

HARANGOZÓ TAMÁS – TIRNITZ TAMÁS

Ágazati és egyetemi teljesítménymenedzsment egy osztrák egyetemen

A BÉCSI WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN ESETE

A magyar felsőoktatási irányítás sok szempontból kapcsolódik a német nyelvterületen alkalmazott megoldásokhoz. Elég csak az ágazati minisztérium és az egyetemek kapcsolódásának módjára, a minisztérium számára benyújtandó stratégiai dokumentumra, vagy az egyetemi legfelső irányítótestületekre gondolni, s máris szembeötlik a hasonlóság. Emiatt, valamint a regionális elhelyezkedés és az ebből adódó közvetlen versenyhelyzet következtében egy osztrák egyetem teljesítménymenedzsment rendszerének megismerése a hazai felsőoktatás és egyes intézményei számára is számos tanulsággal szolgálhat. Ebből a meggyőződésből kiindulva a következőkben a bécsi Közgazdaságtudományi Egyetem (Wirtschaftsuniversität Wien, WU) teljesítmény-megállapodási és teljesítményjelentési rendszerét mutatjuk be.

Az esettanulmány kidolgozása során elsősorban azt térképeztük fel, hogy a külső, vagyis a felsőoktatásért felelős minisztérium által támasztott ágazati elvárások miként befolyásolják a WU belső irányítását és működését. Ezen belül vizsgálatunkat a teljesítményelvárásokra fókuszáltuk. Két eszközt elemeztünk részletesen - a teljesítmény-megállapodást és a tudásmérleget -, amelyek mindegyike a külső elvárásokat fogalmazza meg az egyetem számára. Továbbá tudatosan végigkövettük azt is, hogy ezen eszközök, illetve tartalmuk milyen módon jelennek meg az egyetem belső működésében és irányításában. Ehhez kapcsolódóan elemeztük az egyetemen alkalmazott megegyezéssel teljesítmény-célkitűzések rendszerét, s feltártuk a tudásmérleghez kapcsolódó vezetési szempontú problémákat, amelyekre megoldási javaslatokat is megfogalmaztunk.

A tanulmány megírásához a nyilvánosan - elsősorban az ágazati minisztérium és a WU honlapján - hozzáférhető adatok mellett írásos és szóbeli interjú(k) anyagát használtuk fel. Ennek kapcsán ezúton szeretnénk köszönetet mondani Doris Wagnernak, aki adatgyűjtésünket a WU oldaláról koordinálta, Maria Kutzelnak, a tudásmérleg összeállítását koordináló WU-munkatársnak és az Akadémiai Controlling bennünket anyaggal bőségesen ellátó felelősének, Markus Schelenznek. Végezetül több fontos megállapítást vettünk át az osztrák számvevőszék által az egyetemi teljesítmény-megállapodás kapcsán készített vizsgálati jelentésből is (Rechnungshof [2009]).

A Wirtschafsuniversität Wien (WU) bemutatása

AZ EGYETEMRŐL ÁLTALÁBAN

A bécsi Wirtschafsuniversität Wien - továbbiakban: WU - ma az Európai Unió legnagyobb gazdálkodástudományi egyeteme. Elődjét, a Császári Export Akadémiát (Imperial Export Academy) 1898-ban alapították az egyetem jelenlegi központjának helyén, a Berggassen. A WU több, mint 110 éves történetét számos fordulóponthoz jellemezte, azonban az egyetem gazdálkodási fókuszja végig megmaradt¹. Az egyetem jelenleg több mint 25 000 hallgatóval és 1 000 munkatárssal (ebből 413 fő az adminisztratív személyzet), valamint meglehetősen széles oktatási és kutatási portfólióval rendelkezik a gazdálkodástudomány és a közgazdaságtan területén. A kiemelt üzleti témakörök mellett az egyetem profiljában a nyelvoktatás, a jog, a matematika és statisztika, a szociológia, a történelem, a közgazdaságtan és más társadalomtudományok is megtalálhatók. A WU fejlődésének és történetének az egyik legaktívabb időszaka 1981 és 1990 közé esik, amikor a hallgatói létszám 8 000-ról 16 000-re növekedett, sőt a '90-es évek végére már elérte a 20 000 főt. Jelentős változást hozott emellett az 1993-as osztrák egyetemi törvénynek (UOG '93) megfelelő szervezeti és irányítási átalakulás (pl.: ez a törvény vezette be a négyéves rektori ciklust, és számos területen növelte az egyetem autonómiáját), valamint a bolognai rendszerre történő átállás a kétezres évek elejétől. Ez utóbbi eredményeképpen az egyetem 2006 őszén megindította első alapszakos (BA) és mester (MSc) programjait, és 2008 óta hét - ebből kettő teljesen angol nyelvű - mesterprogram is elindult (WU Éves jelentés [2009], WU Facts & Figures [2010]).

A WU a hazai fejlődés mellett a német nyelvterületre, valamint a nemzetközi téren való megmérettetésre is nagy hangsúlyt fektet, s kiemelt céljának tekinti a nemzetközi versenyképesség növelését és a nemzetközi piacon való szerepének további erősítését. Erre az egyetem a gyakorlatban is törekszik:

- A WU teljes oktatói létszámának nagyjából 15%-a, valamint a hallgatói létszám 23%-a külföldi. Noha a külföldi oktatók és hallgatók többsége német nyelvterületről érkezik, jelentős a török, a szlovák és a bolgár tanulók száma is, így összességében a nemzetközi hallgatók kétharmada a kelet- és közép-európai régióból származik. (A magyar hallgatók száma 2009-ben 238 volt.) A WU végzett diákjainak több mint fele (51%) az egyetemi tanulmányai alatt részt vesz külföldi programban (ún. internship vagy normál oktatási félév keretében).
- A WU az egyik első kelet-közép-európai régióbéli szereplőként 1989-ben a PIM hálózat tagja lett, majd egy évvel később elsők között csatlakozott a CEMS együttműködésbe is. Az egyetem emellett számos más európai programban is részt vesz, tagja például a JOSZEF, ERASMUS, EDAMBA és CEEPUS együttműködéseknek.
- Az egyetem nemzetközi partneregyetemének száma a legfrissebb adatok szerint 217 (WU Éves jelentés [2009]). A partnerintézmények között pedig Európa és a világ legnevesebb intézményei is megtalálhatók. A magyar egyetemek közül a WU a Budapesti Corvinus Egyetemmel rendelkezik együttműködési megállapodással.
- A Financial Times rangsoraiból szemezgetve: a WU nemzetközi gazdálkodási mesterprogramja 2008-ban a 18., míg 2009-ben a 16. helyen szerepelt. Az egyetem CEMS programja a 3. (50-ből), míg Executive MBA programja világszinten jelenleg a 41. (több mint 100 hasonló MBA programmal összehasonlítva). Összességében a WU az üzleti iskolák rangsorában 2009-ben a 34. helyen található (70 hasonló intézmény közül).
- Végül, de nem utolsósorban a WU a nemzetközi regionális oktatási térben betöltött szerepének fejlesztése érdekében Kelet-Közép-Európai Kompetenciaközpontot (CEE Competence Center) hozott létre.

A nemzetközi versenyképesség, valamint a magas oktatási és kutatás minőség érdekében - és eredményeképpen - az egyetem 2007-ben EQUIS (European Quality Improvement System) akkreditációt szerzett, amellyel megerősítette helyét Európa kiváló egyetemei között.

Az egyetem legfontosabb adatait a 2009-es állapot szerint a következő táblázat foglalja össze:

¹ Az egyetem történetéről bővebben német nyelven az alábbi linken lehet olvasni: <http://www.wu.ac.at/strategy/history>

WU ALAPADATOK, 2009		
Hallgatók		
Teljes hallgatói létszám:	26 839	(nők aránya: 49%)
ebből: Egyetemi képzésben résztvevők száma MBA képzésben résztvevők száma	22 542 713	
Nemzetközi / külföldi hallgatók:	6 292	(teljes létszám 23%-a)
Külföldről részképzésre érkező hallgatók:*	1 182	
Külföldi részképzésre utazó hallgatók:*	911	
Humán erőforrás		
Teljes munkatársi létszám:	1 033	(nők aránya 39%)
Teljes állású oktatók száma:	278	(ennek 15%-a külföldi)
Teljes oktatói létszám:	620	(a harmadik fél által finanszírozott helyek nélkül)
Adminisztratív személyzet:	413	
Pénzügyi erőforrások és infrastruktúra		
Költségvetés:	~ 100	millió euró
A költségvetés százalékos megoszlása finanszírozó szerint:		
Minisztérium:	68,1%	
Tandíj:	12,7%	
Vezetőképzés (Executive):	6,4%	
Kutatási forrás:	5,6%	
Egyéb bevétel:	5,5%	
Pénzügyi bevétel:	1,7%	
A költségvetés százalékos megoszlása kiadások típusa szerint:		
Személyi költségek:	62,5%	
Működési kiadások:	30,3%	
Értécsökkenés:	6,0%	
Termék- és szolgáltatásvásárlási költségek:	0,9%	
Adók:	0,3%	
Terület:	137 000	m ²
Könyvtári állomány:	804 875	Könyv
Nemzetközi együttműködés		
Partneregyetemek száma:	217	

* 2008/2009-es egyetemi évet tekintve
WU Éves jelentés [2009] és WU Facts & Figures [2010] alapján

OKTATÁSI PORTFÓLIÓ ÉS KUTATÁS

Oktatás. A bolognai rendszerre való átállás után a WU oktatási portfóliója a megszokott hármas tagolást követi, azaz az egyetemi szintű programok között alap- (BA/BSc) és mesterszakos (MA/MSc), valamint PhD programokat találhatunk. Az egyetem összesen 2 alapszakos, 7 mesterszintű és 3 doktori oktatási programot kínál, így a teljes egyetemi szintű integrált programportfólió 2009-ben 12 programot jelentett, amely 2010-től várhatóan kiegészül 7 újabb programmal (ez utóbbiakból 4 angol nyelvű). Az alábbi táblázat a WU által kínált programokat foglalja össze:

A WU EGYETEMI SZINTŰ OKTATÁSI PROGRAMJAI, 2009
A) Alapszakos (bachelor) programok
Gazdálkodás, közgazdaságtudomány és társadalomtudományok (BSc WU) – 6 szemeszter, 180 ECTS, német nyelven Választható szakirányok: <ul style="list-style-type: none"> • Gazdálkodás és menedzsment (Business Administration) • Nemzetközi gazdálkodás (International Business Administration) • Közgazdaságtan és társadalmi közgazdaságtan (Economics and Socio-Economics) • Gazdasági informatika / Információrendszerek (Information Systems)
Üzleti jog (LLB WU) – 6 szemeszter, 180 ECTS, német nyelven
B) Mesterszakos (master) programok
Üzleti oktatás (Business Education) (MSc WU) – 4 szemeszter, 120 ECTS, német nyelven
Üzleti jog (Business Law) (MSc WU) – 4 szemeszter, 120 ECTS, német nyelven angol nyelvű tárgyak beépítésével
Gazdasági informatika / Információrendszerek (Information Systems) (MSc WU) – 3 szemeszter, német nyelven
Pénzügy és számvitel (Finance and Accounting) (MSc WU) – 4 szemeszter, 120 ECTS, német nyelven
Közgazdaságtan (Economics) (MSc WU) – 4 szemeszter, 120 ECTS, német nyelven angol nyelvű tárgyak beépítésével
Nemzetközi menedzsment (International Management) / CEMS (MSc WU & CEMS MIM) – 4 szemeszter, 120 ECTS, angol nyelven
Pénzügyi számítások (Quantitative Finance) (MSc WU) – 4 szemeszter, 120 ECTS, angol nyelven
2010-től induló mesterprogramok: <ul style="list-style-type: none"> • Ellátási lánc irányítása (Supply Chain Management) – angol nyelven • Stratégia, innováció és menedzsmentkontroll (Strategy, Innovation and Management Control) – angol nyelven • Nemzetközi gazdálkodás (International Business) – angol nyelven • Információrendszerek (Information Systems) – angol nyelven • Marketing (Marketing) – német nyelven • Általános menedzsment (General Management) – német nyelven • Társadalmi közgazdaságtan (Socio-Economics) – német nyelven
C) Doktori / PhD programok
Pénzügy (Finance) – 8 szemeszter, 240 ECTS, angol nyelven (További programok indítása folyamatban)
Társadalomtudományok és közgazdaságtan (Social and Economic Sciences) – 6 szemeszter, német nyelven
Üzleti jog (Business Law) – 4 szemeszter, német nyelven

WU honlapja, WU Éves jelentés [2009] és a WU Facts & Figures [2010] alapján

Az egyetemi szintű programok mellett a WU megalapította saját üzleti iskoláját, a WU Executive Academy-t. Ennek portfóliójában három különböző „Executive MBA”, egy „Professional MBA”, valamint két jogi posztgraduális mesterképzés található. A professzionális MBA-programon belül elérhető specializációk (példák): banki tevékenység, controlling és pénzügy, energiamenedzsment, vállalkozás és innováció, marketing és értékesítés, projekt- és folyamatmenedzsment, turisztikai menedzsment, továbbá - a jelenleg kizárólag német nyelven elérhető - egészségügyi menedzsment. A nemzetközi hallgatók aránya a professzionális MBA-programban 80% körül mozog, de a többi posztgraduális üzleti programban is jelentősnek tekinthető a külföldi résztvevők aránya (WU Éves jelentés [2009]).

Kutatás. A WU-n jelenleg 14 kutatóintézet működik, amelyek a társadalomtudomány széles spektrumát lefedik. Az egyetem - szintén kiemelt stratégiaként - törekszik a kutatási területek interdiszciplináris megközelítésére és a külső kutatási források minél nagyobb arányban történő elérésére. A kutatással kapcsolatos fő célkitűzések a következők:

- a nemzetközi tudományos közösségben való elismertség növelése;
- fiatal tudományos kutatók támogatása;
- külső, harmadik fél által történő kutatásfinanszírozás elősegítése;
- felső (kiemelt) kategóriás szakfolyóiratokban való publikációk arányának növelése;
- nemzetközi szakmai folyóiratokban való megjelenés növelése.

Mivel jelen esettanulmány során nem célunk az egyetem kutatási eredményeinek részletes bemutatása, valamint mivel a tudásmérleg (lásd: Wissensbilanz) beszámolási eszközként való alkalmazásának tárgyalásakor röviden érintjük még az oktatási és kutatási teljesítmény megragadásának kérdését, az alábbi táblázatban csupán a WU összevont kutatási eredményeit foglaljuk össze a legutolsó elérhető állapot alapján²:

KUTATÁSI EREDMÉNYEK, 2008

- 55 monográfia
- 448 megjelent cikk szakfolyóiratokban
- 66 megjelent cikk „A” kategóriás nemzetközi szakfolyóiratokban
- 302 antológia elkészítésében való közreműködés
- 118 támogatott kutatási projekt
- 27 EU-projekt
- 19 projekt az Osztrák Tudományos Alap (FWF) finanszírozásában

WU Facts & Figures [2010] 21. o.

