

MAJD NEM OLYAN, MINTHA...*

SEMJÉN ANDRÁS

Az „egyetemi modellváltásnak” nevezett hazai folyamat 2019-ben kezdődött. A további átalakítások modelljeként beharangozott első lépés a Budapesti Corvinus Egyetem átalakítása volt alapítványi fenntartású magánintézménnyé. A kormányzat rendkívül jelentős állami vagyont bocsátott az egyetemet a továbbiakban fenntartó Maecenas Universitatis Corvini Alapítvány rendelkezésére.

Ezt követően 2020–21-ben számos hazai egyetem került alapítványi fenntartásba: többek között a nagy vidéki tudományegyetemek és a SOTE csatlakozott „önkéntesen”, saját kérésére, az új modellhez.¹

Abban, hogy az egyetemi szenátusok megszavazták, sőt maguk „kérték”, hogy átállhassanak az új modellre, nem csekély szerepe volt a „méznek a madzagon”, azaz az EU-s források terhére megígért jelentős jövőbeli fejlesztési pénzekhez való hozzáférés lehetőségének. A Corvinus átalakítása azonban nem szolgált mintaként az egyetemi átalakítások során. A többi modellváltó intézmény alapítványa ugyanis – két-három kivételtől eltekintve² – az egyes esetekben (pl. MOME) jelentősen feljavított egyetemi infrastruktúra átadásán túl nem kapott további, a működési költségeket legalább részben hozamából fedező állami vagyont. Bár a kormány azt ígéri, hogy kitart az egyetemi szenátusoknak tett ígéretei mellett, a tervezett fejlesztések jövőbeli megvalósulásának esélye az elszaladó költségvetési hiány miatt legalábbis kérdéses. Az átalakítás az SZFE-t kivéve az egyetemeken nem váltott ki nyílt ellenállást.

* ■ A Stádium 28 Kör 2021. március 26-i online fórumán tartott prezentáció kibővített változata.

1 ■ Wolfy: Újabb tíz egyetem kerül alapítványi fenntartásba. *Index*, 2021. július 7. <https://index.hu/belfold/2021/07/07/egyetem-felsooktatasi-modellvaltas-alapitvanyi-fenntartasu-iskolak/>

2 ■ Lásd Ballai Vince: Jól kitöm néhány új egyetemi alapítványt, de többeket üres zsebbel indítana útnak a kormány. *HVG.hu* 2021. április 1.

3 ■ E megközelítések közül elsősorban a neoweberiánus állam (NWS) elmélete, a hálózatok növekvő szerepe és a kormányzatról a „jó kormányzás” (*good governance*) irányába történő hangsúlyeltolódás érdemel figyelmet, vö. Christopher Pollitt – Geert Bouckaert: *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd edition. Oxford University Press, Oxford, 2011. 1–30. old.

4 ■ Sanford Borins: New Public Management, North American style. In: Kate McLaughlin – Stephen P. Osborne – Ewan Ferlie (eds.): *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. Routledge, London – New York, 2002. 181–194. old.

NEMZETKÖZI FEJLEMÉNYEK

Az átalakítás tervezői inspirációt merítettek a nemzetközi trendekből, az állami szektort és azon belül a felsőoktatást érintő folyamatokból. Közülük a legfontosabbak:

- a közszolgálati menedzsmentreform több évtizedes folyamata az Új Közszolgálati Menedzsment (*New Public Management, NPM*) megjelenésétől és elterjedésétől kezdve;³
- a tágan értelmezett felsőoktatási privatizáció;
- az egyetemek irányításának (*university governance*) változó trendjei;
- az intézményi vagyon, az egyetemi alapítványok megnövekedett szerepe a finanszírozásban.

Az alábbiakban bemutatom ezeket a nemzetközi trendeket. Igyekszem meggyőzni az olvasót arról, hogy a magyar modellváltás alapvetően egészen másról szól – még ha látszólag *majdnem olyan is, mintha* e folyamatokat követné.

