

# OKTATÁS

## EGY ÁLLAMI EGYETEM FINANSZÍROZÁSI STRUKTÚRÁJA – AZ INDIANA UNIVERSITY PÉLDÁJA<sup>1</sup>

CZAKÓ ERZSÉBET

*BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék*

Az alábbi írás célja, hogy rendszerében felvázolja, hogy (i) hogyan áll össze egy egyesült államokbeli állami egyetem finanszírozási rendszere, és (ii) a "fund raising" (adománygyűjtési) tevékenység hogyan valósul meg egy amerikai állami egyetemen. Az írás nézőpontja gyakorlat-orinetált felsővezetői nézőpont, amiből következően sok olyan részletet nem tartalmaz, amelyek a megvalósítás során akár holtanaptól adaptálhatók. Ennek legfőbb oka, hogy meggyőződésem szerint, újra át kell gondolni a magyar egyetemek finanszírozási struktúráját – ezt megelőzően pedig tevékenységüket – ahhoz, hogy új finanszírozási források után lehessen nézni.(1) A "fund raising" tevékenység ismertetésekor elsősorban azokra az ismeretekre támaszkodom, amelyeket az Indiana University (USA) e területen dologzó munkatársaival lefolytatott 25 beszélgetésből, illetve a tőlük kapott írásos anyagokból származnak.(2)

### Az Indiana University

Indiana State (állam) területe kb. megegyezik Magyarország területével, míg lakosainak száma kb. harmada. Az egyetemet Indiana állam törvényhozása alapította 1820-ban Bloomingtonban azért, hogy az átfogó felsőfokú állami közoktatás alapjait megteremtse. Az USA-ban a 1990-es évek elején készült felmérések szerint Indiana állam nem tartozik a megfelelően iskolázott népességgel rendelkező államok közé, amiből eredően a felsőoktatás kiterjesztése jelenleg is kiemelt állami feladatnak számít.

Az egyetem állami (state) egyetem, ami abban jelenik meg, hogy (i) az egyetem legfelsőbb irányító testületében – a Board of Trustees-ban – a tagok 2/3-át Indiana állam kormányzója nevezi ki, (ii) a finanszírozásban az állami támogatásokból származó összegek csökkenő arányban, de a fenntartásra

<sup>1</sup>Beérkezett 1996. szeptember 28.

és a bérékre elegendő nagyságban jelen vannak, (iii) az Indiana államból származó hallgatók oktatását preferálja, mivel tandíjaink alacsonyabbak – átlagban mintegy harmada –, mint a nem Indiana-ban lakók tandíjai.

Az Indiana University-n belül 8 kampuszon folyik oktatás, és a nyolc kampuszon mintegy 94 000 hallgatót oktatnak. A két legjelentősebb kampusz az Bloomington-i (az egyetem központi kampusza, ahol évente 11 school-ban kb. 32 000 hallgató tanul, ebből kb. 22 000 nappali tagozaton) és az Indianapolis-i (ahol kb. 28 000 hallgatót oktatnak 14 school-ban). (Lásd az 1. táblázatot.)

1. táblázat: Az Indiana University kampuszai

	Alapítás éve	Hallgatók száma	Programok száma	Oktatók száma	Admin. állomány
IU Bloomington	1820 <sup>1</sup>	35 594	313	1 531	4 837
IU Southeast	1941	5 584 <sup>3</sup>	44 <sup>3</sup>	136	192
IU Kokomo	1945	3 620 <sup>3</sup>	32 <sup>3</sup>	90	135
IU North-West	1959	5 639	56	191	225
IUPU2	1964	10 836 <sup>3</sup>	111 <sup>3</sup>	329	455
IU South Bend	1965	7 922 <sup>3</sup>	861 <sup>3</sup>	205	239
IUPU	1969	26 766 <sup>3</sup>	179 <sup>3</sup>	1 396	6 853 <sup>4</sup>
IU East	1970	2 521 <sup>3</sup>	27 <sup>3</sup>	69	104
Összesen		98 482	848	3 950	13 040

Megjegyzések: <sup>1</sup> Az Unio-ba éppen hogy fölvelt Indiana State törvényhozása rögzíti, hogy az átfogó állami közoktatás érdekében amilyen hamar lehet, létre kell hozni egy egyetemet is. Ennek eredményeként az állami felsőfokú oktatás 1820-ban kezdődik meg Bloomington-ban.

<sup>2</sup> Az Indiana University és a Perdue University közös kampusza. Igazgatásilag az Indiana University-hez tartozik.

<sup>3</sup> A Perdue University-vel közös programokat is beszámítva.

<sup>4</sup> Ennek kb. 55%-a az egyetemhez tartozó oktatási célokat is szolgáló klinikákon dolgozik.