IRÁNYÍTÁS ÉS SZERVEZET

Irányítás és irányító testületek. Az egyetemi irányítás módját és az irányító testületek megnevezését, valamint a köztük lévő feladatmegosztást általános formában a 2002-es osztrák felsőoktatási törvény (Universitätsgesetz [2002]) szabályozza. Ehhez alkalmazkodva a WU legfelső irányító testületei a következők³:

² A WU-n megvalósuló főbb kutatási projekteket és témákat részletesebben az egyetem 2009. évi jelentése (WU Éves jelentés [2009]) tartalmazza, míg részletes információért az egyes kutatóközpontok közvetlen megkeresése javasolt. Ez utóbbiakról részletesebb információ a WU honlapján érhető el (angol nyelven <http://www.wu.ac.at/research/en>, míg németül a <http://www.wu.ac.at/research>).

³ A magyarországi egyetemirányítási modell nagyban hasonlít a német nyelvterületen alkalmazotthoz. Esettanulmányunk célja inkább az intézményvezetési módszerek és az ehhez kapcsolódó információáramlás bemutatása, ezért a formális irányító testületek feladatait csak részben érintjük. Azok a WU honlapján és az osztrák felsőoktatási törvényben részletesebben is megismerhetők.

- **Egyetemi tanács (Universitätsrat):** a WU legfelső, független külső tagokból álló felügyelő szerve, amelynek feladatait és az ülésezés rendjét általánosságban az egyetemi törvény, míg a konkrét esetekben - törvényhez illeszkedő módon - a WU saját belső irányelve határozza meg. Az egyetemi tanács fő feladatai többek között az intézményfejlesztési terv és a szervezeti struktúra jóváhagyása, a minisztériumi teljesítmény-megállapodás (részletesebben lásd az esettanulmány későbbi részében) benyújtása, a rektor és a rektorhelyettesek kinevezése és visszahívása, továbbá a rektor munkáltatójaként az ő egyéni célmegállapodásának elfogadása. Az egyetemi tanács legalább negyedévente ülésezik, de lehetőség van a gyakrabban történő összehívásra is. A tanács létszáma a WU esetében jelenleg öt fő. Közülük kettőt az egyetem szenátusa nevez ki, kettőt az osztrák kormány (az ágazati miniszter javaslata alapján), az ötödik tagról pedig az előzőek szerint kinevezett négy tag határoz egyhangú szavazással.
- **Rektorátus (Rektorat):** az egyetem legfelső, közvetlen irányító testülete, amelyet négy évre választanak (a jelenlegi munkaprogram a 2007-2011 közötti időszakra vonatkozik). A testület feladata az egyetem vezetése mellett a WU kifelé történő képviselete. A rektor mellett tagja még a négy rektorhelyettes - ezek a WU esetében: gazdálkodási rektorhelyettes, infrastrukturális és humánügyi rektorhelyettes, kutatásért, valamint a nemzetközi és egyéb külső kapcsolatokért felelős rektorhelyettes, oktatási rektorhelyettes. A rektor és az egyes rektorhelyettesek irányítása alatt különböző funkcionális szervezeti egységeket találunk, amit a WU szervezeti felépítését bemutató ábra foglal össze.
- **Rektor (Rektor):** az egyetem legfelső - számos téma⁴ kapcsán egyszemélyi felelősséggel és hatáskörrel rendelkező - vezetője. A rektort 4 évre választják, munkáját pedig az ötfős rektori hivatal segíti. Közvetlen irányítása alá tartoznak emellett a következő funkcionális és/vagy önálló szakmai szervezatként működő egységek is: Jogi osztály, Belső ellenőrzés, WU Executive Academy, WU Karrier Iroda.
- **Szenátus (Senat):** tagjainak száma 26 fő, akik közül 13 főt az egyetemi oktatók, valamint az oktatási és kutatóközpontok vezetői delegálnak, 6 főt a tudományos munkatársak, 1 főt az egyetem többi munkatársa, valamint további 6 főt a hallgatói érdekképviselet. A szenátus tagjainak mandátuma három év (következő választásra 2010 júniusában kerül sor). A szenátus feladatait a WU alapszabálya, valamint a korábban többször említett egyetemi törvény szabályozza. A feladatvégzés bizottságok formájában történik (jelenleg 8 bizottság működik), s a feladatok közé tartozik például: a habilitációs feltételek és a foglalkoztatási szabályzat elfogadása, az oktatási tervek elfogadása, a költségvetési és a státusztervek elfogadása, valamint a személyzet és az infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó döntések meghozatala és tervelfogadás (WU SATZUNG [2010], 4. o. alapján).

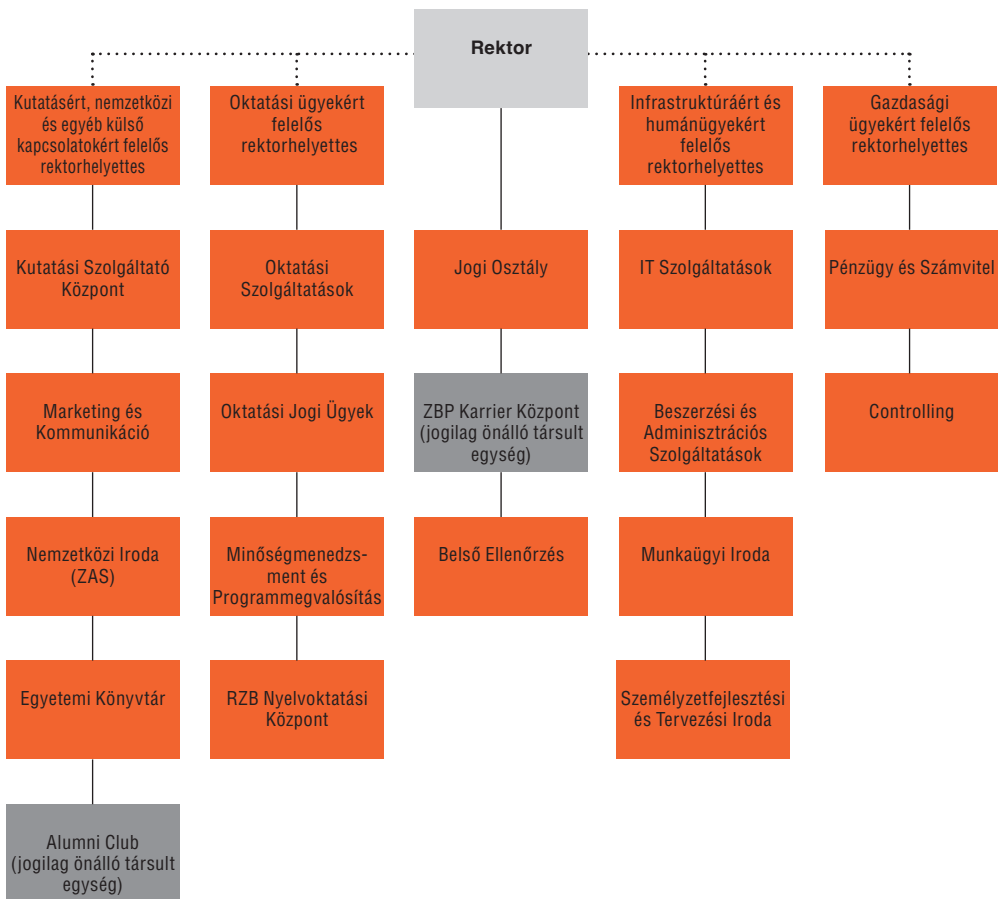
Szervezeti felépítés. A WU 2009 során új szervezeti struktúrát vezetett be az egyetemi törvény adta lehetőségeken belül, mégpedig a stratégiai célkitűzések elérése, valamint az egyetemi működés és a döntési mechanizmusok továbbfejlesztése érdekében. Az új szervezeti struktúra egyik leglényesebb vonása a háromszintű - szakcsoport, intézeti és tanszéki - oktatásszervezés⁵, a kutatóintézeti

⁴ Részletesen lásd: Universitätsgesetz [2002], 23. §.

⁵ A WU esetében alkalmazott háromszintű modell lényege: legfelső szinten elhelyezkedő szakcsoportokon (Departments) a szakmai tevékenység további két szintre bomlik - az intézetre (Institute) és az azokon belül elhelyezkedő, a konkrét oktatási programokat ténylegesen megvalósító tanszékekre (Abteilungen) bomlik. Az oktatási tevékenység szervezetenként 3 elkülönülő, de egymásra épülő szervezeti formában valósul meg.

forma bevezetése, valamint a támogató funkciók és az irányítás újjászervezése volt. Az egyetemen a 2009. év végi állapot szerint 12 szakcsoport és 14 kutatóközpont működik, valamint külön szervezetként létezik még a rektor alatt elhelyezkedő üzleti iskola (WU Executive Academy) és a Kelet- és Közép-Európai Kompetenciaközpont is. (A WU intézeteinek és kutatóközpontjainak listáját az egyetem 2009-es éves jelentése, valamint a honlapja⁶ is részletesen tartalmazza).

A 2009 májusától érvényes struktúrát az alábbi szervezeti ábrán láthatjuk (minden feltüntetett szervezeti egység közvetlenül kapcsolódik a megfelelő rektorhelyetteshez, a Jogi Osztály tehát nem feleltesse a Belső Ellenőrzésnek):



⁶ <http://www.wu.ac.at/structure/departments>

STRATÉGIAI IRÁNYOK – 2007–2012

A WU az egyetem alapértékei – a széles kínálat, a kutatáson alapuló integrált oktatás, a világos kutatási és oktatási profil, a nemzetközivé válás, a folyamatos értékelés és minőségbiztosítás (WU Kernwerte [2010]) –, valamint a jelenlegi és várható jövőbeli helyzet elemzése alapján négy elemből álló víziót fogalmazott meg:

WU VÍZIÓJA, 2007 – 2012	
<p>Kiváló teljesítmény elérése a WU alapszakain: Két alapszakos programja révén a WU Ausztria legnagyobb és legfontosabb intézménye az üzleti, közgazdaságtani és gazdasági jogi képzés területén.</p>	<p>Magas színvonalú mesterprogramok: A WU növekvő mérete mellett továbbra is magas színvonalú üzleti és közgazdasági mester- és doktori programokat nyújt. A nemzetköziesedés stratégiai fontossága miatt több teljes oktatási programot angol nyelven kínál az egyetem.</p>
<p>Magas WU szakértelem a kutatási és tanácsadási gyakorlatban: Az WU-t széles bázisra épülő gyakorlati és kutatási tevékenysége és tapasztalata a gazdaság számos területén is kompetens partnerré teszi a vállalatok és az üzleti élet más szereplői számára egyaránt.</p>	<p>WU Executive Academy: A vezetőképzésnek kiemelt szerepe van a kiváló nemzetközi pozíció elérésében és az egyre erősödő nemzetközi versenyben való helytállásban.</p>

WU Facts & Figures [2010] alapján

Mindezek alapján az egyetem kiemelt stratégiai témakörei 2009-ben a következők voltak (WU Éves jelentés [2009]):

- Pénzügy és nemzetközi számvitel
- Kelet- és Közép-Európa (KKE)
- Gazdasági jog
- Nemzetközi adózás
- Nemzetközi menedzsment és stratégia

A felsorolt témakörökből, valamint az egyetemi honlapon elérhető információkból (WU honlap), a rektori munkaprogramból (Badelt [2007]), az aktuális Intézményfejlesztési Tervből (WU Entwicklungsplan [2009]) az alábbi főbb stratégiai irányok következnek (példák):

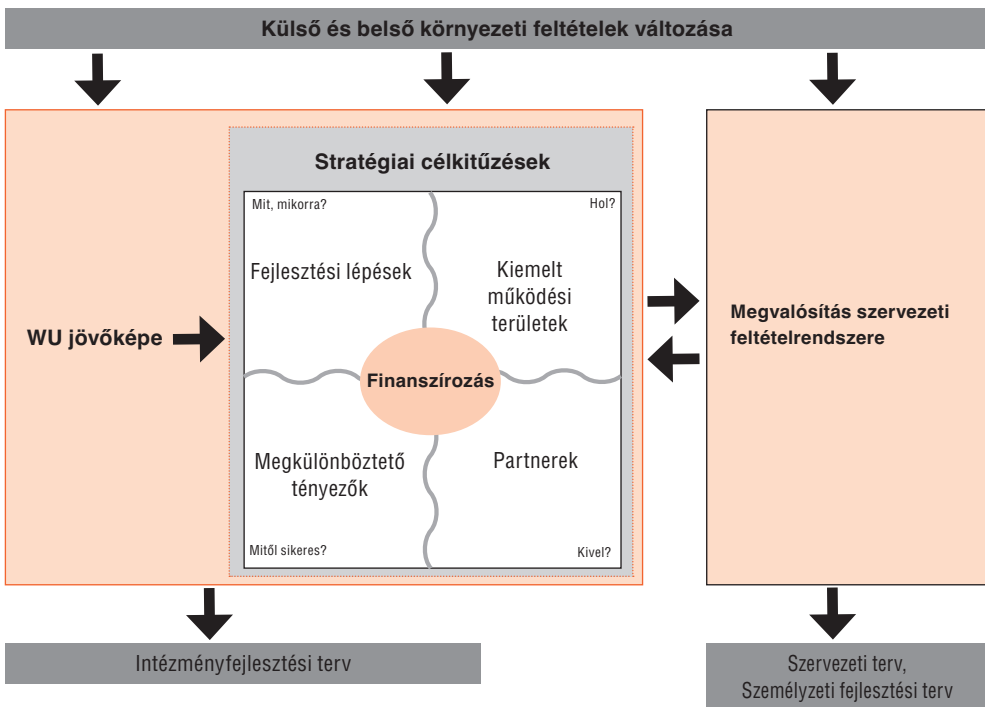
- Nemzetközi ismertség növelése és megkülönböztetés – a WU szerepeljen Európa legjobb 15 közgazdasági és társadalomtudományi egyeteme között, míg német nyelvterületen kerüljön be a legjobb öt intézmény közé.
- Nemzetközi együttműködés a kutatás és oktatás területén, tudományos és gyakorlati együttműködés a „legfontosabb játékosokkal” – egyetemi és vállalati körben egyaránt.
- Legjobb hallgatók vonzása – az integrált és magas színvonalú oktatás az eredményes munkaerő-piaci elhelyezkedés biztosítása, attraktivitás.
- Szakmai sokszínűség a társadalomtudományok területén – gazdálkodás- és közgazdaságtudomány, jogtudomány és reáltudományok.
- Felelősségvállalás társadalmi és egyéni szinten – kiváló karrierlehetőségek biztosítása a munkatársak és a hallgatók számára egyaránt, nők és hátrányos helyzetűek esélyegyenlőségének biztosítása.