ÁTALAKULÁSOK A KÖZSEKTOR IRÁNYÍTÁSÁBAN ÉS MŰKÖDTETÉSÉBEN

A közszolgálati menedzsment reformja azzal indult, hogy a hetvenes évek vége felé megjelenő Új Közszolgálati Menedzsment (*New Public Management = NPM*) számos országban felváltotta a hierarchikus tervezésre és költség-hozam elemzésre épülő közpolitikai szemléletet. Az NPM a *homo oeconomicus* emberképéből kiindulva a közszférában is jelentős gazdasági racionalizációt javasolt, egyfajta új társadalmi szerződést a bürokraták és az állampolgárokat képviselő politikusok között, amelynek értelmében a bürokraták a korábbinál jobb minőségű és hatékonyabban előállított közszolgáltatásokért cserébe nagyobb menedzseri szabadságot kapnak a politikusoktól az erőforrásokkal való gazdálkodásban.⁴ A vállalati gazdálkodásból átvett fogalmak – hatékonyság, a fogyasztói igényekre reagálás képessége, a reszponzivitás és hasonlók – a kormányzati szektor munkájának megítélésében is mind nagyobb szerepet kaptak. Előtérbe kerültek a közszektorban is a piaci jellegű mechanizmusok, a teljesítményindikátorok,

a célértékek kitűzése, a szállítók versenyeztetése és a kváziipiaci megoldások.

Kritikusai szerint az NPM nem, vagy csak részben növelte a kormányzati munka hatékonyságát. A kilencvenes évek vége felé nyertek teret az alternatív modellek, köztük a *neoweberiánus állam* koncepciója, amely az államapparátus átszervezésétől várja a kormányzati munka javuló hatékonyságát, professzionizmusát és reagálóképességét. Ebben az üzleti életből átvett NPM-technikák kiegészítő szerepet játszhatnak, de a főszereplő az állam, amely a saját szabályaival, módszereivel és kultúrájával elsősorban a pártatlan hivatalnokok fegyelmezett hierarchiájára támaszkodik. Egy másik modell a *hálózatok* szerepét hangsúlyozza, és az érdekeltek önszerveződő hálózatainak segítségével tenné a kormányzatot jobban informálttá, rugalmasabbá és kevésbé exkluzívá. Végül a *kormányzás minőségét* hangsúlyozó modell egyik változata, az új közszolgálati kormányzás (*New Public Governance = NPG*) a társadalmi aktorok szélesebb körét kapcsolná be a közpolitika kialakításába és megvalósításába, a vertikális irányítás helyett a horizontális kapcsolatokat hangsúlyozza, és az érdekeltek közti hálózatokra és partneri együttműködésre épít.

A magyar kormányzat, ezen belül az oktatásügy átalakítására tett kormányzati lépések e tekintetben kétarcúak, ellentmondásosak: a rendszerszintű reformok – az NPM-irányzat szellemiségével szembe fordítva – gyakran központosítanak,⁵ miközben a kormányzat szervezeti szintű reformjavaslatai általában illeszkednek az NPM-irányzathoz.

A felsőoktatási átalakítások látszólag decentralizációról, kormányzati hatáskörök civil szervezetekre történő átruházásáról szólnak, hiszen az állam az egyetemek fenntartását az általa létrehozott alapítványokra bízta, a kuratóriumi és felügyelőbizottsági tagok kezdeti kiválasztása után lemond az alapítói jogokról, és a továbbiakban az alapítvány dönt az immár jogilag magánegyetemnek számító egyetemek stratégiai kérdéseiről. Valójában a kuratóriumi tagok kiválasztása (amibe az egyetemi szenátus nem szólhatott bele⁶) és meghatározatlan idejű kinevezése az 1989 előtti központi pártirányításra emlékeztet. A kuratóriumokról személyi összetételük és tagjaik előélete alapján okkal feltételezhető, hogy a jövőben is mai megbízóikhoz lesznek lojálisak. Ez drasztikusan szűkíti a jövőbeli kormányzati felsőoktatás-politika mozgásterét.