## Az egyetem finanszírozási struktúrája

A működéshez szükséges bevételek három fő forrásból származnak: (1) a hallgatók tandíjai, (2) az állami támogatás (helyi állami (state) és szövetségi kormányzattól (government) származó bevételek), (3) magán adományok és támogatások ("private grants and gifts"). Az Indiana University összköltségvetésében éves szinten ez a három forrás nagyjából megegyező arányt képvisel. Az egyetem kétéves költségvetést készít, ami azt jelenti, hogy két évre előre

ismeri az állami támogatások nagyságát, és minimum két évre előre tervezi az egyéb bevételeit is és kiadásait is.

**1. Állami támogatás (State Assistance)** Az állami támogatás "state assistance"-nak hívták, következetesen kijavítva a "state support"-ot, mivel a kapott összeg arányaiban folyamatosan csökkenő tendenciát mutat. Az állami támogatások csökkenő tendenciájának oka abban is keresendő, hogy az egyetem összköltségvetésébe végső soron beszámított nagyobb beruházásokat (pl. egy szépművészeti múzeum felépítése vagy egy meglévő kórház bővítése, az oktatási termek átalakítása, vagy számítógépes kabinet kialakítása) jórészt (50-90%) magánadományokból finanszírozzák. Az állami támogatás az egyetem működtetéséhez legszükségesebb kiadásokra elegendő (bérek és rezsi) alapvetően, valamint lehetővé teszi azt is, hogy egy-egy nagyobb fejlesztési projekt kapcsán a magán adomány gyűjtés elkezdődhessen.

Az állami pénzek felhasználása igen kötött. Semmilyen forgalmi/fogyasztási adó nem terheli azokat az egyetemi vásárlásokat, amelyek állami pénzek terhére történnek. Az összköltségvetésben az állami és kormányzati támogatások aránya kb. 1/3. (Az állami vagy kormányzati forrásokból érkező kutatási forrásokat is ide szokták sorolni, tekintettel arra, hogy ezek is közpénzekből származnak.)

**2. Tandíjak (Tuition)** Összességükben az éves bevételek mintegy harmadát adják a tandíjkból származó bevételek. A tandíjak (enrollment fees) különböznek (i) a szerint, hogy a hallgató honnan származik (Indiana, más USA állam, külföld), (iii) képzési szint (undergraduate, graduate, postgraduate), (iv) szakmák (pl. business, law, dentistry) és (v) melyik kampuszról van szó. A tandíjak mellett ide tartoznak a hallgatók mindenféle ügyeinek intézéséhez kapcsolódó díjak (administrative fees), amelyek a felvételi díjak kivételével egységesek, azonban kampuszonként eltérő nagyságúak.

Becslések szerint minimum a bevételekkel megegyező összeget a hallgatók közvetlenül vissza is kapnak az egyetem költségvetéséből. Minden kampuszon megtalálhatók azok az intézmények, amelyek a hallgatók támogatásáról bővebb felvilágosítást adnak. A hallgatók támogatása alapvetően két megfontolás alapján történhet: szociális és tanulmányi előmenteli alapon. A kettőt határozottan elválasztják egymástól.

**3. Kutatási támogatások (Research Grants)** A kutatási támogatások meghatározott kutatási projektek finanszírozására szolgálnak. Ebben az esetben a kutatási támogatások valamilyen konkrét célfeladat teljesítésére és meghatározott időszakra érkeznek az egyetemhez.

A támogatások forrása lehet mind "public" (pl. szövetségi kormányzat) mind pedig "private" (különböző alapítványok és vállalatok). Eredhet pályázatból és szakmai eredmények alapján felkérésből. A kutatási támogatások a szűken vett kutatási infrastruktúra megteremtésére (pl. labor berendezések, számítógépek és szoftverek, könyvek), a kutatáshoz szükséges segéderő finanszírozására (pl. asszisztensek alkalmazása), a kutatás eredményeinek publikálására (pl. konferencia részvétel költségei), és ritkán bérjellegű kifizetésekre szolgálnak.

Az egyetemnek külön részlege foglalkozik a kutatási támogatások kezelésével (adminisztrálásával): pl. meghatározott elveket érvényesítenek, nyilvántartják a kutatási projekteket. A nem állami kutatási támogatások pénzügyi kezelője sok esetben a magán adományok gyűjtésére hivatott Indiana University Foundation.

**4. Magánadományok (Private gifts)** A magánadományok körébe tartozik minden olyan adomány, amely magánszemélyektől és magánvállalkozásoktól származik. Gyakorlatilag minden olyan nem állami és nem kormányzati adományt ideértenek, amely a tágran értelmezett egyetemi oktatás színvonalának az emelését szolgálja. Az Indiana University esetében a magánadományokból származó bevétel adta az egyetemi költségvetés harmadát.