- Kiválóság az egyetemi irányításban - hatékony és eredményes szervezet, rendszerek és irányítási folyamatok.

Kiegészítés: az egyetemi vízió stratégiai célokká történő lebontása az egyetem által alkalmazott ötelemű stratégiaalkotási módszer segítségével történt meg. Ennek lényege, hogy a jövőbeli fejlesztési irányok meghatározása az alábbi kérdések együttes megválaszolásával történik:

1. hol, milyen területeken?
2. milyen partnerekkel?
3. milyen határidőkkel?
4. milyen sikerkritériumok teljesítésével és milyen lépéseken keresztül?
5. milyen finanszírozási forrásból?

A stratégiaalkotási módszert a következő ábra foglalja össze:



A törvényi elvárásoknak való megfelelés miatt a minisztérium felé a WU a stratégiáját az ún. Intézményfejlesztési terv (a legutóbbi terv hivatkozása: WU Entwicklungsplan [2009]) révén juttatja el, míg a belső fejlesztéseket a Szervezeti terv (Organisationsplan) és a Személyzeti fejlesztési terv (Personalentwicklungsplan) tartalmazza. Az egyetemi törvény (Universtitätsgesetz [2002]) szerint az egyetemnek intézményfejlesztési tervet kell készítenie, s azt a teljesítmény-megállapodás és egyéb dokumentumok mellett a minisztérium számára eljuttatni.

A teljesítmény-megállapodásról és az ehhez kapcsolódó dokumentumokról és jelentésekről a következő részekben bővebben lesz szó.

A WU kapcsolata az ágazati minisztériummal

Ausztriában a felsőoktatási intézmények a Tudományos és Kutatási Minisztérium⁷ (a továbbiakban: Minisztérium vagy BMWF) szakmai irányítása alá tartoznak. Legmagasabb rendű (speciális) jogszabályként az ún. egyetemi törvény⁸ szabályozza a két fél együttműködését. A jelenleg is hatályos, 2002-ben elfogadott, de maradéktalanul csak 2004 elején hatályba lépett törvény nagyon szűkre szabja a Minisztérium hatáskörét: alapvető feladata annak ellenőrzése, hogy a felsőoktatási intézmények a jogi normák betartásával működnek-e (Rechnungshof [2009], 3. o.).

A törvényalkotó szándéka szerint az aktuális törvény - az Új Közzszolgálati Menedzsment szellemében - segít abban, hogy a felsőoktatási intézmények jobb teljesítményt nyújtsanak, gazdaságosabban működjenek, és jobban megállják a helyüket a nemzetközi versenyben (Rechnungshof [2009], 6. o.). Ennek érdekében az egyetemek teljes értékű, önálló jogi személyiséget kaptak, továbbá jelentős döntési jogosítványokat vettek át (a Minisztériumtól). 2004 elejétől tehát lényegesen megváltozott az egyetemek irányítása és teljesítményük nyomon követése is.

A fent említett, folyamatos jogi ellenőrzésen kívül a Minisztérium lényegében háromévente egyszer tud érdemben beleszólni a felsőoktatási intézmények működésébe: a következő három évre szóló teljesítmény-megállapodás és az abban szereplő egyetemi szintű teljesítményelvárások meghatározásakor (részletesen lásd később). Emellett a teljesítmény-megállapodás során dől el az egyes intézmények következő három évi költségvetésének nagysága is.

A felsőoktatási törvény végrehajtása és az egyes részterületek szabályozása elsősorban a BMWF által kibocsátott rendeletek révén történik, amelyek az ágazat egészére hatályosak. Ilyen minisztériumi rendelet szabályozza - egyebek mellett - az egyetemek ún. mutatószám alapú költségvetésének kialakítási rendjét, vagy az egyetemi intellektuális vagyoni és a kapcsolódó alapfolyamati teljesítményre vonatkozó információkat egységes módon bemutató ún. tudásmérleg összeállításának kötelezettségét. Mindkét említett rendelettel részletesen is foglalkozunk a továbbiakban (előbbit részletesebben lásd a következő alfejezetben, míg az utóbbit az utolsó fejezetben).

TELJESÍTMÉNY-MEGÁLLAPODÁS ÉS KÖLTSÉGVETÉS

A teljesítmény-megállapodást kétoldalú szerződésként három évre az osztrák állam és az egyes egyetemek kötik meg egymással. Ebben rögzítik az egyetemtől elvárt teljesítményeket, valamint az elérsükhöz rendelkezésre bocsátott, szintén három évet átfogó költségvetés sarokszámait is. A teljesítmény-megállapodások elkészítése és rendszeres felülvizsgálata (értsd: újrakötés) ágazati szinten egységes ritmus szerint történik: az első egyetemi teljesítmény-megállapodások 2007-2009 közötti voltak érvényesek, míg a jelenleg is aktuális megállapodások 2010-2012 közötti időszakra vonatkoznak.

⁷ Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (BMWF). Korábbi kormányzati időszakban (részben) más megnevezést viselő és eltérő feladatkört lefedő minisztérium irányította az ágazatot.

⁸ Pontos megnevezése: Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien, azaz az egyetemek szervezetről és a képzéseikről szóló törvény. Lényegében megfelel a magyar felsőoktatási törvénynek, ezért a továbbiakban szinonimaként fogjuk használni az egyetemi törvény és a felsőoktatási törvény megnevezést.

WU Teljesítmény-megállapodás 2010-2012. A WU aktuális teljesítmény-megállapodását⁹ áttekintve elsőként azt mutatjuk be, hogy milyen feladatok teljesítésében és célok elérésében állapodott meg egymással a két szerződő fél. Nagy vonalakban (és néhány példát is említve) az alábbi pontokat tartalmazza a dokumentum:

Átfogó elvárások:

- Korábban kijelölt hangsúlyok megvalósításának folytatása (kompetenciaközpontok kialakítása)
- Új súlypont - mégpedig a nemzetközi számvitel - kialakítása az oktatásban és kutatásban

Személyzetfejlesztés:

- Női habilitációjelölti státuszok számának növelése
- Kollektív szerződés gyakorlati alkalmazása (tartós előmenetelt biztosító és nem biztosító állások megkülönböztetése, előírt arányuk elérése)
- Továbbképzésen és/vagy személyzetfejlesztésen részt vevő alkalmazottak számának növelése

Kutatás:

- Meghatározott (kutatásintenzív) doktori programok beindítása¹⁰
- Nem állami kutatási források bevonásának növelése

Képzések:

- Tanár-diák arány javítása
- Újonnan létrehozandó szakirányok megnevezése, megszüntetendő szakok listája
- Lemorzsolódási arányának (ma 80% az alapszakon) csökkentése - az alapvető cél az, hogy a felvett hallgatók közül a mai aránynál jóval kevesebben és - ha erre mégis sor kerül, akkor - a jelenleginél korábbi oktatási szakaszban essenek ki az oktatásból
- A csoportméret csökkentése és két új egyetemi tanári státusz létrehozása
- Intézkedések és programok kidolgozása a munka mellett tanulók számára
- Meglévő e-learning kiterjesztése a továbbképzési (azaz a másoddiplomás és kiegészítő) programokra is
- Minőségpolitikai célok integrálása a működési folyamatokba (a továbbképzés területén)
- Nemzetközi MBA-hallgatók részarányának növelése

Társadalompolitikai célkitűzések:

- Női egyetemi tanárok számának és arányának növelése
- Női habilitációjelölti státuszok számának növelése
- Bevándorlók és menekültek egyetemre való bejutásának támogatása

Nemzetköziesedés és mobilitás támogatása:

- Külföldi cserehelyek számának növelése

Egyetemi közti együttműködés:

- Kettős mesterdiplomát lehetővé tevő egyezmény aláírása legalább egy, nemzetközileg vezető partneregyetemmel

⁹ Lásd WU Leistungsvereinbarung [2010-2012].

¹⁰ Például a nemzetközi gazdálkodás és adózás területén.

- Több nemzetközi nyári egyetem tartása Közép-Kelet-Európában, illetve Ázsiában, az ottani teljesítmények (kreditek) beszámításával
- CEMS-MIM programban felkinálandó helyek évenkénti számának szinten tartása

Építkezések, átépítések és kiegészítő megállapodások

A teljesítmény-megállapodás a fentiek mellett rögzíti még azt is, hogy a WU számára az alapvető viszonyítási alapot (benchmarkot) a CEMS keretében együttműködő egyetemek jelentik, valamint hogy az értékelés során figyelembe veszik a Financial Times felsőoktatási rangsorában elért eredményt is. Érdemes kiemelni a belső továbbképzések területét is, ahol a megállapodás alapján az oktatók felsőoktatás-didaktikai fejlesztésére kell összpontosítani az egyetemnek, és az újonnan kinevezett tanszékvezetőknek - ha még nem rendelkeznek elegendő oktatási tapasztalattal - mindenképpen részt kell venniük hasonló fejlesztésben. További elvárás, hogy az egyetem évente legalább egy működési folyamatát alaposan elemezze azzal a céllal, hogy a folyamatot a felmérés tapasztalatai alapján optimálissá tegye.

Költségvetés. A megállapodásban nemcsak a WU vállalásai szerepelnek, hanem a futamidő három éve alatt a Minisztérium által az egyetem számára biztosított költségvetés számai és az építkezésekhez való anyagi hozzájárulás is. A hároméves keretösszeg mellett a megállapodás megadja a kifizetések éves ütemezését is. (A Minisztérium ezen felül évente külön fizet egy előre rögzített összeget a könyvtárral kapcsolatban.)

Mivel a 2002-es osztrák felsőoktatási törvény relative nagy autonómiát biztosít az egyetemeknek, ezért a Minisztérium számára a megkötött teljesítmény-megállapodás és a megkötést megelőző tárgyalási folyamat kínál lehetőséget saját elvárásai és szándékai érvényesítésére. Egyfelől tehát itt kínálkozik a Minisztérium számára alkalom arra, hogy érdemben beleszóljon a felsőoktatási intézmények jövőbeli működésébe, a kívánatos változtatásokba és az általuk követendő fejlődési irányokba. Másfelől ezt a beleszólást azzal „édesíti meg”, hogy a megfogalmazott elvárásokkal összhangban lévő (többlet-)erőforrásokat bocsát(hat) az intézmények részére.

Az egyetemeket a törvény előírása szerint az államnak kell - az ún. átfogó költségvetés formájában - finanszíroznia. Az átfogó költségvetést három évre, vagyis a teljesítmény-megállapodások időtartamára előre rögzítik. (Az autonómia miatt az egyes egyetemek ezután szabadon dönthetnek a nekik kiosztott pénzek felhasználásáról.) Az átfogó költségvetésnek - vagyis az államkincstárból az egyetemek számára adott pénzek egészének - szétosztása két részre bontva történik meg. Az összeg 20%-át előre kiválasztott mutatószámok értéke alapján allokálják (ún. mutatószám-alapú költségvetés). Ezek a mutatószámok az egyetemek oktatási, kutatási, fejlesztési és társadalompolitikai teljesítményét fejezik ki (részletesen lásd később). A fennmaradó 80%-os részt - egy legfeljebb egyszázalékos tartalék kivételével - a teljesítmény-megállapodások alapján kapják meg az egyetemek. Ezt a nagyobbik részt használhatja fel tehát a Minisztérium arra, hogy az egyetemek felé - háromévente - érvényesítse saját egyetemi és/vagy ágazati szinten fontos iránymutatásait. A Minisztériumnak a teljesítmény-megállapodáshoz kötött költségvetés részbe építve kell (igény esetén) finanszíroznia, ha az egyetemek számára új hangsúlyok kijelölését írja elő.

Az osztrák egyetemek költségvetésének két meghatározó költségblokkját a bérek és járulékaik, valamint a bérleti díjak jelentik (az egyetemek ugyanis ingatlanait az államtól bélik). Ezek előre tervezhető és egyben fix (azaz előre adott) költségek. Miután ennek összegét levonták a megelőző, vagyis a 2007-2009-es időszakra összesen rendelkezésre álló költségvetési pénzből, a Minisztériumnak mindössze a költségvetés 3,3%-a (vagyis a teljesítmény-megállapodáshoz kötött 80%-os rész alig több mint négy százaléka) maradt meg a diszkrecionális befolyásolásra, az új hangsúlyok kijelölésére (Rechnungshof

[2009], 19-20. o.). Ezen arányok tükrében azt mondhatjuk, hogy érdemi befolyásolás itt alig(ha) történt meg, ehelyett a rendelkezésre álló pénz döntő hányadát a meglévő struktúra finanszírozása emésztette fel. Ezek az arányok a jövőben természetesen módosulhatnak.

Az osztrák számvevőszék megállapítása szerint (Rechnungshof [2009], 7. o.) a Minisztérium az egyetemekkel kötött teljesítmény-megállapodások kidolgozásakor - 2006-ban - nem követett egységes irányelveket¹¹, hanem ugyanolyan részcélokat írt elő minden intézmény számára. Ezek a részcélok részben az egyetemi sajátosságokat képezték le (például az átlagos képzési idő lerövidítése), részben pedig általános társadalompolitikai célok megvalósulását szolgálták (például a nők részarányának növelése az oktatók között). A 2010-2012-es időszakra vonatkozó teljesítmény-megállapodások megkötésekor a Minisztérium azonban - az osztrák számvevőszék ajánlásainak megfelelően - már sokkal következetesebben járt el.

Ennek megfelelően ebben a ciklusban a teljes ágazati költségvetés 20%-ának - azaz az ún. mutatószám alapú költségvetésnek - a szétosztását külön miniszteri rendelet¹² szabályozza. A rendelet a következő mutatószámok figyelembe vételét írja elő:

Az oktatás területén:

- azon aktív hallgatók száma, akik az előírt tanulmányi időt legfeljebb egy szemeszterrel lépik túl,
 - most végzett hallgatók száma,
 - azon most végzettek száma, akik az előírt tanulmányi időt legfeljebb egy félévvel lépték túl,
 - záróvizsgáig sikeresen eljutó hallgatók részaránya az összes felvett hallgatóhoz viszonyítva.
- (Mindegyik mutatószámot képzésenként - alapképzés, mesterképzés, hagyományos képzés - külön kell kiszámolni.)

A kutatás és a fejlesztés területén (beleértve a művészeti eredményeket is):

- lezárt doktori tanulmányok száma,
- az osztrák kutatási alapprogram vagy az Európai Unió által finanszírozott kutatási és fejlesztési projektekből származó bevételek nagysága,
- más kutatási és fejlesztési projekteken elért bevételek összege.

Társadalompolitikai célkitűzések területén:

- nők aránya az egyetemi tanárok között,
- nők aránya a befejezett doktori tanulmányokon belül,
- nemzetközi mobilitásban részt vevő (kiutazó) hallgatók száma,
- mester- és doktori képzésre felvett, de nem osztrák megelőző végzettséggel rendelkező hallgató száma.