A FELSŐOKTATÁS PRIVATIZÁCIÓJA

Az angolszász kultúrkörbe tartozó fejlett országokban, elsősorban az Egyesült Államokban, tradicionálisan meghatározó a kiváló minőségű felsőoktatást nyújtó elit-magánintézmények szerepe (a legnagyobb presztízsű amerikai egyetemek rendre magánegyetemek), ám a fejlett országok többségében a hallgatók túlnyomó része a közösségi szektorba tartozó állami felsőoktatási intézményekben tanul.⁷

Még az Egyesült Államokban is fokozatosan nőtt az állami felsőoktatásban tanulók aránya, és a 2000-es évekre már a 80%-ot is meghaladta. Ázsiában valamivel jelentősebb a magánfelsőoktatás szerepe, itt a hallgatók 35%-a magánintézményben tanul, és az intézmények több mint 60%-a magánintézmény.⁸ Nyugat-Európa fejlett országainak felsőoktatására viszont egyértelműen az állami intézmények dominanciája jellemző, mind a presztízst, mind a hallgatói részarányokat illetően. Kelet-Európa számos országában (ahol a rendszerváltás előtt az állam általában korlátozta, akadályozta a felsőoktatási expanziót) viszont a felgyülemlett kereslet hatására a rendszerváltást követően a magán-felsőoktatás gyors növekedésbe kezdett, és sok helyen rövid idő alatt a felsőoktatási piac domináns szereplőjévé vált.⁹ A XX. század utolsó évtizedében Dél-Amerikában is bővült a magán-felsőoktatás.

A felsőoktatási privatizáció jelentőségének megítélése vitatott, megnövekedett jelentősége nem független a demográfiai folyamatoktól. A felsőoktatás iránti lakossági keresletre világszerte az expanzió volt a válasz.¹⁰ A globális privatizációs trend a felsőoktatásban főleg a fejlődő világ gyorsan növekvő népességű országait érinti. Nyugat-Európában ez az expanzió korábban kezdődött, mérsékelt ütemben és döntően a közösségi szektorban ment végbe. Kelet-Európában viszont a közösségi erőforrások szűkössége miatt a megnövekedett lakossági keresletet a nem elit magán-felsőoktatási kapacitások gyors és jelentős bővülése szívta fel. A népesség viszonylag gyors növekedése és a felsőoktatási expanzió iránti igény magyarázza a magánintézmények domináns szerepét Délkelet-Ázsia számos országában is. A kelet-európai térség sok országában ugyanakkor a 2000-es évektől kezdve fokozatosan tért veszít a korábban gyorsan fel-futó, kevésbé jó minőségű magán-felsőoktatás, azaz tágabb értelemben már deprivatizáció folyik.¹¹

5 ■ Rosta Miklós: Az új közszolgálati menedzsment és a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program viszonyáról. *Polgári Szemle*, 8 (2012) 3–6. szám; András Semjén – Marcell Le – Zoltán Hermann: The Goals and Consequences of the Centralization of Public Education in Hungary. *Acta Educationis Generalis*, 8 (2018), 3. szám, 9–34. old.

6 ■ Lásd például az SZFE esetét, ahol ugyan a szenátus tett szakmai alapon javaslatokat tagokra, javaslatait annak ellenére semmibe vették, hogy az általuk javasolt személyek semmiképpen nem tekinthetők a rendszer hangos kritikusainak (Keller-Alánt Ákos: Teljesen átalakulhat az SZFE. *Szabad Európa*, 2020. szeptember 4. <https://www.szabadeuropa.hu/a/30821405.html>, 2020).