Az adományok gyűjtését sorolják a "fund raising" fogalomkörébe. Az egyetemtől független, de az egyetem érdekében tevékenykedő non-profit alapítvány, az Indiana University Foudation szervezi, gyűjti, kezeli és gyarapítja az egyetem magánadományokból származó bevételeit. A non-profit alapítvány azt jelenti, hogy (i) az alapítvány tevékenységét valamint pénzügyi és számviteli nyilvántartásait ötévente felülvizsgálják, hogy megfelel-e a vonatkozó non-profit jogszabályok előírásainak; (ii) nem fizet semmilyen forgalmi/forgyasztási adót az alapítványi bevételek terhére vásárolt termékek után, (iii) az adományozók az adomány értéke után adókedvezményeket vehetnek igénybe.

A nem állami forrásokból érkező kutatási támogatások és a magán adományok együttes aránya jelenti az egyetemi működés éves összköltségvetésnek kb. 1/3-át. Az összeg fele kutatási célra érkezik ("reserach grant", azaz a teljes egyetemi költségvetés kb. 1/6-a; az összeg az 1994/95. tanévben 61,3 m USD volt), míg a másik fele magánadományokként nyilvántartott adomány gyűjtés eredménye (a teljes egyetemi költségvetés kb. 1/6-a ez az összeg, és 48,4 m USD volt az 1994/95. tanévben).

## Az adománygyűjtés (fund raising)

Az egyetemi adománygyűjtés (fund raising) non-profit jellegű, és társadalmi célú ("social purpose", "social benefit") megvalósítását szolgáló adománygyűjtés. Az adománygyűjtésnek professzionálisnak és etikusnak (professional & ethical) kell lennie, és e kettő kívánalomnak szorosán együtt kell megfelelni.

*Professzionális hozzáállás:* ez alatt az értendő, hogy az adománygyűjtés mindazon ismeret alkalmazását igényli, amelyet szervezetek irányítása és működtetése igényel. Jelenti a mire? kitől? milyen időintervallumon belül? milyen költséggel? lehet-e adományt gyűjteni? hogyan lehet azt a leg gazdaságosabban felhasználni? kérdések megválaszolását, valamint az adományozókkal való kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás megvalósítását. Két működési terület gyakorlatbani megvalósítása kiemelt fontosságú: a marketing (különösen a szolgáltatás marketing) és a pénzügyek.

*Etikus magatartás:* az adományozókkal szemben és az adományok kezelését illetően a legkorrektebb és leetikusbab magatartás váratik el az adománygyűjtése és kezelése kapcsán. Pl. az adományt gyűjtők személyesen nem részesedhetnek azon adományokból, amelyeket egy meghatározott célra összegyűjtöttek (nincs jutalék, ez ugyanis nem ügynökösködés!), vagy pl. az adományozóknak joguk van tudni, hogy adományaikat mire és kik költik el.

Tekintettel arra, hogy 1963. óta évente az Egyesült Államok GDP-jének kb. 2%-át jelentő (ez az összeg 1994-ben a 129 milliárd USD volt) "adománytortáért" egyre több intézmény verseng, e két elvárás igen komolyan veszik, és a gyakorlatban az ezzel a tevékenységgel foglalkozó alkalmazottak magatartásukban érvényre is juttatják.

## A Foundation szerepe

Az Indiana University 1870-ben hozott létre alapítványt az egyetem számára érkező magán adományok kezelésére. Az Indiana University Foundation 1936-ban az egyetemtól független non-profit alapítvánnyá alakult át. Az alapítványnak az egyetemtól független saját kuratóriuma van, és az alapítványi pénzek nyilvántartása és kezelése is teljesen elkülönül az egyetemi egyéb forrásoktól. Az alapítvány azonban az egyetem érdekében tevékenykedik, ami azt jelenti a gyakorlatban, hogy az alapítványi működés legfontosabb elveit és az adománygyűjtési prioritásokat az egyetem legfőbb döntéshozó fóruma jelöli ki.

Az alapítvány legfontosabb feladatai

- (i) az egyetem "school"-jai adománygyűjtési akcióinak koordinálása,

- (ii) az alapítvány vagyonának megőrzése és gyarapítása (befektetések kezelése ill. a befektethető vagyon növelése),
- (iii) együttműködés a "school"-okkal pl. az adománygyűjtési akcióik lebonyolításában és hatékonnyá tételében,
- (iv) az alapítványi számlák kezelése: pl. bevételek beérkezésének figyelemmel kísérése, a kedvezményezett "school" kérésének megfelelő kifizetések teljesítése (48 órán belüli kifizetés teljesítés a norma).