A tizenegyféle mutatószám részletes kiszámítási módszertanát a miniszteri rendelet melléklete tartalmazza. A felsorolt mutatószámok értékének a meghatározása - a rendelet szerint - a Minisztérium feladata, amely az egyetemek részéről a számára átküldött adatokra támaszkodik. A számítás fontos jellemzője, hogy legalább két éves időszak tényadatait átlagolja, s a viszonyítási mérce maga is legalább ugyanilyen hosszú (megelőző) periódust vesz alapul. A mutatóértékeket pontszámokká transzformálják, s ez utóbbiakat súlyozva összegzik - az egyetemek szintjén. Az egyes egyetemek súlyozott pontszámának az összes egyetem súlyozott pontszámából képzett

¹¹ A főiskolák esetében már régebb óta léteztek ilyen előírások.

¹² BBWK [2006].

összeghez viszonyított aránya adja meg a mutatószám alapú költségvetésből az egyes egyetemekre eső hányadot.

Összegzés. A fenti mutatószámok áttekintése alapján megállapíthatjuk, hogy azok csak nagyon korlátozott mértékben alkalmasak arra, hogy a Minisztérium szándékait, irányító jellegű beavatkozását visszatükrözzék. Kevés olyan mutatószámot találunk, amelyik egyaránt szerepet játszik a mutatószám alapú (20%-os) és a teljesítmény-megállapodáshoz kötött (80%-os) juttatásban is, pl. a nők arányának és a hallgatói mobilitásnak a növelésére vonatkozó szándék sorolható ezen mutatószámok közé, s mindössze erre a két mutatószámra - illetve az általuk mért területre - igaz az, hogy a költségvetési finanszírozás mindkét ágában szerephez jutnak. Ezen szűk átfedésen kívül lényegesen eltérő tartalma van tehát a Minisztérium és az egyetem(ek) közötti hároméves teljesítmény-megállapodásnak, valamint a költségvetés 20%-át kitevő pénzeszközök szétosztási szempontjainak.

MINISZTERIUMI (KÜLSŐ) JELENTÉSEK RENDSZERE

A WU - különböző jogszabályokban előírt kötelezettségeinek eleget téve - többféle dokumentumot - tervet és jelentést - készít és juttat el a Minisztérium számára:

- *Intézményfejlesztési terv*¹³: ez a dokumentum az egyetem hosszú- és középtávú terveit tartalmazza. A törvény nem írja elő, hogy milyen tartalmi elemekből álljon a terv, sem a felépítésére, sem pedig az időtávjára vonatkozóan nem szab korlátokat. A WU aktuális intézményfejlesztési terve a következő tartalmi elemekből áll össze: jövőkép, tevékenységi területek, képességek, a megkülönböztetés ismérvei, tervezett lépések időbeli ütemezése és tervezett finanszírozása. Az intézményfejlesztési tervet a rektorátus dolgozza ki, az egyetem szenátusa véleményezi, és végül az egyetemi tanács fogadja el. Az osztrák számvevőszék egyetemenként összevetette az intézményfejlesztési tervet és a korábban már említett teljesítmény-megállapodás benyújtott tervezetét. Megállapításuk szerint a 2006-2009-es időszakra vonatkozóan általában nem volt egységes a két dokumentum (Rechnungshof [2009], 12. o.). A 2010-2012-es periódusra vonatkozóan azonban már nagyon egyszerűen és következetesen összekötötték egymással ezt a kétfajta dokumentumot: a teljesítmény-megállapodás sok helyen tételeken hivatkozik a WU által megelőzően elkészített és benyújtott intézményfejlesztési tervre¹⁴.
- *Teljesítményjelentés*¹⁵: évente készülő jelentés, amely számot ad a teljesítmény-megállapodásban rögzített célok aktuális megvalósításáról, a jövőben várható eredményekről és a harmadik év végére várható helyzetről. Jelentős mennyiségű számadat mellett - amely számok sokszor más jelentésekben, például a tudásmérlegben és a rendszeres statisztikai jelentésekben is megjelennek - részletes verbális magyarázatokat és megállapításokat is tartalmaz. A teljesítményjelentés a köztes (intézményi) teljesítményértékelés eszköze, amely azonban nem vezet sem a teljesítmény-megállapodások felülvizsgálatához vagy módosításához¹⁶, sem pedig az előre rögzített finanszírozási feltételek megváltoztatásához.

¹³ WU Entwicklungsplan [2009].

¹⁴ Magyarországon egyelőre még nem történt meg az egyetemekkel kötött hároméves megállapodások és az általuk benyújtott intézményfejlesztési tervek összekapcsolása.

¹⁵ Lásd például WU Leistungsbericht [2008], ugyanis a cikk megírásakor még nem volt elérhető a 2009. évre vonatkozó teljesítmény-beszámoló (bár még ez utóbbi is a már lezárt teljesítmény-megállapodási ciklusra vonatkozna).

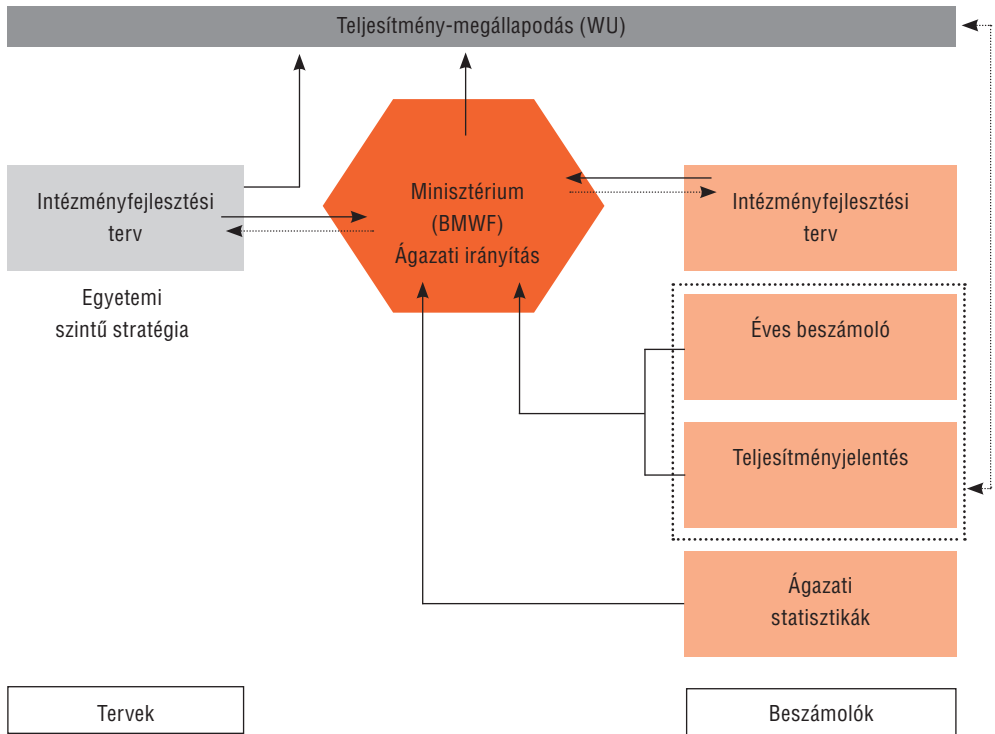
¹⁶ Pontosabban: a peremfeltételek lényeges módosulásakor van lehetőség arra, hogy a felek a futamidő alatt írásban módosítsák a teljesítmény-megállapodást.

Emellett a Minisztérium és a WU évente kétszer (szóbeli) egyeztető tárgyalásokat folytat a teljesítmény-megállapodásban foglalt célok elérésével kapcsolatban.

- *Tudásmérleg:* bemutatja az egyetem intellektuális vagyonának (a tudásmérleg értelmezése szerint ezek: humán tőke, strukturális tőke, kapcsolati tőke) állapotát, és jellemzi az egyetem teljes teljesítmény-előállítási folyamatát az oktatás és kutatásra, valamint az ezek eredményeképpen előálló teljesítményre (output) fókuszálva. A kimerítő szöveges helyzetértékelés mellett a tudásmérleg összesen 66 mutatószám segítségével jellemzi a WU teljesítményét, amely mutatók tartalmát a Minisztérium által kiadott külön rendelet és annak melléklete határozza meg. Mivel e mutatószámok nagyjából egyharmadát már e jelentésfajta bevezetése előtt is mérték és bekérték az egyetemektől, továbbá a mutatószámok alkalmassága és egyéb vezetési tényezők (lásd az utolsó fejezetben) miatt is a tudásmérleg-jelentés - noha adott esetben potenciálisan egyetemvezetési jelentésként értelmezhető - teljesítménymérési szempontból továbbfejlesztésre szorul. Ezt megerősíti az osztrák számvevőszék jelentése is (Rechnungshof [2009] 14.o.), amely alapján sor került a tudásmérleg áttekintésére és továbbfejlesztésére. A vonatkozó rendelet módosítása 2010. június 1-jén lép(ett) hatályba. (A tudásmérleggel később részletesen is foglalkozunk.)
- *Éves beszámoló:* az önálló jogi személy egyetem gazdálkodásának megítélését az éves beszámoló teszi lehetővé. Ennek hagyományos részeit - a mérleget, az eredmény-kimutatást és a hozzájuk tartozó magyarázatokat (a kiegészítő mellékletet) - az egyetem is elkészíti és benyújtja. A Minisztérium 2007 óta végez leányvállalati (azaz befektetési) és pénzügyi controllingot. Ennek keretében a WU (2008 augusztusától kezdve) negyedévente készít és ad le pénzügyi jelentést.
- *Felsőoktatási statisztikai adatszolgáltatás(ok):* rendeletben megszabott tartalommal és rendszeres időközönként köteles az egyetem statisztikai adatszolgáltatásra. Az adatok jellemzik egyebek mellett a hallgatói létszámot, a képzéseket, a rendelkezésre álló személyzetet és a helyiségeket, továbbá az éves beszámoló maga is az adatszolgáltatás része. Az egyetemektől beérkezett adatokat a Minisztérium közös adatbázisba rendszerezi, és ma már az interneten keresztül¹⁷ bárki lekérdezheti azokat.
A felsőoktatási statisztikai adatokat a Minisztérium több célra is felhasználja: kvantitatív oldalról ellenőrzi a teljesítmény-megállapodás betartását, nyomon követi egyéb felsőoktatás(politikai) célok teljesülését (például a Bologna-folyamat végrehajtását, a nemek közötti különbségek csökkentését), és erre alapozza saját tervezési tevékenységét (Rechnungshof [2009], 18. o.).

¹⁷ Lásd a <http://bmwf.gv.at/wissenschaft/national/statistiken/> oldalról elérhető ún. uni:data adatbázist.

A következő ábra grafikus formában foglalja össze a felsorolt dokumentumokat, valamint kapcsolódásukat a minisztériumi szintű ágazati irányításhoz és az egyes egyetemekkel kötött teljesítmény-megállapodáshoz (az ábrán a szaggatott nyilak a formális hatáskör nélküli, egyeztetési köröket és kapcsolódásokat, míg a folyamatos nyilak a tényleges döntési kompetenciákat és/vagy kötelezettségeket mutatják):



A teljesítmény-megállapodásban szereplő jövőbeli teljesítmények (tervek és elvárások) így egyaránt építenek a minisztériumi iránymutatásokra (ágazati irányítás) és az egyetem egyedi stratégiai céljaira (intézményfejlesztési terv). A teljesítmény-előállítás folyamat minisztériumi szintű visszamérése pedig egy négyelemű jelentési rendszer (tudásmérleg, éves beszámoló, teljesítményjelentés, ágazati statisztikák) segítségével valósul meg.

A teljesítmény-megállapodás érvényesítése a WU (belső) irányításában

Az előző pontban részletesen bemutatott az egyetem és a minisztérium között létrejött teljesítmény-megállapodást. Ez - mint többéves taktikai tervezés - két oldalról is szorosan kapcsolódik az egyetem irányításához. Egyfelől a teljesítmény-megállapodás sok ponton közvetlenül hivatkozik az egyetem által előzetesen elkészített és a minisztériumhoz benyújtott intézményfejlesztési tervre. Ez utóbbi terv lényegében az egyetem következő időszaki stratégiáját tartalmazza. Erre a stratégiára reflektálva, ezt alapul véve történik meg a három évre szóló teljesítmény-megállapodás (a taktikai terv) tárgyalása.

Másfelől a teljesítmény-megállapodás éves ütemezésű végrehajtása az egyetem operatív irányításának egyik fontos fókuszpontját jelenti. Ebben a fejezetben ez utóbbi kapcsolatot mutatjuk be olyan részletességgel, amennyire bepillantást engedtek ebbe egy versenytárs-egyetem kutatóinak.

MEGEGYEZÉSES CÉLKITŰZÉSEK

Már maga a három évre szóló teljesítmény-megállapodás szövege is tartalmaz konkrét útmutatásokat arra vonatkozóan, hogy az érvényességi ideje alatt miként kell a WU-t irányítani¹⁸. A 2010-2012-es időszakra vonatkozó teljesítmény-megállapodás például a következő előírásokat tartalmazza a WU és vezetése számára (a felsorolásban az oldalszámok minden esetben a WU Leistungsvereinbarung [2010-2012]-re vonatkoznak)¹⁹:

- *Oktató-hallgató arány.* Jelenleg 323 hallgató jut egy egyetemi tanárra, ami messze meghaladja az osztrák átlagot (121 hallgató/professzor). A megoldást a következők szerint rögzíti a megállapodás: a WU-nak juttatandó többletforrás jelentős részét ezen arány javítására kell fordítania az egyetemnek. Emellett a hallgatószám (növekedésének) megállítása érdekében a két fél megállapodott abban, hogy - a WU kéri, a Minisztérium pedig támogatja és a Kormány elé terjeszti azt a kérést - limitálják a WU-ra felvehető alapszakos hallgatók számát²⁰. (21. o.)
- *Hallgatói létszám.* A rendelkezésre álló kapacitások (oktatók és terem), a tervezett csoportméretek és a minta-tanterv alapján a teljesítmény-megállapodás konkrét számításokat tartalmaz a képezhető hallgatók számára vonatkozóan. Eszerint évente 3 700 alapszakos hallgatót tud a WU felvenni (65%-os lemorzsolódási arányt feltételezve). Ha a kalkulálnál lényegesen több mesterszakos hallgató jelentkezik, akkor a két fél közösen újraszámolja és egyeztetni a lehetőségeket és az elvárásokat. (24. o.)
- *Nemzetközi szakmai megjelenés.* A kiemelkedő nemzetközi folyóiratokban való publikációkért korábban adott bónuszt továbbra is megtartják. (7. o.)
- *Kiemelt területek.* A WU belső irányításában kulcsszerepet kell kapniuk a következő mutatószámoknak: felvettek és végzetek létszáma, külföldi cserhelyek száma, saját bevételek nagysága és a kapott költségvetés. (40. o.)
- *Nők aránya.* A dologi költségek belső szétosztásához alkalmazott szempontrendszerben nagyobb súlysúlyt kap a nők arányának mutatószáma²¹. (13. o.)
- *Esélyegyenlőség.* A WU egy adminisztrátori (és igény esetén egy tudományos munkatársi) státusszal támogatja az esélyegyenlőségi munkacsoport működését. (41. o.)