7 ■ Philip G. Altbach: Private Higher Education: Themes and Variations in a Comparative Perspective. In: Philip G. Altbach – Daniel C. Levy (eds.): *Private Higher Education. A Global Revolution. Global Perspectives on Higher Education*, Vol. 2, Springer, 2005. 17–22. old.; Marek Kwiek: Private Higher Education in Developed Countries. In: Pedro Nuno Teixeira – Jung-Cheol Shin (eds.): *Private Higher Education in Developed Countries*, 2020. Springer, Dordrecht, 9. old.

8 ■ *Private higher education across Asia: Expanding access, searching for quality*. Asian Development Bank, Mandaluyong City, 2012. 1. old. Kelet-Ázsiában (különösen Japánban, Dél-Koreában, Tajvanon és a Fülöp-szigeteken) tradicionálisan a magánszektor dominálja a felsőoktatást, a magánintézmé-

Tárgyunk szempontjából nem közömbös, hogy a felsőoktatási privatizációt általában meglehetősen *széles értelemben* definiálják, a privatizáció fogalmkörébe sorolva olyan, részben állami forrásokból finanszírozott lépéseket is, mint az oktatásiutalvány-programok, vagy a hallgatói alapú finanszírozás kiterjesztése a magánintézményekre. Ugyancsak privatizációnak számít a költségmegtérítés (a magánforrások, például tandíjak növekvő szerepe és a közfinanszírozás csökkenő aránya) az állami intézményekben,¹² továbbá az intézményi bevételi források diverzifikálása, a magánforrások, alternatív bevételek bevonása. Ide sorolják bizonyos, korábban a közösségi szektor által nyújtott szolgáltatások (pl. egyetemi menza, a kampuszhoz kapcsolódó kulturális és sportlétesítmények) piacosítását, kiszervezését is.

Az NPM-mel összhangban terjedt el az a vélemény, hogy az így értelmezett privatizáció hatékonyabb, üzletibb, piacorientáltabb viselkedésre, profi menedzserek alkalmazására, a fogyasztói igényekhez való jobb alkalmazkodásra ösztönzi az állami felsőoktatási intézményeket, bár erodálhatja az intézményekben a tudományos kultúrát.

A tágabb értelemben vett privatizáció térnyerése azonban más, mint az állami intézmények magánosítása. Nemzetközileg meglehetősen szokatlan folyamat, ami Magyarországon zajlik: az állami egyetemek ingyenes magánkézbe adása. Az így létrejövő magánintézmények jelentősen eltérnek az USA-ban és Nyugat-Európában a felsőoktatás iránti kereslet nyomására jótékonyági adományokból és magánbefektetésekből alapított valódi magánintézményektől. A mostani magyarországi privatizáció ráadásul akkor történik, amikor Kelet-Közép-Európában sok helyütt már elapadt a felgyülemlett kereslet, és a demográfiai folyamatok hatására kezd visszajára fordulni a korábbi privatizációs trend:

nyek szívják fel a hallgatók mintegy 80%-át, vö. Altbach: Private Higher Education, 2. old.

9 ■ Lásd például Hans C. Giesecke: The Rise of Private Higher Education in East Central Europe. *Társadalom és gazdaság Közép- és Kelet-Európában / Society and Economy in Central and Eastern Europe*, 21 (1999), 1. szám, 132–156. old.

10 ■ Kwiek: Private Higher Education Education in Developed Countries, 1. old.

11 ■ Marek Kwiek: De-privatization in higher education: a conceptual approach. *Higher Education*, 74 (2017), 259–281. old.

12 ■ Bruce D. Johnstone: Financing higher education. Cost-sharing in International Perspective. *Global Perspectives on higher education*, 3 (2006). Boston College Center for International Higher Education, ICHEFAP and Sense Publishers, Chestnut Hill – Buffalo – Rotterdam; Semjén András: *Költségmegtérítés a felsőoktatásban. Utak és tévutak*. MTA KRTK KTI, Bp., 2013.