Az alapítvány kuratóriuma különböző bizottságokat működtet, amelyeknek a school-ok vezető tisztségviselői – pl. dékánjai – tagjai. Az alapítványnak viszonylag kis létszámú főfoglalkozásúakból álló stábjá van. Minden kampuszon és jónéhány school-nál ott vannak azonban azok az alkalmazottak, akik az alapítványi alkalmazottakkal együttműködve az adomány gyűjtés érdekében tevékenykednek (a school-ok általában maguk finanszírozzák az ilyen ügyekért felelős alkalmazottaikat).

Az egyetemi alapítvány hatékonyságát folyamatosan figyelemmel kísérik: minden egyes programnál meg tudják mondani, hogy mennyibe került 1 USD adomány megszerzése, és év végén azzal is tisztában vannak, hogy mennyibe kerül az alapítvány működése és ez a ráfordítás mennyi alapítványi bevételt eredményezett.

## Milyen célra?

Az adománygyűjtés általában meghatározott célra, meghatározott programok megvalósítására szolgál. Nagyobb programok (projektek) esetén előzetesen tesztelik azt, hogy milyen eséllyel léphet fel az egyetem az adott pénzüsszeg megszerzése érdekében. A leggyakoribb adomány gyűjtési célok a következők:

### 1. Szabadon felhasználható adományok

Az idetartozó adományok felhasználását az adományozók nem kötik ki, az egyetem alapítványa bármilyen célra fordíthatja azt. Ez az összeg az Indiana University esetében az egy éven belül megszerzett adományoknak 3-5%-át jelenti.

### 2. Címzett adományok

Az egyetem esetében az legtöbb adományt címzett adományként, azaz valamilyen meghatározott célra adták és gyűjtötték. A leggyakoribb célok a következők:

### 2.1. "School" vagy tanszék támogatására szolgáló adományok

A megcímzett adományok általában valamilyen "school"-hoz vagy tanszékhez rendeltek; ennek megfelelően pl. a School of Music-nak (amit az zenei előadóművészet legjobb felsőoktatási intézményének tartanak az USA-ban) címzett adomány felhasználásáról a School of Music döntéshozó testülete dönt. Változó, hogy ezen belül az adományozó megjelöl-e további célt.

### 2.2. Egyetemi státusz finanszírozása (professorship/endowed chair)

Az ilyen típusu adományok egy-egy hírneves oktató-kutató elcsábítását ill. megtartását szolgálják. Az ilyen státuszok presztízs értéke igen magas. Állami egyetemen főként a professzor oktatási és kutatási tevékenységének támogatását jelenti (pl. pénzügyi keret tanársegéd (teaching assistant), asszisztens (assistant), titkárnő (secretary) foglalkoztatására, kutatáshoz szükséges könyvek, eszközök beszerzésére, szakmai utak finanszírozására), és kevésbé jelenti a személyi jövedelem kiegészítését. (Meg kell itt jegyezni, hogy ez magánegyetemen másként működik.) Az oktatói státusz finanszírozása szólhat határozatlan időszakra is, és meghatározott időszakra is az adományozó és a kedvezményezett "school" vagy tanszék megegyezésének függvényében.

### 2.3. Előadások, előadássorozat

Egy-egy szakterület kiemelkedő művelőjének néhány hetes, hónapos meghívása egy meghatározott témakörben előadások tartására. Az adott időtartam alatt az előadó minden költségének – így pl. utazás, szállás, tiszteletdíj, elhangzott előadások publikálása – finanszírozására szolgál.

### 2.4. Hallgatói támogatások

A hallgatók egyéni támogatása történhet egyrészt jövedelmi rászorultság alapján szociális helyzet függvényében, másrészt érdemeik, tanulmányi előmenetelük alapján. A szociális támogatás a legritkább esetben jelenik meg odaadott készpénzként. Jellemzőbb, hogy valamit tenni kell a támogatásért cserébe: pl. megjelenhet részfoglalkoztatásban, aminek díjazásához ingyenes kurzus látogatás is társulhat. Itt jelenik meg a különböző hallgatói szervezetek – különösen az "undergraduate" hallgatók öntevékeny csoportjainak – tevékenységéhez, programjaihoz való hozzájárulás is. A tanulmányi előmenetelt a teljesített kreditekkel és azok eredményeivel mérik a tanulmányi ösztöndíjagnál, valamint e mellett kiírt feltételek megpályázásával is szerezhetők tanulmányi ösztöndíjak.