Megállapíthatjuk tehát, hogy a Minisztérium a számára fontos ügyekben akár nagyon konkrét előírásokat is megszabhat az egyetemvezetés számára. Egyebekben azonban - a vonatkozó jogszabályokon kívül - más korláta az egyetemi autonómiának nincsen, mint az, hogy a teljesítmény-megállapodásban foglalt célkitűzések elérésén és feladatok ellátásán kell fáradoznia. Ezek a (középtávú) célkitűzések és feladatok jelölik ki a konkrét, operatív irányítás hangsúlyait: végrehajtási módjuk kidolgozása és végigvitele az egyetemi felső vezetés feladata.

Az egyetem irányítói a teljesítménycélok elérésének operatív (irányítási) eszközeként a megegyezéssel célkitűzések rendszerét (lényegében egyfajta management by objectives, MbO) vezették be. Ez annyit jelent, hogy a rektor minden szakcsoporttal és kutatóintézzel külön-külön végigtárgyalja azok következő hároméves tervét. A tárgyalás és a megegyezés is az egyetem által kidolgozott stratégiára és a Minisztériummal kötött teljesítmény-megállapodásra épül, azt bontja le alsóbb szintekre. Az egyes egységekkel kötött megegyezések

¹⁸ Erre utalva jegyeztük meg az előző fejezetben, hogy bár a minisztériumnak - a jelenlegi törvény hatályba lépése óta - nincs sok eszköze az egyetemek működésének konkrét befolyásolására, de a teljesítmény-megállapodás letárgyalása és elfogad(tat)ása az egyik ritka példa erre.

¹⁹ Az itt felsorolt elemek tételesen idéznek néhányat a korábban - WU Teljesítmény-megállapodás 2010-2012 alatt - csak átfogóan, strukturájában ismertetett külső elvárások közül.

²⁰ A törvény különleges esetekben erre lehetőséget ad.

²¹ A források szétosztásában egyébként egyre növekvő szerepet játszik az egyes szervezeti egységek kutatási teljesítménye.

célkitűzések így az összegytemi szintű - és a minisztériummal kötött - teljesítmény-megállapodás tovább bontását, részletezését tartalmazzák. A részletezés egyfelől időbeli (az operatív irányítás érdekében éves szintű és néha akár annál rövidebb távú célkitűzések), másfelől hierarchikus (az egyes szakcsoportok és kutató-intézetek szintjére vonatkozó részletezés) szempontból értelmezhető. A rektor e megegyezései célkitűzéseken keresztül hajtja végre a WU alaptevékenységet végző egységeivel az átfogó, egyetemi szintű feladatokat. Ezek a célkitűzések tehát a - hosszú távú teljesítménycélok elérését szolgáló, mégis - operatív egyetemi irányítás kiemelt eszközeit jelentik.

A megegyezései eredménycélok tárgyalás során állnak elő. Ebben a folyamatban a rektor és a szakcsoportok, illetve kutatóközpontok vezetői egyenrangú felekként vesznek részt. Mindkét fél megpróbálja érvényesíteni saját érdekeit, és ezek kompromisszumaként alakul ki a végül írásban rögzítendő közös megállapodás. A rektor az összegytemi szándékokat és az alap) .stratégiai célokat képviseli, míg a másik fél - saját parciális stratégiája mellett²² - a gyakorlati végrehajtásból fakadó (operatív) igényeket érvényesíti.

A rektor a megegyezései célkitűzések mellé forrásokat is rendel: a tárgyalás során szétosztja az államtól kapott támogatást és a saját jogon szerzett bevételeket is. Ily módon lehetősége van arra, hogy differenciáljon a szakcsoportok és kutatóközpontok között. A WU jelenlegi stratégiája kiemeli a kutatás erősítését (lásd Stratégiai irányok 2007-2012). Amelyik szakcsoport többet vállal ezen a területen, az például több kutatási erőforrást (pénzt, esetleg státuszt), új projekt indításának lehetőségét, az utánpótlás-képzésre szánt nagyobb támogatást (habilitációjelölt felvételét) vagy kisebb oktatási terhelést (kérhet és) kaphat ezért cserébe. Ily módon minden egyes szakcsoport és kutatóközpont esetében olyan megegyezései célkitűzések születnek, amelyek egyaránt tükrözik az összegytemi és a helyi szándékokat és lehetőségeket: egységes irányultságú, mégis differenciált irányítási eszközről van tehát szó.

RENDSZERES ÉS AD-HOC VISSZAJELZÉSEK

A rektor és az egyes egységek közötti megegyezései célkitűzések tág tartalmi spektrumot fognak át. Mindez következik abból, hogy ezek a célkitűzések azt a teljesítmény-megállapodást bontják le házon belül, amelynek sokszínű tartalmát a teljesítmény-megállapodás és költségvetésnél mutattuk be. A megegyezései célkitűzések egyaránt lefedik többek között az oktatást és a kutatást, továbbá az emberi erőforrás fejlesztését és az aktuális társadalompolitikai célkitűzések előmozdítását.

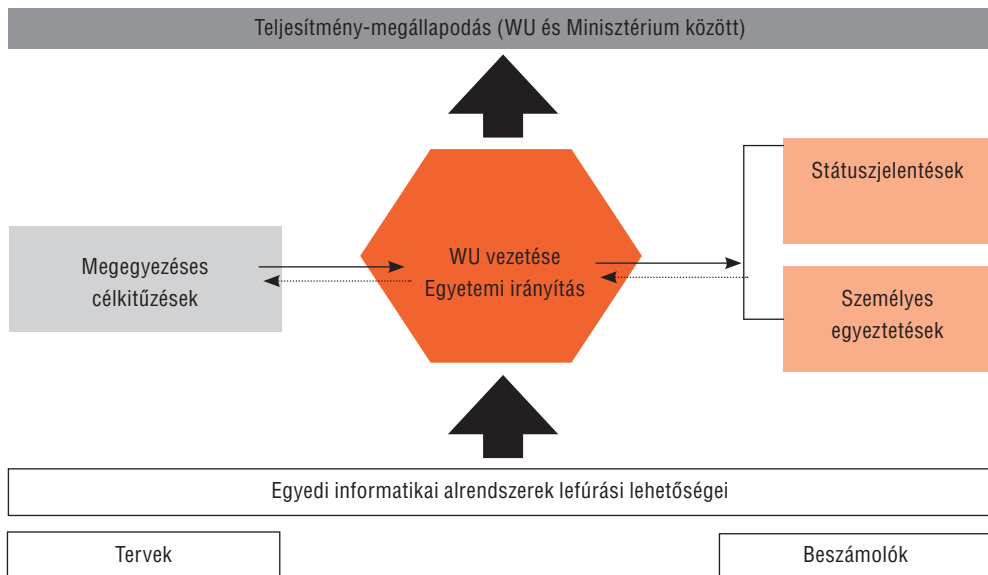
A szakcsoportok és a kutatóközpontok éves visszajelzést (ún. státuszjelentést) készítenek a rektor számára az általuk elért eredményekről. Ez a megállapodásos célkitűzések időarányos teljesítését tükrözi vissza. Az elért (rész)eredményekről minden egységvezető személyesen is egyeztet a rektorral, de mindez nem vezet a célkitűzések felülvizsgálatához, módosításához²³.

Az éves visszajelzés - egyfajta önértékelésként - egységes és átfogó képet ad az egyes szervezeti egységek teljesítményéről. Összeállításakor az egységvezetők számos más jelentésre és adatbázisra támaszkodnak. Az utóbbiakban szereplő adatok nagyon részletesek (illetve az adatbázis lefűrási lehetőséget kínál), és így jobban támogatják a mindennapi vezetői munkát. Érdemes kiemelni az éves (teljesítmény-)visszajelzéssel kapcsolatosban, hogy a WU esetében jelenleg minden egység csak a saját teljesítményét látja, a többi szakcsoport, illetve kutatóközpont eredményeit nem ismeri meg²⁴.

22 A megegyezései célkitűzésekről való tárgyalási folyamat részeként a szakcsoportoknak és kutatóközpontoknak például aktualizálniuk kell a saját kutatási tevékenységük fejlesztése céljából kidolgozott tervüket. (Leistungsvereinbarung [2010-2012], 18.o.)

23 Ez összhangban áll azzal, hogy a WU és a Minisztérium közötti teljesítmény-megállapodást sem vizsgálják felül (kivételes esetektől eltekintve) a hároméves futamidő alatt.

24 Annak ellenére sem, hogy a szakcsoport-vezetőkből álló tanács erre intézményes lehetőséget biztosíthatna.



Ezek a részletes jelentések és adatállományok nagyon szerteágazóak. Ennek alapvető okát abban látjuk, hogy jelenleg a WU mind a négy rektorhelyettese önálló adatkezelést végez. A szervezeti tagozódásnak megfelelően (a négy rektorhelyettes szervezeti elhelyezkedését és az alárendelt egységeket lásd az Egyetem bemutatásánál) így külön nyilvántartásokban tartják nyilván

- a pénzügyi-gazdasági adatokat,
- az emberi erőforrások kezelésével és fejlesztésével kapcsolatos információkat,
- a kutatási erőforrásokat és teljesítményeket, valamint
- az oktatáshoz kapcsolódó adatokat.

Ez a gyakorlat négy, egymástól minden szempontból elkülönült adatgyűjtést, -tárolást, -rendszerézést és -lekérdezést jelent a WU esetében²⁵. Ennek megfelelően a (külső és belső) jelentések - és az azok összeállításához szükséges adatok - is négy különböző helyről (adatforrásból), négy különböző szerkezetben (formátum, tartalom stb.) és rendszerességgel (időbeli gyakorisággal) érkeznek. Ez persze önmagában nem jelent problémát. Természetes dolog ugyanis, hogy míg a személyzeti adatforgalom havi gyakoriságú, addig az oktatási teljesítményeket szemeszterenként rögzítik, pénzügyi beszámolólok pedig részben negyedévente, részben pedig évente készülnek.

Az alábbiakban összegyűjtöttünk - elsősorban a WU oktatási tevékenységére vonatkozóan - néhány fontosabb, többé-kevésbé rendszeres visszajelzést (adatszolgáltatást, jelentést), amelyet a WU egyes szervezeti egységeinek vezetői kapnak meg:

- *Féléves statisztikák:* az egyes tanulmányi félévekre vonatkozó input- és outputadatokat tartalmazzák.

²⁵ Mindegyik rektorhelyettes külön munkatárs(akat) foglalkoztat ezen feladatok ellátására. Az egyetemi szintű egységek között szereplő Akademisches Controlling (akadémiai controlling) sem összegytemi hatáskörű, hanem - mivel az oktatási rektorhelyettes alá tartozik - csak az oktatással kapcsolatos adatokat gyűjti össze, kezeli és elemzi.

Itt az általános egyetemi alapstatisztikákról van szó, amelyek bemutatják például a hallgatók számát, a végzetek létszámát, a megtartott órák számát, a vizsgák eredményeit, az oktatók létszámát (teljes munkaidőre átszámítva) stb. - szervezeti egységek, tantervek és/vagy programok szerinti bontásban egyaránt.

- *Kurzusértékelések:* a WU-n összesen kb. 2 000 fajta kurzust (előadást, szemináriumot stb.) kínálnak. Minden évben ennek nagyjából a felét értékeli ki, vagyis két évente egyszer minden kurzusról visszajelzés érkezik. Ezt az értékelést kötelező elvégezni, bár azt nem tudja a WU sem minden esetben biztosítani, hogy kellő számú hallgató adjon az egyes kurzusokról visszajelzést.
- *Hallgatói kerekasztalok:* 8-10 diákból álló vitakörök, amelyek aktuális kérdésekben adnak visszacsatolást a hallgatók véleményéről. Sem időpontjuk, sem témájuk nem rendszeres, mégis fontos (mert aktuális) visszajelzést adnak - mégpedig az egyetem ügyfeleitől.
- *Hallgatói panelvizsgálat:* rendszeres időközönként felméri a hallgatói életpálya négy különböző „stádiumában” lévő érintettek véleményét a képzésről. A négy stádium a következő: (1) tanulmányok kezdetén, (2) közepén és (3) végén lévő, valamint (4) négy-öt éve végzett hallgatók. A megkérdezés alapján karriervizsgálatot készítenek, valamint a hallgatók egyetem alatti életútját is elemzik.
- *EQUIS-értékelés:* ahogyan korábban is olvashattuk, a WU 2007-ben megszerezte az EQUIS-tanúsítványt. Ennek megtartásához szükség van arra, hogy rendszeres időközönként ellenőrizzék a fontos(abb) mutatószámok alakulását. Ezek a mutatószámok négy témakört jellemeznek: a WU stratégiai fejlődése, nemzetköziesedés, kapcsolatok a gazdasággal, minőségirányítás.

A fent említett további három terület - ezek a rektorhelyettesi struktúrának megfelelően: kutatás, emberi erőforrások, pénzügy és gazdálkodás - is elkészíti és átadja a címzeteknek a maga jelentéseit és beszámolóit, amelyet azután a tanszékek, intézetek, szakcsoportok (továbbá a kutatóintézetek) vezetői saját irányítási feladataikhoz felhasználják. Ennek konkrét működését egy kiragadott példán keresztül mutatjuk be.

A kurzusok - például előadások, szemináriumok stb. - értékelésének alapvető elemzési szintjét az intézetek (azaz több tanszék együttese) jelentik. Az intézetvezetők kapják meg az erre vonatkozó értékelést. Ebben az egyes kurzusokra vonatkozó alapvető értékelés mellett összehasonlító adatok is szerepelnek: az intézeti átlag (és annak szórása) így hozzámérhető a vonatkozó szakcsoport, sőt a teljes WU átlagához (és annak szórásához). Sőt, a jelentős külön kiemeli a címzett intézet azon kurzusait, amelyek az adott félévben a WU legfelső és legalsó decilisébe tartoztak. Mindezt az intézetvezető felhasználja az intézeti munkatársakkal folytatott, rendszeres teljesítményértékelő beszélgetésekhez is.

Az egyes intézetek kurzusértékeléseit ezután begyűjti a szakcsoport vezetése, és ezekből állítja elő azokat az (oktatásra vonatkozó) adatokat, amelyek a szakcsoport megegyezéssel célkitűzései teljesítésének bemutatásához kellenek; ezeket a szakcsoport vezetése aggregálja, és a státuszjelentés részeként megküldi a rektornak.