13 ■ Kwiek: Private Higher Education in Developed Countries, 2. old.

14 ■ *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding, and academic staff*. Eurydice, Brussels, 2008.

15 ■ Lásd Magyarország: Intézményvezetés a felsőoktatásban. *Eurydice*, 2021. március 31.

16 ■ John Fielden: *Global Trends in University Governance*. The World Bank, 2008. (Working Paper Series No. 9)

„miközben a privatizáció növekedése figyelhető meg a növekvő demográfiai nyomással szembe-sülő, expanziós szakaszban lévő rendszerekben – azaz a legtöbb fejlődő országban a 2010-es években –, ennek fordítottja vonatkozik a posztkommunista Európa gyorsan öregedő társadalmaira, így például Lengyelországra, Romániára, Bulgáriára és Észtországra”.¹³

Tehát a Magyarországhoz hasonló feltételekkel rendelkező országokban a felsőoktatási privatizáció nemzetközi trendjével épp ellenkező irányú, depri-privatizációs folyamatok zajlanak.

AZ EGYETEMI IRÁNYÍTÁS ÉS IGAZGATÁS VÁLTOZÓ TRENDJEI

A felsőoktatás irányításának két szintjét érdemes elkülöníteni:¹⁴ az egyik az egyetemek helyzetét, működését, életét meghatározó külső, állami (törvényhozási és kormányzati) irányítás, a másik pedig az általában jelentős autonómiával rendelkező felsőoktatási intézmény belső irányítása, az ún. intézményi kormányzás (*institutional governance*). Az alábbiakban az utóbbit, a felsőoktatási intézmények belső irányítását elemzem.

Európában minden felsőoktatási intézménynek van operatív vezetése (*executive body*), amit gyakran rektorátusnak hívnak. Élén az intézmény operatív vezetője, a rektor áll. Egyes országokban az operatív vezető elnevezése lehet elnök (*president*) vagy kancellár (*chancellor*) is – e téren elég nagy a változatosság. (Magyarországon az első számú operatív vezető a rektor, de az intézmény működtetésével kapcsolatos kérdések a kancellár feladatkörébe tartoznak.)¹⁵

Az európai modellben minden felsőoktatási intézmény rendelkezik az egyetemi oktatást és kutatást irányító szakmai testülettel (*academic body*). Nálunk (és számos más országban) ez a szenátus (*senate*). Másutt ezt hívhatják egyetemi tanácsnak is (*academic council/academic board*). A felsőoktatási intézményekben továbbá az intézmény orientációjáért és hosszú távú stratégiai tervezéséért egy döntéshozatali szervezet (*decision-making body*) felel. Ez lehet önálló szervezeti egység, de egyes országokban a feladatait a szenátushoz telepítik, másutt pedig egy, részben vagy egészben a külső *stakeholder*eket képviselő, tanácsadó vagy felügyelő testület, például kuratórium látja el ezeket a funkciókat is.

John Fielden meg azt az erős nemzetközi trendet hangsúlyozza, hogy az állami felsőoktatási intézmények irányításában az állami ellenőrzést felváltja az állami felügyelet. Ez az intézményi autonómia erősítését jelenti a félig független vagy a független modell elveinek megfelelően (lásd *1. táblázat*). Ugyanakkor az *1. táblázatban* szereplő négy modell csak egy folytonos spektrum bizonyos kitüntetett pontjait reprezentálja, és még a kitüntetett szélső pontokban sem fekete-fehér a kép.¹⁶

1. táblázat

Az állami egyetemek irányításának négy modellje a központi kontroll és az intézményi autonómia mértéke szerint