### 2.5. Kutatásokat támogató adományok

Az előző pontban említett kutatási támogatás (research grant) mellett az adományozók egy meghatározott szakmai-tudományos probléma megoldására létrejött kutatási projekt támogatására is címezhetik adományaikat. A legjellemzőbb a különböző

betegségek leküzdését célzó programok támogatása, így pl. egy meghatározott egyetemen folyó rákkutatás támogatása.

## Kitől? — az adományozók

Az adománygyűjtési programok elkezdését általában megelőzi egy előzetes felmérés és becslés arra vonatkozóan, hogy kiket érdemes megkeresni, milyen költséggel jár a megkeresés, és hogy milyen adomány nyerhető a megkeresés által. Vannak területek, ahol pénzügyi szempontból a fedezeti pont elérése – azaz a bevételek fedezzék az adománygyűjtés költségeit – a cél. Az egyetem arra törekszik, hogy sok adományozója legyen, ui. ezáltal is azt hivatott bizonyítani, hogy az a tevékenység, amelynek érdekében adományokat gyűjtenek, társadalmilag hasznos (az Indiana University-nek az 1994/95. pénzügyi évben 86 357 adományozója volt). A legfontosabb adományozói csoportok a következők:

**Volt hallgatók (alumni)** Az egyetem volt hallgatói a legfontosabb tényleges és potenciális adományozók; a velük való kapcsolattartás lényegében arra irányul, hogy a volt hallgatókban kialakuljon ill. fennmaradjon az alma materhez való olyan kötődés, amely hosszú távon az öreg diákok támogató hálózatát jelenti az egyetem számára. Az alapítványhoz érkezett adományok 32%-a származott a volt hallgatóktól az 1994/95 pénzügyi évben. (A pénzügyi év az Indiana egyetem esetében a tanévek logikájához kapcsolódóan, július 1-jén kezdődik, és június 30-án végződik.)

**Pártolók** Egy-egy tevékenységhez vagy school-hoz kapcsolódnak; olyan, az egyetemhez közvetlenül nem kapcsolódó adományozók közül kerülnek ki, akik valamilyen ügy szolgálatára ajánlják fel meghatározott pénzösszeg feletti támogatásukat. Az alapítványi bevételek 27%-a származott ettől a körtől.

**Vállalatok** Az egyetem vonzáskörzetében lévő vállalkozások és vállalatok, valamint az adományozók munkaadói közül kerülnek ki. Indiana államban létezik egy olyan rendszer, amely szerint ha az alkalmazott egy meghatározott összeggel támogat valamilyen non-profit szervezetet, akkor arra kérheti munkaadóját, hogy a vállalata a jótékonykodásra szánt összegből az alkalmazott befizetésével megegyező összeget adományozzon az alkalmazott által megjelölt non-profit szervezetnek. A vállalati támogatásokból és adományokból származó bevételek az éves alapítványi bevételek kb. negyedét jelentették.



**Egyéb** Pl. a nappali tagozatos hallgatók szüleinek támogatásai. A hallgatói támogatásokra címzett adományok nagymértékben az egyetemisták szüleinek vagy hozzátartozóinak adományaiból tevődnek össze. Ettől a körtől származott az adományok 9%-a.

**Alapítványok** Más alapítványokkal kötött megállapodás, vagy azok kiírt pályázatainak elnyerésével alapítványok is az adományozók körébe kerülhetnek. Pl. az Indianapolis-i kampusz egyik jelentős támogatója a Lilly Endowment, amely a Lilly család (az Eli Lilly multinacionális gyógyszeripari vállalat alapítói) magánalapítványa, és azokat az egyetemi törekvéseket támogatja, amelyek a saját küldetésével összhangban vannak. Az Indiana Egyetem esetében az alapítványoktól származó összegek az éves adományok 8%-át tették ki az 1994/95. pénzügyi évben.

## Hogyan? — Pénzszerzési formák

Az adományok gyűjtésével foglalkozó szervezeti egységeket "Development Office"-nak nevezik. Ezek a szervezeti egységek megtalálhatók a school-oknál is és az alapítványnál is. Az alábbiakban azokat a fontosabb pénzszerzési formákat vesszük sorra, amelyek az adománygyűjtés és az adományok értékének (alapítványi vagyon) megőrzése szempontjából fontosak. Az adomány gyűjtési kampányok szolgálhatnak rövid, egy éven belüli felhasználásra szóló adomány gyűjtésére is, és hosszú, egy éven túli felhasználásra szolgáló adományok gyűjtésére is. Ez utóbbiak részben a több éven keresztül megvalósítandó programok finanszírozására szolgálnak, részben pedig az alapítvány vagyonának növelése a cél.

