallgatók létszámának növekedése erősíti azt a pozíciókat, hogy a világ egyik vezető egyeteme lehessünk.
(c) Hogyan kapcsolódik ez a mutató az egyetem Stratégiai Tervéhez?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Stratégiai téma: Nemzetközi szerepvállalás erősítése</li> <li>• 35. számú célkitűzés: a 2003/04-es tanévhez képest a 2007/08-as tanévre 500 fővel akarjuk a nem EU tagországból érkező hallgatók számát növelni.”</li> </ul>
(d) Milyen korlátozásokot kell figyelembe venni, amikor ezt az adatot vizsgáljuk?	Nemzetközi hallgatók státusza megítélhető a lakcím vagy egyéb más szempont alapján is. Mi azt a hallgatót tekintjük külföldinek, aki beiratkozáskor külföldi lakcímmel rendelkezik. Ezek a hallgatók a nemzetközi képzési program díját fizetik meg egyetemünknek. Ez a mérőszám egy abszolút mérőszám, létszám alapján kerül meghatározásra. Nehézséget jelent ugyanakkor az adatok összehasonlítása időben, ill. más intézménnyel összehasonlítva, hiszen nem mindig tudható azok képzési köre és mérete.

22 Lásd példaképp: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BSC/01Data.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/01Data.htm) (2010. 05. 23.)

23 Lásd: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BSC/Background.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/Background.htm) (2010. 05. 23.)

24 Lásd: [http://www.planning.ed.ac.uk/Management\\_Information/StatReturns.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Management_Information/StatReturns.htm) (2010. 05. 23.)

(e) Melyik másik BSC mutatószámmal van ok-okozati viszonyban ez a mutató?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alapképzésben résztvevő skót hallgatók aránya a teljes alapképzés létszámához viszonyítva.</li> <li>2. Kutató státuszú, posztgraduális képzésben résztvevő hallgatók száma.</li> <li>3. Posztgraduális hallgatók által fizetett tandíj értéke.</li> <li>10. Nem költségvetési eredetű bevételek aránya a teljes bevételből.</li> <li>23. Az 1 rovat-centiméterre jutó pozitív újsághíradások mértéke az összes újsághírhez képest.</li> </ol>
(f) Hogyan határozzuk meg ennek a mutatónak az értékét?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A létszámba beleértjük a beiratkozott, a halasztó és a részdíjs mesterképzésben (Part time Modular Masters Scheme) résztvevő hallgatókat.</li> <li>• Nem EU állampolgárnak tekintjük azt a hallgatót, aki beiratkozáskor az Egyesület Királyság, illetve az Európai Unió (ide nem értendő a Csatorna szigetek és Man Szigete is) területén kívül rendelkezik állandó lakcímmel. Figyeljünk arra, hogy a hallgatók ideiglenes lakcíme általában az egyetemi helyszín lesz, míg számunkra az állandó lakcím a releváns. Az is lényeges körülmény, hogy gyakran a hallgató állandó lakcíme is megváltozik a képzés ideje alatt, ezért is vizsgáljuk azt, hogy a hallgató beiratkozáskor hol rendelkezik állandó lakcímmel.</li> <li>• Látogatói státuszú hallgatóink adatait saját adatbázisunk tartalmazza, de a hivatalos felsőoktatási hallgatói adatbázis nem.</li> </ul>
(g) Honnan származik az adat?	A saját adatok az egyetemi hallgatói adatbázisból (University's Database for Admissions, Curricula and Students (DACs)) míg az összehasonlításra alkalmas adatok a Felsőoktatási Statisztikai Ügynökség (Higher Education Statistics Agency (HESA)) adatbázisából nyerhetők ki.
(h) Van-e felettes, gyűjtő mutatószáma ennek a mutatónak?	A nem EU országból származó hallgatók létszáma beleszámítódik az összes hallgatói létszámba, tehát annak része.
(i) Ki felelős az adatok rendszeres szolgáltatásáért?	Tervezési Igazgató.
(j) Milyen gyakran és mely részeit kell a mutatószámoknak frissíteni?	Évközi jelentéshez: 4 héttel január 31. után. Év végi jelentéshez: 4 héttel július 31. után.
(k) Van-e folyamatban a mutatószám fejlesztése?	Jelenleg nincs.