Intézményirányítási modell	Állami egyetemek jogi státusza, szervezeti formája	Nemzetközi példák
állami ellenőrzés	minisztériumi költségvetési intézmény (<i>agency of MOE</i>), vagy állami tulajdonú társaság	Malajzia
félautonóm	minisztériumi költségvetési intézmény, állami tulajdonú társaság, vagy a parlament által létrehozott szervezet (<i>statutory body</i>)	Új-Zéland, Franciaország
félfüggetlen	a minisztérium által ellenőrzött, parlament által létrehozott szervezet, közhasznú vagy nonprofit szervezet	Szingapúr
független	kormányzati részvétel nélküli, a parlament által létrehozott szervezet, közhasznú szervezet, vagy közösségi finanszírozású nonprofit szervezet, melynek kormányzati ellenőrzése csak a nemzeti stratégiák megvalósítására és a közösségi finanszírozás felhasználására terjed ki	Ausztrália, Egyesült Királyság

Itt is működik a fékek és ellensúlyok valamilyen rendszere. Nem lehet kizárólagos sem az állami kontroll (hiszen egyetlen állami központ sem képes minden pénzügyi vagy gyakorlati folyamatot ellenőrizni), sem pedig az intézményi autonómia, a függetlenség (hiszen az állam nem adhatja ki teljesen a kezéből az ágazat feletti stratégiai kontrollt). Az állam fenn kívánhatja tartani magának a jogot az intézményi teljesítmény monitorozására és értékelésére. Az intézmény felelős vezetőinek (elsősorban a rektornak és a gazdasági ügyekért felelős személynek) az elszámoltathatóságát is célszerű biztosítani. Ugyanakkor John Fielden is felhívja a figyelmet arra, hogy e funkciókat az állam gyakran már nem közvetlenül gyakorolja, hanem decentralizálja, és részben vagy egészben a vállalati igazgatótanácsok mintájára újonnan létrehozott laikus testületekre, ún. egyetemi kuratóriumokra (*university boards*) bízta.

Az ezredforduló előtt az egyetemi intézményi irányítás klasszikus modellje még (különösen Európában) alapvetően az egyetemi polgárok viszonylag nagy létszámú választott testületeinek és a viszonylag korlátozott döntési jogkörű, tekintélyes „akadémiai” (azaz elsősorban oktatói és tudományos kutatói) háttérű operatív vezetőknek az együttműködésére és közös felelősségére épült. Már az OECD 2003. évi tanulmánya is jelezte e modell fokozatos átalakulásának irányait, és azt a két fő sajátosságot, amelyben az egyetemi belső irányítás XXI. századi modellje alapvetően eltér a korábbiétól.¹⁷

Az új intézményirányítási sajátosságok közül az egyik az egyetemi operatív vezetés, a rektorátus szerepének jelentős megerősödése, s ezzel párhuzamosan a képviseleti elven működő, nagy létszámú egyetemi testületek, például a szenátusok, egyetemi tanácsok hatáskörének átalakulása, jelentőségének csökkenése. A másik sajátosság pedig, hogy a külső, nem egyetemi berkekből érkező szereplők (pl. vál-

lati menedzserek, illetve a felsőoktatásban érdekelt egyéb *stakeholderek*) komoly szerephez jutnak az egyetemeket irányító vagy felügyelő, újonnan létrehozott testületekben, például az ún. kuratóriumokban és felügyelőbizottságaikban.

Az üzleti életben elterjedt vállalatirányítási módszerek, így a vállalati igazgatótanácsok és felügyelőbizottságok mintáját követő egyetemi kuratóriumok, igazgatótanácsok vagy felügyelőbizottságok nemzetközi elterjedése és működési modellje is kétségtelenül sokat köszönhet az amerikai magánegyetemek fokozatosan kialakult irányítási modelljének (amelynek őse már korábban is megtalálható volt a tradicionális angol elitegyetemeken).

17 ■ Changing Patterns of Governance in Higher Education, In: *Education Policy Analysis*. 2003 Edition. OECD, Paris, 3. fejl., 59–78. old. (<https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684.pdf>)

18 ■ Richard S. Ruch: *Higher ed, Inc.: The Rise of the For-Profit University*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore–London, 2001.