**1. Éves adomány gyűjtés (annual giving)** Éves rendszerességgel megszervezett leveleken keresztüli adomány gyűjtési akció. Megkeresett adományozói elsősorban azok, akik 25-250 dollárral támogatták már az alapítványt. Az elsődleges cél az, hogy kis összegű adományokat gyűjtsenek sok adományozótól. Az adományokat fel lehet felhasználási cél meghatározása nélkül ajánlani, valamint az alapítvány által felsorolt 2 cél érdekében ill. egyéb, az adományozó által megnevezett cél érdekében. A fő feladat a likvid, azaz az egy éven belül felhasználható pénzbeli adományok megszerzése. Az adományozók számának növelése mellett ez az adomány gyűjtési forma szolgál arra is, hogy a megkeresettek rendszeres adományozókká váljanak: Pénzügyi szempontból ennél a formánál arra törekszenek, hogy az adománygyűjtés költségei megtérüljenek.

**2. Telefonos adománygyűjtés (telefund)** A telefonos marketing (telemarketing) azon formája, amely célja a telefonon keresztül történő adomány gyűjtése: felhívják a potenciális adományozókat – a hívók nappali tagozatos egyetemisták –, majd az egyetemi legfrissebb hírek ismertetése után megkérdik a felhívott leendő adományozót, hogy nem akarna-e az egyetem számára egy kisebb összegű támogatást felajánlani. A felhívottak lehetnek pl. egy kijelölt évfolyam volt hallgatói, vagy azok, akik nem adtak még adományt, attól függően, hogy vagy az alapítvány vagy valamelyik school kiket kíván megkeresni. Az előző formához hasonlóan itt is kis összegű, likvid adományok gyűjtéséről van szó. Ez a forma általában olcsóbb – egy dollár felhasználható adomány kevesebbe kerül –, mint az éves adomány gyűjtés (annual giving), azonban az adománygyűjtés mellett az is fontos, hogy a felhívottak rendszeres adományozókká váljanak.

**3. Pénzalap gyűjtés (capital campaign)** Ezeknél az akcióknál egy-egy kiemelt – főként beruházási – projekt érdekében kezdenek adomány gyűjtésbe. Az Indiana University pl. szeretne egy nagyobb színházat felépíteni a meglévő mellé, aminek a kivitelezése  $x$  millió USD-be kerül, azonban rendelkezésre álló  $z$  millió USD ehhez nem elegendő. A kérdés az, hogy a különbség előteremthető-e? Amennyiben az alapítvány megvalósíthatósági tanulmányai és tesztelei azt mutatják, hogy igen, a pénzalap gyűjtési akció a meglévő rendszeres pénzgyűjtési programok mellett elkezdődik. Ilyen típusú adománygyűjtés történt az Indianapolisi kampusz könyvtárának felépítésére és berendezésére, benne a multimédiás könyvtár alapjainak kialakítására, melynek eredményeként az új könyvtár 30%-ban Indiana állam forrásaival, 70%-ban magánadományokból elkészült.

**4. Tervezett adományok (planned giving)** Ezek az adományok olyan idősebb korú adományozóktól származnak, akik az alapítvány javára végrendeleznek, azaz meghatározott feltételekkel az alapítványra hagyják ingó és ingatlan vagyonukat, ill. az alapítvány javára kötnek életbiztosítást. Az így megszerzett adomány tehát előre tervezhető bevételt eredményez az alapítvány számára. A célzott adományozók jómódú idős emberek.

**5. A saját vagyon gyarapítása és a befektetések** Az alapítvány az adott évben befolyt és felhasználható pénzbeli adományok gyarapítása mellett arra is törekszik, hogy növelje az alapítvány azon befektethető vagyonát, amelynek a hozadéka (kamatai) hosszú távon felhasználhatók. Ez a hosszabb időszakra szóló nagyobb összegű adományok megszerzése mellett (az alapítvány vagyonának 90%-a az adományozók 10%-ától származik, akikkel

külön is foglalkoznak, de a "planned giving" egy része is ide sorolható), komoly pénzügyi befektetői feladatokat is ró az alapítványra. (Az alapítvány hatékonyságának egyik mércéje az, hogy az alapítványi vagyon után egy év alatt milyen hozamot tudtak realizálni. A viszonyítási alapot a Standard & Poor 500-as indexe jelenti az Indiana University esetén, ami gyakorlatilag azt jelenti, hogy az alapítvány befektetéseit az 500 legnagyobb vállalatba történő befektetések megtérüléseihez viszonyítják, ily módon a non-profit alapítvány elé az üzleti életben elérhető eredményességet állítják mérceként.)