Forrás: [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BSC/19Text.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/19Text.htm) (2010.05.23)

## HASZNOK, EREDMÉNYEK

Az egyetem vezetése, illetve a szenátus tanácsai évente egyszer tárgyalják a BSC aktuális adatainak összefoglaló jelentését. Ezek a megbeszélések összemosódnak a többi stratégiára, annak értékelésére vonatkozó napirenddel, tehát a BSC a vezetés számára számszaki adatokat nyújt ahhoz, hogy az egyetem vezetősége a



stratégiai irányt és a tempót értékelni tudja. Ugyanakkor nem ez az egyetlen forrás, amely alapján az elvégzett munkát és az elért eredményeket értékeli a Courban. A BSC mellett inputként helyet kap a belső audit, a házon belüli felmérések és az egyes szervezeti egységek saját beszámolóit is.

Az egyetem úgy látja, hogy a nyilvánosság sokat segít a BSC rendszernek. Mivel az adatok egyébként publikusak, és bármikor bárki számára hozzáférhetők az egyetem honlapján, ez önálló erőt ad a BSC-nek és irányban tartja az egyetemet, ráadásul a mutatók a stratégiával összekapcsolódnak, tehát a vezetők számára a stratégia megvalósulásának egyik állandóan rendelkezésre álló monitoring eszközévé vált az elmúlt 8 év alatt.

Az egyetem büszke arra, hogy BSC-jét a világ nyilvánossága elé tárta, ami további ösztönző erőt ad a folyamatos jobbitásra. További haszonként élték meg, hogy a mért adatok általában összehasonlíthatók más intézmények statisztikai adataival is, így lehetőség nyílik a benchmarkingra, azaz a kulcs teljesítménymutatók összevetésére.

## Értékelés és hasznosítás

### AZ EDINBURGH-I EGYETEMI BSC ÉRTÉKELÉSE

A külső szemlélő számára az egyetemi BSC elsöre igen robusztus, átgondolt és többi irányítási rendszerrel összekapcsolt vezetési eszköznek látszik. Az egyetem nyilatkozatai és publikált dokumentumai szerint a BSC napi szinten tudja befolyásolni a döntéshozók szempontjait és határozatait.

Van ugyanakkor néhány olyan módszertani kérdés, amelyet érdemes megemlíteni. A BSC elméletéből és az egyetem törekvéseiből származó dilemmák a következők:

1. Az egyetem a stratégiai célértékeket a Balanced Scorecard mutatószámaitól függetlenül határozta meg. Azaz a BSC mutatóknak önálló célértékei nincsenek, azok kapcsolódnak az ötéves stratégiai tervben szereplő célkitűzésekhez és az ott szereplő értékekhez. Erről azonban külön meg kell bizonyosodni, tehát minden mutatószám esetében meg kell vizsgálni, hogy az valóban szorosan kapcsolódik stratégiai célkitűzésekhez/célértékekhez, mindkettő ugyanarra vonatkozik stb.
2. Bár az egyetem igen meggyőző az adatok nyilvánosságában, a BSC rendszer felhasználására vonatkozó publikációk hiányoznak az egyetem honlapjáról. Noha a honlap tanúsága szerint az ott megadott munkatárstól további információk kérhetők, mégis jó lenne látni az egyes mutatószámokhoz tartozó konkrét intézkedéseket, főleg abban az esetben, ha a mutató a célértéktől tartósan elmarad. Ugyancsak hiányoznak a publikációk közül az éves BSC beszámolók, jelentések.
3. A 32 mutató többsége eredményező mutató, azaz olyan indikátor, amely közvetlenül nem befolyásolható. Ebből következik, hogy a mutatók javítása érdekében olyan egyéb tevékenységeket, jellemzőket is mér az egyetem, amely a BSC-ben nem kapott helyet, de azokra a mutatókra kihatással van. Például az egy négyzetméterre jutó bevétel mint arányszám önmagában nem befolyásolható, csak a nevező és a számláló értéke külön-külön. Ebből következően a teljesítményezőzők a nagyobb bevétel érdekében kifejtett tevékenységek (pl. indított adományszerzési programok, több vállalati együttműködési szerződés megkötése) mérőszámai, míg a bruttó négyzetméter adatot adottságnak fogadjuk el (mivel csökkentésére irányuló törekvések eléggé valószerűtlenek).