19 ■ Frank H. T. Rhodes: Governance of U.S. Universities and Colleges. In: Werner Z. Hirsch – Luc E. Weber (eds.): *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux*. Economica, London, 2001. 213–214. old.

20 ■ Frankki Bevins – Jonathan Law – Saurabh Sanghvi – Rachel Valentino: *Shaping university boards for 21st century higher education in the US*. McKinsey&Company, Public & Social Sector Practice, 2020.

21 ■ *Uo*. 5. old.

22 ■ Ezért Bevins és szerzőtársai fontosnak tartják az irányító testület méretének és összetételének újragondolását. Javaslaik szerint az irányító testület hatékony létszáma 20–25 főnél nem nagyobb; generációs, nemi stb. összetétele vegyes, arányos, és a tagok szakmai összetétele is diverzifikált.

23 ■ *Eurydice*, 2008.

24 ■ Mint korábban említettem, az OECD 2004-es jelentése azokat a magánintézményeket, amelyek költségvetésük döntő részét az állami költségvetési forrásokból kapják, nem is tartja a magán-felsőoktatás részének.

25 ■ Council of Church Colleges and Universities: *A guide to governance in church higher education institutions*. CCCU, Great Britain, 2007.

A növekvő, de a hallgatói létszám szempontjából így sem jelentős, korlátozott profilú, üzleti célú (*for-profit*) felsőoktatási magánszektorról¹⁸ eltekintve, az USA-ban a nonprofit magánegyetemek, valamint a hallgatói létszám túlnyomó többségét felszívó állami egyetemek kormányzásában, irányításában jelentős az irányító testületek (*board*) szerepe. Feladatuk az intézmény stratégiai irányítása, az intézményi politikákról szóló döntéshozatal. Az intézményi politikák kidolgozásával, javasolásával, illetve az elfogadott politikák megvalósításával, érvényesítésével, a hétköznapi ügyekkel már az irányító testület által kijelölt operatív menedzsment foglalkozik, amely köteles beszámolni az irányító testületnek. Az irányító testület nyomon követi és felügyeli a menedzsment munkáját, és ha szükséges, jelzi, hogy irányváltásra van szükség, de soha nem avatkozik be közvetlenül a menedzsment, az egyetemi tisztségviselők munkájába. A két szerepkör keveredése csak frusztrációt okoz, és a fontos ügyek, feladatok rossz menedzseléséhez vezet.

Az operatív menedzsment és a stratégiai irányítás feladatait határozottan elkülönítő vezetési modell mögött egy íratlan társadalmi szerződés húzódik meg, amely szerint az intézmények jelentős autonómiát és akadémiai (oktatási) szabadságot élvezhetnek, ezért cserébe viszont társadalmi felelősséggel és elszámoltathatósággal tartoznak a közösségnek. „Az irányító testület tagjainak szerepköre a gyám vagy vagyonfelügyelő (*trustee*), illetve a gondnok (*guardian*) szerepével rokon, feladatuk pedig elsősorban a két oldal (autonómia és szabadság versus felelősség és elszámoltathatóság) egyensúlyának biztosítása.”¹⁹

Az irányító testület tagjainak feladata az operatív menedzsment segítségével és tanácsai alapján

- az intézmény küldetésének és céljainak megfogalmazása és elfogadása;
- a célok elérését biztosító, hatékony menedzsment kialakítása;
- az intézmény fizetőképességének és elszámoltathatóságának garantálása;
- az intézmény felső vezetésének kinevezése és a vezetők munkájának értékelése;
- a megfelelő eljárásrend kialakítása és a tisztességes eljárás biztosítása az intézményen belül;
- a testület saját működésének értékelése és tökéletesítése.