## A pénzügyek kezelése

Az alapítványon belül a pénzügyek kezelése három nagy feladatcsoportra bontható:

**1. Befektetések kezelése (investments and real estate)** Az alapítványi vagyon befektetési politikájának kialakítása, a befektetési portfólió (részvények, kötvények konkrét típusai, ingatlan befektetések) alakítása és menedzselése.

**2. Pénzügyi menedzsment** Idetartozik a számvitel, a befektetésekkel kapcsolatos műveletek rögzítése, a likviditás megteremtése, és a pénzügyi beszámolók készítése. Fontos a működésre vonatkozó törvényi előírások (non-profit törvény és számviteli elvek) valamint a adományozási szerződésben vállaltak betartatása, és az alapítvány likviditásának hatékony biztosítása.

**3. A pénzügyek kezelése (administration)** A célok megvalósítását szolgáló tevékenységekhez kapcsolódó pénzügyi tranzakciók lebonyolítása a feladat pl. figyelemmel kísérik, hogy a várt pénzek beérkeztek-e, vagy hogy a kedvezményezettek (pl. schoolok) megbízásai alapján kifizetéseket és átutalásokat teljesítenek. Az alapítványon belül mintegy 300 alszámlát (egymástól különböző projektet) kezelnek. Nyilvántartják, hogy (i) a különböző adományozó csoportokon belül kitől mire mennyi pénz érkezett be; (ii) napi bontásban mennyi pénz áll rendelkezésre (mennyi pénz érkezett, mennyi használható fel, mennyi fektethető be), továbbá (iii) elkészítik az alapítvány működéséről a vezetői tájékoztatókat pl. az alapítvány egészére az alapítvány felső vezetése számára, kampuszokra, vagy school-okra vonatkozó kimutatások az illetékes egyetemi vezetők számára.

## A "school"-ok szerepe az adományok gyűjtésében

Mint arról már korábban szó esett, a school-oknak fontos szerepe van az adománygyűjtésben. Az, hogy egy school-hoz milyen összegű adomány érkezik be, nagymértékben függ attól, hogy a school dékánja mennyire tartja fontosnak a magán pénzeszközök gyűjtését. Az, hogy pl. van-e és milyen a volt hallgatókkal az intézményes kapcsolat, a school-okon múlik, tekintettel arra, hogy a volt hallgatók zöme valamilyen school-hoz kötődik. Vagy azt, hogy milyen célokra kíván a school adományt gyűjteni, az adott school határozza meg, azaz sok esetben az adománygyűjtés kezdeményezése a school-ok kezében van.

A jelentősebb adománygyűjtési programoknak összhangban kell állniuk az egyetem prioritásaival. Az adománygyűjtési program előkészítéséhez, az adománygyűjtési akció lebonyolításához, valamint a megszerzett adományok pénzügyi kezeléséhez a school-ok komoly támogatást kapnak az alapítványtól.

Az alapítvány a school-okkal szemben szolgáltató intézményként jelenik meg, amely a megszerzett összeg 10% alatti részéért (az alapítványi munkatársak szerint 7%, a school-ok szerint 9-10%) cserébe végzi szolgáltatásait a school-ok felé. A 48 órán belüli pénzkifizetések mellett naprakész információjuk van arról, hogy a school-ok egyes programjaira mennyi adomány érkezett, s abból mennyit költöttek. Elég meggyőzőnek hatottak az alapítvány munkatársai, amikor azt mondogatták, hogy ők azért vannak, mert vannak school-ok. A school-ok képviselői korrekt együttműködésként jellemezték az alapítvány munkatársaival való együttműködésüket.

Összességében úgy tűnt, hogy egészséges munkamegosztás működik az alapítvány és a school-ok között: a school-ok tudják, hogy mire lehet adományt gyűjteni, s ötleteik is vannak, hogy kitől, míg az alapítvány rendelkezik azokkal a praktikus ismeretekkel, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a magán forrásokat meg tudják szerezni és hatékonyan tudják kezelni.

## Összefoglalás

A felsőoktatási intézmények számára rendelkezésre álló egyre szűkülő költségvetési keretek szükségessé teszik, hogy a hazai intézmények is lépéseket tegyenek kiegészítő pénzügyi források megszerzésére. A tanulmányban vázoltak ötleteket adhatnak arra, hogy milyen "házon belül megtehető" lépésekre kerülhet sor. Recept nincs, viszont a recept hozzávalóit tudják nyújtani a külföldi példák, és ki kell gondolnia minden felsőoktatási intézménynek, hogy hogyan és mit akar, tud és képes a tapasztalatokból hasznosítani. Az, hogy hol és mi valósul meg, nagymértékben a felsőoktatási intézmények vezetőin