### HAZAI LEHETŐSÉGEK AZ EDINBURGH-I PÉLDA ALAPJÁN

Magasra teszi a lécet az Edinburgh-i Egyetem, ha a stratégia lebontásában, utánkövetésben és az eredmények nyilvánosság elé tárásában akarnak versenyezni vele a hazai felsőoktatási intézmények. Kiérlelt, átgondolt, informatikai mérési rendszerrel alátámasztott BSC-t tudott a skót egyetem bevezetni, melynek eredményei valós súlyt képviselnek az egyetem belső és külső megítélésében is.

Hazai egyetemeink, főiskoláink többsége küldetésnyilatkozattal már rendelkezik, ezek többnyire az intézmények honlapján is olvashatók. Komplex írásos (vezetői) stratégiája is sok intézménynek van, de már kevesebb intézmény publikálja saját honlapján ezeket a dokumentumokat. A mérési eredményekről és a visszacsatoló elemzésekről pedig egyáltalán nem olvashatunk az egyetemek vagy a Minisztérium honlapján. A kötelező közzétételi listán kívül az intézmények kevés közérdekű elemzést, őszinte feltáró dokumentumot tesznek közzé honlapjukon, noha ilyen dokumentumok készítését külső szervezetek eljárásrendileg is ösztönözní próbálják (intézményi akkreditáció, intézményfejlesztési terv, Minőségi Díj pályázat stb.).

Pedig belső és külső mérések eredményei a hazai intézményekben is folyamatosan rendelkezésre állnak, legfeljebb elsőre nem jutnak eszünkbe azok. Gondoljunk csak a költségvetési gazdasági információs rendszer szolgáltatata pénzügyi adatokra, a Neptunban, illetve az ETR-ben rögzített tanulmányi és hallgatói információkra, a diplomás pályakövetési adatbázisokra, az intézmények minőségbiztosítási egységeinek belső felméréseire, a központi felvételi adatokra, valamint a Központi Statisztikai Hivatal és az Oktatási és Kulturális Minisztérium statisztikai adataira.

Adat tehát van bőven, információ viszont már kevesebb, publikált összesítő beszámolók mindezekről pedig még kevesebb. Pedig a hazai felsőoktatás teljesítménymutatóit már nem kell feltalálni és a nulláról kialakítani<sup>25</sup>. Érdekes lenne az az önmagát generáló verseny, amiben az egyik intézmény az elnyert kutatói támogatások mértékével verseng egy másik neves egyetemmel. De biztosan érdekelné a dolgozói és a hallgatói elégedettség-felmérés eredménye is a közvéleményt, főleg ha azok standard és összehasonlíthatók lennének minden intézmény esetében. Ugyanígy érdekesek lehetnek a bukási arányok összehasonlító adatai vagy nemzetközi programokban résztvevő hallgatók létszáma származási ország, választott nyelv, elért tanulmányi eredmények szerinti bontásban összehasonlítva az elmúlt 5 évre visszamenőleg. És például az is érdekelheti mind az intézményvezetést, mind pedig az érdeklődő állampolgárokat, hogy az egy hallgatóra, illetve oktatóra eső fajlagos oktatási költség mekkora mondjuk Sopronban vagy Debrecenben.

Nem vagyunk tehát messze a célvonalától, amikor arra törekszünk, hogy egyetemeink és főiskoláink stratégiájáról és annak megvalósulásáról, az elért teljesítményéről objektív, mutatószámokon, méréseken és dokumentumokon alapuló visszajelző rendszert építsünk ki. Éppen a Balanced Scorecard tudna híd lenni a magasztos küldetésnyilatkozatok és hosszú távú stratégiai tervek, valamint a szemeszterek végén már rendelkezésre álló számtalan tényadat között.

Edinburgh-ban megcsinálták. De más egyetemek is alkalmazzák ezt a vezetői módszertant, saját elhatározásból, önérdüküket felismerve. Vajon melyik intézmény lesz hazánkban az első, amelyet belső tűz fog hajtani, hogy bevezesse és tökéletesítse a saját Balanced Scorecardját?

25 Egy értekezést e témában lásd itt: <http://www.tankonyvtar.hu/konyvek/avir-kezikonyv/avir-kezikonyv-3-2> (2010. 05. 23.)