A visszajelzés hasonlóan történik a többi terület - kutatás, emberi erőforrások, pénzügyek - mutatószámaival is. A szakcsoportok és kutatóközpontok tehát több helyről érkező és nagyon részletes adatok aggregálásával saját maguk állítják össze átfogó éves kimutatásukat.

INFORMATIKAI TÁMOGATÁS

Az előző alponthoz bemutatottak, hogy a WU fontos adatait a négy rektorhelyettes egymással párhuzamosan és egyenrangúan kezeli. Mind a négyfajta adatkezeléshez - a külön apparátus mellett - saját, szigetyszerű informatikai támogatás tartozik, amelyet az egyes területek sajátos igényei szerint alakítottak ki. Nincs

azonban olyan összegytemi szintű informatikai megoldás, amely ezeket a különálló adatállományokat integrálná. Az integráció hiánya az oka annak is, hogy a státuszjelentéseket és a tudásmérleget is (részletesen lásd a következő pontban) csak úgy tudják elkészíteni, hogy azt az intézetek és szakcsoportok számára önálló feladatként adják ki és végeztetik el. Az előző alpontban láttuk, hogy a státuszjelentések elkészítése a szakcsoportok feladata, akik a négy rektorhelyettesi terület releváns adataiból rakják össze a tőlük kért beszámolót.

Összegytemi szinten nem, egy hierarchiaszinttel lejjebb - vagyis a négy különböző adatkezelési területen - azonban már találunk integrált megoldásokat a WU esetében. A fenti példát továbbvive: az oktatási rektorhelyetteshez tartozó adatállományokat közös adattárházban tárolják, és ebből 2006 óta egységes lekérdezést alkalmaznak (a Business Objects program segítségével²⁶). Ez azt jelenti, hogy az oktatási területre vonatkozó elkészítendő jelentéseket és beszámolókat - néhány példát erre az előző alfejezetben soroltunk fel - integrált adatbázis felhasználásával készítik el. Ehhez azonban szükség volt arra, hogy közös helyre rendezzék össze a vizsgák adatait, a felvételiket, a hallgatók nyilvántartását (számos jellemző: például nem, életkor, előző végzettség stb. mentén), a letanított kurzusok adatait és értékelését, az egyes hallgatók előmenetelének részletes nyilvántartását, az általuk eddig megszerzett kreditpontokat, a végzettek adatait, az oktatók adatait. Ezekből hozták létre az oktatási terület már említett SQL-adattárházát, amelyet a WU esetében BACH-nak neveznek. (A kutatási adatokat összefogó alrendszer az ún. FIDES, míg a pénzügyi és gazdálkodási adatokat önálló SAP-adatbázisban tartják nyilván.)

Az informatikai támogatás fejlesztése mellett még mindig jellemző, fent bemutatott széttagozottság egyik fontos oka abban keresendő, hogy a WU-n használt statisztikák, beszámolók és jelentések többsége sokkal régebbi, mint akár a megegyezéssel célkitűzések rendszere, akár a mai informatikai nyilvántartás bevezetése. Ez nem meglepő, hiszen az egyetem oktatási és kutatási tevékenységét, annak eredményeit már régóta és folyamatosan nyomon követik az egyetemek. Azt viszont megállapíthatjuk, hogy sem a megváltozott informatikai környezet, sem a megváltozott irányítási rendszer nem vezetett el (legalábbis cikkünk megírásának időpontjáig) oda, hogy integrálják a meglévő - és adott esetben jól működő - informatikai rendszereket.

A tudásmérleg és kapcsolódása a WU teljesítményjelentési rendszeréhez

Ebben a részben a tudásmérleg - vagy másképpen Wissensbilanz - szerepét járjuk körül általában az osztrák felsőoktatási környezetben, majd kifejezetten a Wirtschafsuniversität Wien esetében. Mivel jelen esettanulmány fókuszja az általános egyetemi teljesítménymenedzsment mellett a WU stratégiai erőforrásainak - amelyek közé az intellektuális tőke vagy tudástőke is beletartozik - irányításba történő beemelésé, továbbá a kapcsolódó vezetői döntéshozatal támogató jelentések és a kapcsolódó információs rendszer bemutatása, ezért a tudásmérleg áttekintésekor is ezt helyezzük előtérbe. Így a tudásmérleg általános bemutatása után elsősorban azt vizsgáljuk meg, hogy mennyiben alkalmazhatná azt a WU külső és/vagy belső beszámolóként.

AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE MEGRAGADÁSA ÉS A TUDÁSMÉRLEG LOGIKÁJA

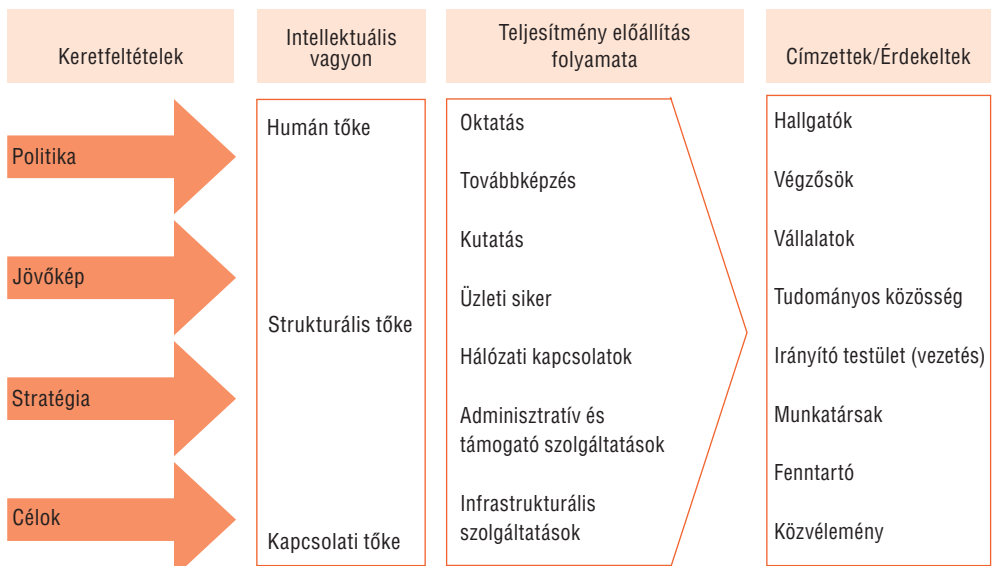
A felsőoktatási intézmények mint „tudás-előállító és -felhasználó” szervezetek a tudástőke (vagy más

²⁶ Ennek a programnak az az előnye, hogy SQL-programozás nélkül is használhatóvá teszi az adattárházat. Az egyes szakcsoportoknál, illetve intézeteknél vannak olyan munkatársak, akiknek megtanították a Business Objects használatát, és így önállóan tudják elkészíteni az őket érdeklő lekérdezéseket.

néven intellektuális vagyon, intellektuális tőke) tudatos kezelését igénylik. Az egyetemek versenyképessége megteremtésének és fenntartásának fontos feltétele az oktatói és kutatói szakembergárda megtartása és fejlesztése (humán tőke), a fenntartóval való együttműködés továbbfejlesztése, a végzett, jelenlegi és jövőbeli hallgatókkal, valamint az intézmény egyéb érintettjeivel való kiváló kapcsolatok kialakítása (kapcsolati tőke), továbbá a szervezeti struktúra és rugalmasság (szervezeti vagy strukturális tőke) menedzselése. Mivel mindezen tevékenységek nem vagy csak nehezen valósíthatók meg az intellektuális tőkére vonatkozó releváns és vezetői információk nélkül, ezért az ezen kihívásra adott válaszként az egyetemeken esetében is többféle beszámolási és menedzsmenteszköz látott napvilágot, amelyeket kifejezetten a felügyelő intézmény külső, vagy éppen az egyetemeken és kutatóintézetekben belső igényeire fókuszálva alakítottak ki. Ilyen az osztrák tudásmérleg-jelentési modell is, amelyet kifejezetten az egyetemi intellektuális vagyon megragadására és az illetékes minisztérium felé történő beszámolás elősegítése érdekében fejlesztettek ki.

A tudásmérleg - mint beszámoló - (a) az egyetemi teljesítmény-előállítási folyamatot képezi le, miközben kiter (b) az egyetemi teljesítmény-előállítás alapját (inputját) jelentő stratégiai erőforrásokra, valamint (c) a teljesítmény-előállítás révén elért eredményre és az érintettekre való hatásra is (output, outcome). Az előbbi csoportba - azaz az erőforrások közé - olyan bemeneti tényezők tartoznak, mint a szakmai tudást hordozó, motivált és lojális tudományos munkatársak, továbbá a támogató személyzet (humán tőke), az egyetem számára rendelkezésre álló szervezeti, informatikai és egyéb infrastruktúra (strukturális vagy szervezeti tőke), valamint az egyetem által ápoltságok hálózata (kapcsolati tőke). Utóbbi csoportba tartoznak - lásd: eredmények - maguk az oktatási programok és kimenetük, a magas oktatási minőség és a végzett hallgatók, a kutatási eredmények és kutatási projektek, a gyakorlati szakértői tevékenység, de a tudományos közösségépítés is. (WB-Verordnung [2006], WU Wissensbilanz [2008] alapján).

A tudásmérleg beszámolási alaplogikáját és általános feltételrendszerét a következő ábra foglalja össze:



Saját ábra WB-Verordnung [2006] és WU Wissensbilanz [2008] alapján

AZ EGYETEMI TUDÁSMÉRLEG SZERKEZETE ÉS BEVEZETÉSÉNEK HÁTTERE

Ausztriában a tudásmérleg-beszámolót (Wissensbilanz vagy WB-jelentés) a 2002. évi egyetemi törvény alapján 2006-ban kiadott minisztériumi rendelet, az ún. tudásmérleg-rendelet (WB-Verordnung [2006]) vezette be a felsőoktatási környezetbe. Eszerint a beszámoló célja „a nem tárgyasult értékek, a teljesítmény-előállítási folyamat és a hozzá kapcsolódó eredmények számszerű és kvalitatív formában történő bemutatása, értékelése és kommunikálása a teljesítmény-megállapodások előzetes alátámasztása és utólagos értékelése érdekében.” (WB-Verordnung [2006] 2. §).

Az egyetemi tudásmérleg - ami leegyszerűsítve az Austrian Research Centers Seibersdorf (ARCS) hasonló nevű beszámolójának felsőoktatási környezetre adaptált változata - kialakítása és a kapcsolódó jogszabály megalkotása bizottsági formában történt, a minisztérium és az egyetemek képviselői, valamint az ARCS szakértőinek részvételével. A tudásmérleg-rendelet végül 2006. február 1-jén lépett hatályba, az első - ekkor még egyszerűsített - tudásmérleg-jelentést pedig a 2005-ös évre vonatkozóan kellett összeállítaniuk a felsőoktatási intézményeknek. Az első immár teljes tudásmérlegek a 2006-os év adataival 2007 tavaszán álltak elő. A jelentést ettől kezdve a rendelet által meghatározott teljes formájában a felsőoktatási intézményeknek minden év április 30-ig az előző év adatai alapján be kell nyújtaniuk a minisztérium számára.

A tudásmérleg szerkezetét (fejezetek és felépítés), az egyes részek (témakörök), valamint a benne szereplő mutatók konkrét tartalmát és dimenzióit (humán tőke, strukturális tőke, kapcsolati tőke, alapfolyamatok és eredmények) a fent nevezett rendelet részletesen szabályozza, valamint előírja azt is, hogy a tudásmérleget milyen adatstruktúrában kell a minisztérium rendelkezésére bocsátani. A tudásmérleget az egyetemek a benyújtás és egy ún. adattisztítás után nyilvánosan elérhetővé teszik. (A nyilvánossági követelmény a tárgyévi mellett még legalább az előző 3 évi tudásmérlegre vonatkozik.) Az adattisztítási folyamat az egyetem és a minisztérium közötti egyeztetést jelent, amelyre a jogszabály alapján 5 hét áll rendelkezésre, s amely lehetővé teremt a felek számára az esetleges kérdéses pontok tisztázására.

A tudásmérleget a jelenleg hatályos rendelet szerint az alábbi szerkezetben és fő tartalmi elemekkel kell összeállítani és benyújtani a minisztérium számára²⁷:

	Fejezet	Főbb tartalmi elemek
I.	Működés, célkitűzések és stratégia	Szöveges formában bemutatja az egyetem működését, céljait és az elért eredményeket az alábbi, a minisztérium által kiemelt területeken: munka vagy gyermek mellett tanulók támogatása, minőségbiztosítás, nyilvánosság, nők egyenjogúsága, munkatársak fejlesztése és továbbképzése, hátrányos helyzetűek és/vagy tartós betegséggel élők támogatása, díjak és kitüntetések, kutatási hálózat, bolognai átállás.
II.	Intellektuális vagyon	Az intellektuális vagyon állapotát és főbb jellemzőit ragadja meg humán tőke, strukturális tőke és kapcsolati tőke szerint megbontva. Az összesen 24 mutató által lefedett fő témakörök: munkaerő összetétele és nagysága, kitüntetések, fluktuáció, elérhető adatbázisok, esélyegyenlőség, infrastruktúra állapota, nemzetközi és vállalati kapcsolatok.

²⁷ A 2006-os tudásmérleg-rendelet előírja a tudásmérleg koncepciójának (a tartalomnak és a mutatóknak) legkésőbb 5 éven belüli áttekintését és szükség esetén felülvizsgálatát. A felülvizsgálat az interjúkon elhangzott információk alapján jelenleg zajlik, az új rendelet kiadása 2010. második feleében várható.

	Fejezet	Főbb tartalmi elemek
III.	Alapfolyamatok	A folyamatok két alapvető csoportját (ezek: oktatás és képzés; valamint kutatás és fejlesztés) ragadja meg, összesen 20 mutató segítségével. Érintett területek például: oktatási kapacitás, kutatási infrastruktúra és kutatási projektek, hallgatói létszám.
IV.	Alapfolyamatok eredményessége és hatékonysága	Az előző pontban szereplő értékteremtő folyamatok eredményességét és hatékonyságát mutatja be 9 mutató segítségével. Témák (például): végzetek adatai, külföldi képzésben résztvevők, kutatási eredmények, publikációk, szabadalmak.
V.	Összefoglalás és kitekintés	Rövid, szintén szöveges összefoglalás a fentiekről, valamint a jövőbeli teendők/tervek összefoglalása narratív módon.