múlik. De nem csak rajtuk. Jónéhány olyan e tanulmány keretei között csak érintett, ill. meg sem említett intézményi feltétel megteremtésére is szükség lenne a megismert példák adaptálásához, az ötletek átvételéhez, ami a felsőoktatási intézmények hatókörén kívül esik. Fel kell hívni a figyelmet továbbá arra is, hogy a működéshez szükséges költségvetési pénzek kiegészítése nem csak intézmény finanszírozási kérdés, és nem csupán az egyes felsőoktatási intézmények éves feladata. Mint ahogyan a felsőoktatás finanszírozása általában sem csak költségvetési kérdés, még akkor sem, ha időnként csak ebben a köntösben jelenik meg. Több beszélgető partnerünk úgy vélte, hogy a magyar felsőoktatás abban a szerencsés de igen nehéz helyzetben van, hogy jelentős változásokat lehet és kell e téren végrehajtani. A változások rendszerben történő átgondolása elvezethet oda, hogy kialakításra kerüljön egy olyan, a magyar felsőoktatási rendszer sajátosságait is figyelembe vevő finanszírozási rendszer, amely a felsőoktatási intézmények hosszú távú sikeres működésének financiai kereteit adhatja. Benyomásaik szerint erre a magyar felsőoktatás intézményeinek jó esélye van.

## Megjegyzések

(1) Az alábbi íráshoz a Magyar Rektori Konferencia által lebonyolított "Higher Education in Hungary. A Project for Developing New Resources" projekt keretében, 1996 júniusában az Indiana University-n tett tanulmányút adott alapot. A program életrehívásában és megszervezésében jelentős támogatást nyújtott U.S. Treasury Department-től Richard Bartholomew és Mark Wolf. A tanulmányutakat és az azokhoz kapcsolódó Rektori Konferencia lebonyolításában US Agency for International Development (USAID), British Know How Fund, Electronic Data System (EDS), Microsoft, Procter and Gamble, Academy for Educational Development, Charles Stuart Mott Foundation, és az Avonmore járult hozzá.

A szóban forgó projektben több egyetemről vettek részt kollégák. A velük folytatott beszélgetések nagyvonalakban összecsengnek azokkal a tapasztalatokkal, amit Vörös Józseffel az Indiana University-n szereztünk. A projektben az alábbi kollégák vettek még részt, zárójelben megjelölve azon intézményt is, ahol az adománygyűjtést tanulmányozták:

*Boros László*, Dékánhelyettes, ELTE Jogi kar (Holy Cross College, Massachusetts, US); *Kenesei István* JATE Angol nyelvi tanszék, Szeged (Cornell/SUNY Industrial Labor Relations School, US); *Keresztes Péter*, Főigazgató-helyettes, Széchenyi István Főiskola (Cornell/SUNY Industrial Labor Relations School, US); *Kormos János*, Kossuth Lajos Tudományegyetem, Debrecen (Oxford University – University of Greenwich, UK); *Molnár István*,

Főigazgató, Szolnoki Kereskedelmi és Gazdasági Főiskola (Maricopa County System, Phoenix, US); *Rohács József*, Dékánhelyettes, BME Közlekedésmérnöki kar (Holy Cross College, Massachusetts, US); *Szabó Gábor*, Szegedi Élelmiszeripari Főiskola (Maricopa County System, Phoenix, US); *Szendrői László*, Soproni Erdészeti és Faipari Egyetem (Oxford University – University of Greenwich, UK); *Vörös József*, JPTE Közgazdaságtudományi kar (Indiana University, Bloomington-Indianapolis, US); *Czakó Erzsébet*, BKE Gazdálkodási kar (Indiana University, Bloomington-Indianapolis, US).

(2) Külön köszönettel tartozunk Patricia Eoyang-nak, az Indiana University (IU) Business School-jának és Giles Hoyt-nak, az IU Indianapolis-i kampuszának nemzetközi ügyekért felelős igazgatóinak a beszélgetések megszervezéséért, továbbá az IU azon munkatársainak, akik a lehető legtöbb ismerettel igyekeztek bennünket felvértezni.

#### FINANCING A STATE UNIVERSITY — LESSONS OF THE INDIANA UNIVERSITY

The study is to show the financing structure of the Indiana University. The study describes the financing structure of the Indiana University, and discuss the fund raising techniques. It emphasises those elements that can be implemented at Hungarian universities. The study is based on experience of a study trip to Indiana (US) this year, and 25 interviews with professors and professionals at the Indiana University and in the Indiana University Foundation. The study trip was part of the „Higher Education in Hungary. A Project for Developing New Resources” project within that other US and European universities were also studied by Hungarian scholars. The project was initiated by the US Department of Treasury and the Hungarian Rectors’ Conference.