WB-Verordnung [2006] és WU Wissensbilanz [2008] alapján

A tudásmérleg-mutatók (a WU esetében a rendelet alapján összesen 53 darab²⁸⁾ általános és összesített formában mutatják be az egyetem teljesítményét - az intellektuális vagyon egyes elemei, az alapfolyamatok jellemzői és azok eredményessége (output) szempontjából. A tudásmérleg elsősorban a minisztérium és az egyetem általános információigényének kielégítését, valamint a közöttük kötött teljesítmény-megállapodás alátámasztását szolgálja. Mivel azonban a tudásmérlegben szereplő mutatók közül ténylegesen csak nagyon kevés szerepelt a teljesítmény-megállapodásban²⁹⁾, ezért megállapíthatjuk, hogy a két dokumentum - beleértve a költségvetést is - közötti kapcsolódás és kölcsönhatás jelenleg nem túl magas. Mivel azonban a tudásmérleg feladata a teljesítmény-célok elérésében, azaz a teljesítmény-előállítási folyamatban kulcsfontosságú intellektuális vagyon és az alapfolyamatok megragadása, így a célok mérése szempontjából a szorosabb összekapcsolásuk javasolható lenne. Jelenleg a hároméves teljesítmény-megállapodásban csak nagyon kis szerepet kaptak a tudásmérleg mutatószámai.

Ebből kiindulva a következő pontban a tudásmérleget járjuk körül azt vizsgálva, hogy milyen szerepet tölthet(ne) be az ágazati és az egyetemi irányításban, illetve információáramlásban.

A TUDÁSMÉRLEG SZEREPE ÉS ALKALMAZHATÓSÁGA AZ ÁGAZATI ÉS AZ INTÉZMÉNYI IRÁNYÍTÁSBAN – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ INFORMÁCIÓKÖZLÉSRE

Ágazati szint. Mielőtt rátérünk a tudásmérleg vezetői információs eszközként való alkalmazhatóságára a WU (és általában az egyetemek) esetében, előbb az ágazati szintű szerepével kapcsolatban érdemes kiemelni az alábbiakat:

- Mivel az osztrák egyetemi tudásmérlegek szerkezete és tartalmi elemei (mutatók) törvényileg meghatározottak és 2006 óta változatlanok, így a jelentős jó lehetőséget kínál a minisztérium számára akár időbeli, akár intézményközi összehasonlítások elvégzésére. Az egyes intézmények egyedi jellemzőinek (pl.: stratégia, méret, tudományterület) pótlólagos figyelembevételével azonban a tudásmérleg továbbfejleszhető (lenne), annak érdekében, hogy még inkább megfelelő vezetői információs és beszámolási eszközzé válhasson mind a minisztérium, mind a szélesebb közvélemény számára egyaránt.

²⁸ A mutatókat részletesen az esettanulmány melléklete tartalmazza.

²⁹ Sőt az osztrák számvetőségek - az egyetemek tudásmérlegét és teljesítmény-megállapodásait összevetve - három példát is talált arra, hogy egyetlen mutató sem volt közös a két dokumentumban. (Rechnungshof [2009], 14. o.).

- Vannak azonban a 2006 óta készített tudásmérlegnek olyan hátrányos jellemzői is, amelyek megkérdőjelezzik, hogy ez a beszámolófajta a minisztérium kezében képes-e tényleges irányítási eszközzé válni. E fejlesztési területek egy részének felülvizsgálata és továbbfejlesztése jelenleg folyamatban van. A fontosabb fejlesztendő területek a következők: mutatók száma és tartalma, tudásmérleg kapcsolata a teljesítmény-megállapodással, a mérési és jelentési rendszer megbízhatósága (Rechnungshof [2009]).

Mindezek alapján a tudásmérleg ágazati irányítási szerepéről a következő megállapítások tehetők:

Helyzetértékelés – Tudásmérleg: 2009 – 2010	
Értékelési szempont	Jelenlegi helyzet és javasolt intézkedés
Mutatók száma	Helyzetértékelés: A túl sok mutató előállítás és kezelése óriási terhet jelent az egyetem számára. Javaslat: A mutatók számának radikális csökkentésére van szükség a jobb alkalmazhatóság érdekében.
Aktualitás	Helyzetértékelés: Mivel a mutatók egyharmada 2006 óta változatlan, valamint a narratív részben szereplő prioritások felülvizsgálata sem történt meg, ezért a tudásmérleg helyenként nem alkalmazkodik az aktuális kihívásokhoz. Javaslat: A jövőben az irányítási szempontból releváns – így adott esetben az intézmények közötti eltérést is megengedő – mutatók és prioritások beépítése javasolt a jelentésbe.
Mutatók kapcsolódása a teljesítmény-megállapodáshoz	Helyzetértékelés: A tudásmérleg-mutatók nagy része nem szerepel az egyetemi teljesítmény-megállapodásokban, így hasznosságuk az ágazati teljesítménymenedzsment szempontjából sem minden esetben látható. Javaslat: A tudásmérleg és a teljesítmény-megállapodás magasabb szintű integrációjára van szükség, hiszen a tudásmérleg megfelelő információforrás lehet a minisztérium szempontjából is (pl. a kutatási és oktatási teljesítmények esetében).
Jelentési rendszer megbízhatósága	Helyzetértékelés: A tudásmérleg-mutatók adatminősége és a minisztérium által biztosított informatikai támogatás nem mindenben megfelelő. Javaslat: A belső (egyetemi) és a külső (minisztériumi) beszámolási rendszer továbbfejlesztése, továbbá az egyetem magasabb szintű szakmai és informatikai támogatása, s ezáltal az egyes mutatók adatminőségének és megbízhatóságának javítása.

Saját értékelés és a Rechnungshof [2009] alapján

Összességében elmondhatjuk tehát, hogy bár a tudásmérleg egyik alapvető célja - a minisztérium szempontjából - az egyetem és a minisztérium közötti teljesítmény-megállapodás alátámasztása, a gyakorlatban ez (a két dokumentum közötti minimális kapcsolat miatt) nem vagy csak nagyon kis részben valósul meg. A tudásmérleg akkor válhat valódi teljesítményorientált ágazati kontrolleszközzé,

ha megvalósulnak a fenti fejlesztések, s mindenekelőtt sor kerül a tudásmérleg és a teljesítmény-megállapodás jobb összeillesztésére és tartalmuk integrálására.

Egyetemi szint a WU esetében. Az egyetem érintett munkatársaival folytatott beszélgetéseink és a rendelkezésre álló dokumentumok alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a tudásmérleg a WU szemében jelenleg egy kötelező, a törvény által meghatározott, külső jelentési forma. A WU tudásmérlege jelenlegi formájában (a minisztérium által meghatározott tartalom és fókusz miatt is) kevésbé alkalmas belső irányítási eszköz (lenne) - annak ellenére, hogy egységes felépítésű és tartalmú beszámolóról van szó, továbbá annak ellenére is, hogy strukturált formában mutatja be a WU intellektuális vagyonát és alapfolyamati teljesítményét. Az egyetemi és szervezeti egység szintű oktatási, kutatási és pénzügyi teljesítmények mérése és irányítása az előző pontban bemutatott belső vezetői jelentések és vezetői információrendszer (adattárház) segítségével történik. A tudásmérleg ebbe a rendszerbe jelenleg nem, vagy csak nagyon nehezen beilleszthető.

Összességében a tudásmérleg vezetői információforrásként való alkalmazása kapcsán az alábbi megállapítások tehetők a WU esetében:

Tudásmérleg értékelése vezetői szempontból (a WU esetében)	
Szempont	Összefoglaló értékelés
Alapcél	<p>Helyzetértékelés: A tudásmérleg (rendelet szerinti) célja a minisztériumi teljesítmény-megállapodás alátámasztása és rendszeres jelentéskészítés annak megvalósulásáról. Alapvetően egy külső beszámolási kötelezettségről van szó.</p> <p>Lehetőség: Olyan beszámolási rendszerre való átalakítása, amelyet valóban hasznos információs eszköznek tekintenek a WU vezetői és/vagy amely összekapcsolható a WU saját irányítási rendszereivel. Még nagyobb súlyt adna neki a teljesítmény-megállapodással, illetve a finanszírozással való (akárcsak részleges) összekapcsolása.</p>
Tartalom	<p>Helyzetértékelés: Az intellektuális vagyon és az egyetemi teljesítmény-előállítási alapfolyamat aggregált (egyetemi szintű) bemutatása a minisztérium által meghatározott struktúrában és tartalommal.</p> <p>Lehetőség: Vezetési szempontból releváns információk beépítése – akár az intézmények egyedi jellemzőinek figyelembe vételével. A tudásmérleg differenciálása intézeti és kutatóintézeti vezetési szintek, valamint programok szerint.</p>
Stratégiai illeszkedés	<p>Helyzetértékelés: A mutatók egy része jobban (pl.: nemzetköziesedés), míg a többség kevésbé alkalmas a WU stratégiájának megragadására és visszamérésére.</p> <p>Lehetőség: A tudásmérleg mutatóinak hozzáillesztése a WU stratégiai céljaihoz (lásd intézményfejlesztési terv és teljesítmény-megállapodás). Ez a mutatók differenciálását is szükségessé teheti.</p>

Tudásmérleg értékelése vezetői szempontból (a WU esetében)	
Címzettek	<p>Helyzetértékelés:</p> <p>Elsődleges címzett a minisztérium, de kiküldés előtt a rektorátus és a rektor is megkapja azt. A honlapon keresztül a tudásmérleg bárki számára hozzáférhető.</p> <p>Lehetőség:</p> <p>Releváns információ tartalommal az intézetvezetői és kutatóközpont-vezetői szint számára is összeállítható. Differenciált tudásmérleg esetén az egyetem felső vezetése – az egység szintű teljesítményértékelés részeként – a szervezeti egységek közötti összehasonlításra (benchmark) is felhasználhatja.</p>
Adatok rendelkezésre állása	<p>Helyzetértékelés:</p> <p>Külön információrendszer nem támogatja a tudásmérleg összeállítását. Mivel az adatok egy része nem áll rendelkezésre automatikusan, egyes esetekben manuális adatgyűjtés jellemző az intézetek és néhány funkcionális szervezeti egység bevonásával.</p> <p>A WU 2006-ban bevezetett adattárházának célja nem a tudásmérleg összeállításának támogatása volt, hanem sokkal inkább a belső, vezetői szempontú döntéstámogatás.</p> <p>Lehetőség:</p> <p>Vezetési célú tudásmérleg esetén egységes és integrált IT támogatás.</p>
Gyakoriság	<p>Helyzetértékelés:</p> <p>Évente egyszer. Minisztériumnak történő eljuttatás határideje minden évben április 30.</p> <p>Lehetőség:</p> <p>A stratégiai ciklusnak megfelelően, de a gyakoriságot és összeállítási határidőt az esetleges vezetői döntési helyzetek függvényében rugalmasan kezelve. A stratégia visszamérésének szempontjából a tudásmérleg összeállítása évente elegendő lehet.</p>

Saját értékelés az interjúk és dokumentumelemzés alapján

Összegzés. Vezetési szempontból a WU illetékes munkatársaival készített interjúk alapján megállapítható, hogy a tudásmérleg egy törvényileg előírt külső jelentés, amely vezetői szemszögből eltérő mélységű és eltérő relevanciával rendelkező információkat tartalmaz. Ennek ellenére maga a tudásmérleg - mivel az már mostani állapotában is többféle érintett szempontjából és strukturált módon ragadja meg az egyetemi értékteremtési folyamatot - a felhasználására vonatkozó vezetői szemléletváltás és néhány továbbfejlesztési lehetőség megvalósulása esetén alkalmas vezetői információs eszköz lehet. Ennek egyik fontos alapfeltétele a mostani, külső fókuszú beszámolás belső, szervezeti szempontú differenciálása. Mindez azt jelenti, hogy a tudásmérleget olyan tartalommal töltsük fel, amely az egyes szervezeti egységek, programok és kutatási projektek vezetőinek számára is releváns információval bír, valamint megkönnyítsük az adatokhoz való hozzáférést és a tudásmérleg összeállítását. Legjobb esetben a tudásmérleg a jelenlegi, szigetyszerű vezetői információs rendszerek egyik integráló felületévé is válhat - hasonlóan a teljesítmény-megállapodás teljesítését bemutató (korábban leírt) egyetemi beszámolókhöz.

Összefoglaló gondolatok és következtetések

Az esettanulmány a Bécsi Közgazdaságtudományi Egyetem teljesítménymenedzsment-rendszerét mutatta be. A WU teljesítményét alapvetően meghatározza a vele szemben támasztott minisztériumi elvárás-rendszer. Az elvárások egy részét miniszteri rendeletek, más részét pedig az ágazati minisztériummal megkötött, testre szabott teljesítmény-megállapodás tartalmazza. A tesztesztelés egyik fontos

összetevője, hogy a teljesítmény-megállapodás épít az egyetem stratégiáját tartalmazó ún. intézmény-fejlesztési tervre.

A miniszteri rendeletek közül a tudásmérleg előírásait tartalmazót vizsgáltuk meg részletesen. Előzetes várakozásaink szerint az intellektuális tőke elemeit bemutató jelentésnek - annak ellenére is, hogy annak szerkezetét és tartalmát nem az egyetem vezetése, hanem egy központi rendelet határozza meg - komoly figyelmet szentel az egyetem - hiszen ez saját érdeke is, mert az intellektuális tőke elemei alapvetően befolyásolják az egyetem versenyképességét. Mindezek ellenére éppen ennek az ellentettjét tapasztaltuk a WU gyakorlatában. A tudásmérlegnek alig van szerepe az egyetem belső irányításában.

Ennek egyik fontos okát abban találtuk meg, hogy a tudásmérleget szabályozó 2006-os rendelet mellett a minisztérium bevezetett egy újabb eszközt az intézmények irányítására: a teljesítmény-megállapodást. Ez egyrészt jelentős mértékben lefedi a tudásmérlegben érintett területeket (a humán, a strukturális és a kapcsolati tőkét, valamint az egyetemi alapfolyamatok teljesítményét), másrészt ez alapján kapja meg költségvetési támogatásának zömét az egyetem. Nem csoda tehát, hogy az intézmény a teljesítmény-megállapodásra és annak végrehajtására fordítja a figyelmét, s ez elhomályosítja a tudásmérleg korábbi vonzerejét.

S valóban azt tapasztaljuk, hogy a minisztériummal kötött hároméves teljesítmény-megállapodást a rektor következetesen érvényesíti (lebontja) a belső irányításban, amikor szintén hároméves időre kötelező érvényű megegyezések célkitűzéseket tárgyal le a szakcsoportok vezetőivel. A rektori irányítás - teljesen logikus és következetes módon - a teljesítmény-megállapodásban megtestesülő külső elvárások belső érvényesítésére épül.

Ebben a helyzetben a tudásmérlegnek akkor juthat(na) jelentősebb szerep, ha annak tartalma és szerkezete összhangban lenne a teljesítmény-megállapodással, vagyis mutatószámai megjelenének ez utóbbiban, vagy legalább kiegészítenék azt. Másik lehetőség a költségvetés egy részének a tudásmérleghez kapcsolása (lennie). Jelenleg azonban egyik sincs így. Az osztrák jogalkotók ugyanis elmulasztották harmonizálni a tudásmérleg korábban megalkotott tartalmát és előírásait az újabban bevezetett teljesítmény-megállapodási rendszerrel. Mindez oda vezetett, hogy az egyetemek - miközben mindent megtesznek a teljesítmény-megállapodás teljesítéséért - a legszivesebben elfelednek a tudásmérleget. Összeállításával a WU-n például a rektorátus egy munkatársát bízták meg, akinek komoly erőfeszítésébe kerül a szükséges adatok - sokszor manuális - összegyűjtése. Ehhez valódi segítséget az informatikai rendszertől sem kaphat.

Mindazonáltal 2010 tavaszán és nyarán átírják a tudásmérlegre vonatkozó rendeletet. Ezzel tesznek kísérletet az előbbieken hiányolt összhang megeremtésére, s ezzel talán sikerül kimozdítani a tudásmérleget mostani „tetszhalott” állapotából. A magyar felsőoktatás számára azonban ma is érdekes (lehet) ez az eszköz. A benne szereplő mércék - lásd a mellékletet - ugyanis jelenlegi formájukban is ráirányítják a figyelmet a tudás, a kapcsolatok és egyéb erőforrások fontosságára. Minden magyar intézményvezető (továbbá dékán, intézet- és tanszékvezető) számára érdekesek lehetnek ezek az információk, vagyis ezeket felhasználhatja saját területének irányítására. Itt azonban már nem egy egységes felépítésű, ágazati vagy összegyvetemi tudásmérlegről, hanem annak differenciált (szervezeti egység vagy program szintre lebontott) formájáról beszélünk (bővebben lásd a A tudásmérleg szerepe és alkalmazhatósága fejezetben megfogalmazott javaslatokat és továbbfejlesztési lehetőségeket).

S még egy fontos, követendő példával szolgálhat a WU esete a magyar intézmények számára. Ez pedig az egyértelmű külső elvárások következtetés belső érvényesítése. Az egyetemvezetés ugyanazon időtávon és ugyanolyan feltételekkel fogalmaz meg megegyezések célkitűzéseket a szakcsoportok felé, mint ahogyan a minisztérium megfogalmazza az elvárásait az intézmény irányában. S ennek teljesítését

menet közben (a WU-nál évente) ellenőrzi. Ez a nagyon világos és tiszta irányítási rendszer megteremti a kapcsolatot a külső és a belső teljesítmény között, és minden szakcsoport (Magyarországon ez a karok szintjét jelenti) látja, hogy ő mivel járul hozzá az intézmény egészétől elvárt teljesítményhez. Ugyanez a következetesség továbbvihető lenne az alsóbb szervezeti szintekre: az intézetekre és a tanszékekre is. A rendszernek pedig az ad nyomatékot, hogy a forrásokat is ehhez rendeli hozzá a felettes hierarchiaszint.

Napjainkban mindez nem működhet megfelelő információtechnológiai támogatás nélkül. A WU rektorhelyettesenként tagolt, szigetszerű rendszerei nem jó példával szolgálnak erre. A magyar felsőoktatási intézmények számára azonban a fenti logika egyértelműen kijelöli a célszerű fejlesztések irányát.

FELHASZNÁLT FORRÁSOK

- Badelt, Chr. [2007]: Zukünftige Entwicklungen der WU: Schwerpunktsetzungen für die Jahre 2007-2011. <http://www.wu.ac.at/structure/management/council/rector> (letöltve: 2010. május 10.)
- BBWK [2006]: Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über das formelgebundene Budget der Universitäten (Formelbudget-Verordnung), BGBl. II. Nr. 120 (16. März 2006), www.bmwf.gv.at/wissenschaft/national/gesetze/organisationsrecht/formelbudget_vo (letöltve: 2010. május 17.)
- Interjú Markus Schelenzcel, az Akadémiai Controlling vezetőjével (Bécs, 2010. május 4.)
- Rechnungshof [2009] Steuerung und Monitoring der Leistungserbringung der österreichischen Universitäten („Universitätscontrolling“), Bund 2009/2, www.rechnungshof.gv.at (letöltve: 2010. május 17.)
- Universitätsgesetz (UG) [2002]: Universitätsgesetz 2002. Österreichisches Hochschulrecht. Stand BGBl. I Nr. 134/2008., Stand 1. Oktober 2009. http://www.bmwf.gv.at/wissenschaft/national/gesetze/organisationsrecht/ug_2002/ (letöltve: 2010. május 10.)
- Visszaküldött Kérdéslista Maria Kutzelig, a Rektori Hivatal tudásmérlegért felelős munkatársa (Bécs, 2010. május 11.)
- WB-Verordnung [2006]: Verordnung von Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz. www.bmwf.gv.at/uploads/tx_bmwfcontent/wbv.pdf (letöltve: 2010. május 10.)
- WU Entwicklungsplan [2009]: Entwicklungsplan der Wirtschaftsuniversität Wien, portal.bmbwk.gv.at (letöltve 2010. május 17.)
- WU Éves jelentés [2009] - Annual Report 2009. Wirtschaftsuniversität Wien. <http://www.wu.ac.at/cooperations/en/keydata> (letöltve: 2010. április 23.)
- WU Facts & Figures [2010] - Fact & Figures, Wirtschaftsuniversität Wien. <http://www.wu.ac.at/cooperations/en/keydata> (letöltve: 2010. április 23.)
- WU honlap: www.wu.ac.at anyagai
- WU Kernwerte [2010]: <http://www.wu.ac.at/strategy/corevalues> (letöltve: 2010. május 17.)
- WU Leistungsbericht [2008]: Leistungsbericht gemäß § 13 (5) UG 2002 über das Jahr 2008, portal.bmbwk.gv.at (letöltve: 2010. május 17.)
- WU Leistungsvereinbarung [2010-2012], <http://portal.bmbwk.gv.at> , Letöltve: 2010. május 17.
- WU Satzung [2010]: Satzung der Wirtschaftsuniversität Wien, 2010.03.18. <http://www.wu.ac.at/structure/management/senate> (letöltve: 2010. április 26.)
- WU Wissensbilanz [2008]: Wirtschaftsuniversität Wien, Wissensbilanz 2008. <http://www.wu.ac.at/structure/about/publications/wissensbilanz> (letöltve: 2010. április 26.)

MELLÉKLET

A tudásmérlegben szereplő mutatók listája (forrás: WB-Verordnung [2006])

Tudásmérlegben szereplő mutatók
A) Az intellektuális vagyon mutatói (WB II. rész)
<p>1. Humán tőke (7 db):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munkatársak száma (egyetem összes) (nem, funkció, besorolási kategória szerinti bontásban) • Oktatási kitanulmányok (habilitációk) száma (egyetem összes és tudományterületenként) (nem szerinti bontásban) • Egyetemi kinevezések száma (egyetem összes és tudományterületenként) (nem, előző egyetem/munkahely szerinti bontásban) • Egyetemről távozó munkatársak száma (egyetem összes és tudományterületenként) (nem és fogadó egyetemek szerinti bontásban) • Legalább 5 napot külföldön töltött tudományos munkatársak száma (egyetem összes) (nem és fogadó ország szerinti bontásban) • Külföldről érkező tudományos munkatársak száma (egyetem összes) (nem és küldő ország szerinti bontásban) • Továbbképzésen vagy személyi fejlesztési programban résztvevő munkatársak száma (egyetem összes) (nem és funkció szerinti bontásban)
<p>2. Strukturális tőke (11 db):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esélyegyenlőség és a női foglalkoztatás fejlesztése érdekében indított akciók összértéke euróban (egyetem összes) • Genderspecifikus oktatási és K+F programok, valamint a művészet támogatására fordított összeg euróban (egyetem összes) • Speciális intézményekben aktív szerepet vállaló munkatársak száma (egyetem összes) (nem, intézmény típusa és funkció szerinti bontásban) • Korlátozott helyzetű, sérült és/vagy krónikus betegséggel élő hallatókkal foglalkozó intézményekben tevékenykedő munkatársak száma (nem és egyéni besorolás szerinti bontásban) • Speciális igényekkel rendelkező és/vagy krónikus betegséggel élő hallatók érdekében indított akciók értéke euróban (egyetem összes) • Munka/egyetem és a család/magánélet közötti egyensúly elérését segítő programok összértéke euróban (egyetem összes) • Elérhető online kutatási adatbázisok költsége euróban (egyetem összes) • Elérhető szakmai folyóiratok költsége euróban (egyetem összes) • Nagyjértékű K+F eszközökbe és/vagy a művészet támogatását elősegítő eszközökbe történő befektetés euróban (egyetem összes és tudományterületenként) • Szponzori bevételek euróban (egyetem összes) • Hasznos alapterület négyzetméterben (egyetem összes)
<p>3. Kapcsolati tőke (6 db):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Külső szakmai és/vagy habilitációs bizottságokban elnöki, tagi vagy más szakmai pozícióval rendelkező munkatársak száma (egyetem összes és tudományterületenként) (nem szerinti bontásban) • Partneregyetemekkel/vállalatokkal kötött együttműködési szerződések száma (egyetem összes) (ország és együttműködő partner szerinti bontásban) • Tudományos folyóiratokban funkciót betöltő munkatársak száma (egyetem összes) (nem és besorolt/nem besorolt folyóiratok szerint bontásban) • Tudományos/művészeti bizottságokban résztvevő munkatársak száma (egyetem összes) (nem és a bizottság felügyelő szerve szerinti bontásban) • Könyvtári kölcsönzések száma (egyetem összes) (a kölcsönző típusa szerint) • Könyvtári események/rendezvények száma (egyetem összes) (esemény típusa szerinti bontásban)

Tudásmérlegben szereplő mutatók**B) Az alapfolyamatokat megragadó mutatók (WB III. rész)****1. Oktatás és továbbképzés (12 db):**

- Tudományos oktatási kapacitás nagysága (FTE) (egyetem összes és tantervenként) (nem szerinti bontásban)
- Kínált akadémiai programok száma (egyetem összes) (program típusa és oktatási forma szerint bontásban)
- Átlagos tanulmányi idő (egyetem összes és tantervenként) (nem és az egyetemi program szakasza szerinti bontásban)
- Alapszakos, mester és PhD programokban résztvevők végzési aránya (egyetem összes és tantervenként) (neme szerinti bontásban)
- Hallgatói létszám (egyetem összes) (nem, nemzetiség, finanszírozás típusa és hallgatói forma szerinti bontásban)
- Alapszakos, mester vagy PhD programokban résztvevő és a tantervi ütemezés szerint előrehaladó, vizsgáit a minimális idő alatt vagy egy maximum extra félév beiktatásával sikeresen teljesítő hallgatók száma (egyetem összes) (nem és nemzetiség szerinti bontásban)
- Egyetemi programokban résztvevők száma (egyetem összes és tantervenként) (nem és nemzetiség szerint)
- Nemzetközi mobilitási programokban résztvevő egyetemi hallgatók száma – kimenő hallgatók (egyetem összes) (nem, nemzetiség, fogadó-ország és mobilitási program szerinti bontásban)
- Nemzetközi mobilitási programokban résztvevő egyetemi hallgatók száma – bejövő hallgatók (egyetem összes) (nem, nemzetiség és mobilitási program szerinti bontásban)
- Osztrák diploma nélkül alap- vagy mesterszakos, illetve PhD programokra felvett hallgatók száma (egyetem összes és tantervenként) (nem, nemzetiség és egyetemi program típusa szerinti bontásban)
- Nemzetközi kettős diplomát adó (közös) programok száma (egyetem összes)
- Oktatási projektek finanszírozása euróban (egyetem összes) (projekt típusa szerinti bontásban).

2. Kutatás és fejlesztés (8 db):

- Kutatásban (K+F) dolgozó akadémiai munkatársak százalékos besorolása tudományterületek szerint (egyetem összes és tudományterületenként) (nemek szerinti bontásban)
- Harmadik fél által finanszírozott K+F és művészeti projektek száma (egyetem összes és tudományterületenként) (finanszírozó/szerződő fél, a kutatás típusa és a finanszírozó fél felügyelőszerve szerinti bontásban)
- Egyetem által belső forrásból finanszírozott K+F és művészeti projektek száma (egyetem összes és tudományterületenként) (kutatás típusa szerinti bontásban)
- Kutatási ösztöndíjasok száma (egyetem összes és tudományterületenként) (nem és finanszírozó szervezet szerinti bontásban)
- Külső harmadik fél által finanszírozott K+F vagy művészeti projektek által biztosított kutatói helyek száma (egyetem összes és tudományterületenként) (nem és kutatás típusa szerinti bontásban)
- Doktori programok száma (egyetem összes és tantervenként)
- PhD programokban résztvevők száma (egyetem összes) (nem és nemzetiség szerinti bontásban)
- Doktori programokban résztvevő alkalmazott tudományterületen szerzett egyetemi diplomával rendelkező hallgatók száma (egyetem összes és tantervenként) (nem és nemzetiség szerinti bontásban)

Tudásmérlegben szereplő mutatók

C) Alapfolyamatok eredményessége és hatékonysága (WB IV. rész)

1. Oktatás és továbbképzés (4 db):

- Végzettek száma (egyetem összes és tantervenként) (nem, nemzetiség, kitüntetett diploma és egyetemi program típusa szerint)
- Finanszírozott külföldi részképzési szakaszt is megvalósító végzett hallgatók száma (egyetem összes) (nem és a fogadó ország szerinti bontásban)
- Egyetem továbbképzési programjaiban végzettek száma (egyetem összes) (nem és nemzetiség szerinti bontásban)
- Tanterv szerint vagy a tanterv szerinti megengedett tolerancia-időszakon belül végzettek száma (egyetem összes és tantervenként) (nem, diplomaeredmény és program szerinti bontásban)

2. Kutatás és fejlesztés (5 db):

- Sikeresen lezárt doktori kutatások/képzési programok száma (egyetem összes és tantervenként) (nem, nemzetiség és doktori program szerinti bontásban)
- Tudományos és szakmai publikációk száma (egyetem összes és tudományterületenként) (publikáció típusa szerinti bontásban)
- Tudományos eseményeken tartott előadások száma (egyetem összes és tudományterületenként) (nem, esemény és a prezentáció típusa szerinti bontásban)
- Egyetem által elnyert szabadalmak száma (egyetem összes és tudományterületenként) (szabadalmat elnyert szervezet szerinti bontásban)
- K+F és/vagy az egyetemi törvény szerint művészeti kategóriába sorolt projektekből származó bevétel euróban (egyetem összes és tudományterületenként) (megbízó/finanszírozó szervezet és az e szervezetet felügyelő szerv szerinti bontásban)

WB-Verordnung [2006] alapján