Frank H. T. Rhodes rámutat arra is, hogy bár az állami, illetve a (nonprofit) magánegyetemek irányításában egyaránt nagy szerepet kapnak az irányító testületek, kuratóriumok, méretük és összetételük, illetve a tagok bekerülésének módja jellegzetesen eltér a két intézménytípusban. A magánegyetemek irányító

testületének tagjai főleg olyanok, akiket vagy a testület kért fel, vagy az intézmény öregdiákjai (*alumni*), oktatói, vagy egyéb érdekelt csoportok jelöltek. Ezek a testületek tipikusan nagy létszámúak (az irányító testület létszáma 19 és 72 fő között szóródik, mintegy 40-es átlaggal a 20 legjobb amerikai egyetemen),²⁰ és a tagok többsége már csak azért is szíven viseli az intézmény sorsát, mert az intézmény öregdiákja.

A jelentősebb adományozókat is gyakran bevonják az irányító testületbe. A testületek töreksenek tagságukat úgy alakítani, hogy megfelelően tükrözze a diákok és az oktatói kar nemzetközi jellegét. Rhodes szerint az ilyen irányító testületek általában a közélet különböző területein sikeres vezetőkből tevődnek össze. A nyilvánosság kizárásával és megköntöztetően apolitikus módon működnek. Alapvetően sikeresek, általában támogatják az intézményt és operatív vezetését.

Két évtizeddel később a McKinsey&Company vezetői tanácsadó cég anyagában Bevens és munkatársai már arra utalnak, hogy a nagy irányító testületekben könnyen bekövetkezhet a testületi normák eróziója;²¹ ez nyilvánul meg abban, hogy számos tag rendre nem jelenik meg az ülések egy részén, nem vesz részt a bizottságok munkájában. Az ilyen nagy létszámú testületek ennek következtében gyakran nem hatékonyak.²²

KITÉRŐ: AZ EGYHÁZI EGYETEMEK IRÁNYÍTÁSA

Európában az egyházi felsőoktatási intézmények irányítási modellje általában nem tér el szignifikánsan az egyéb, nem profitorientált felsőoktatási magánintézményekétől. Ezekre pedig alapvetően az állami intézményekhez hasonlóan a vállalatirányítási gyakorlatból átvett, külső döntéshozó és tanácsadó szervezetek térnyerése a jellemző.²³ Az egyházi intézmények irányításának megkülönböztető jegye elsősorban az, hogy e testületek összetételének meghatározásába az állam helyett általában a fenntartó egyház szólhat bele. Az európai felsőoktatási rendszerekről szóló leíró, összehasonlító anyagok általában nem is tárgyalják külön az egyházi felsőoktatási intézményeket – amennyiben finanszírozásuk nagyobbik része nem állami forrásokból származik, egyszerűen a „független magánintézmények” közé sorolják őket. Ha viszont finanszírozásuk, akár csak az állami intézményeké, döntően költségvetési forrásokra támaszkodik, általában irányításuk sem sokban tér el az övékétől.²⁴

Az Egyesült Királyságban a 14 államilag finanszírozott egyházi felsőoktatási intézmény irányítási rendszerét a kormányzat által kidolgozott modell (az ún. *Instrument and Articles*) alapján határozzák meg, fontos kérdésekben a fenntartó (az anglikán, a metodista, illetve a római katolikus egyház) helyi, illetve központi szerveivel egyeztetve, teret engedve a változatosságnak és az intézményi sajátosságoknak, hagyományoknak²⁵. Az egyes intézmények irányítási modelljét 90%-ban a kormányzat által kidolgozott

„szabásminta” alapján határozzák meg. A fennmaradó 10% viszont az intézmény korábbi gyakorlatát és az egyház igényeit tükrözi. Két intézmény (a Canterbury Christ Church University és a College of St Mark and St John) esetében a fenntartó egyháznak ún. aranyszavazata van. Kulcsfontosságú kérdésekben (mint például az intézmény küldetésnyilatkozata; az irányító testületi tagok/kurátorok egy bizonyos részének jelölése; az egyház által jelölt kurátorok többségének biztosítása az irányító testületben, illetve a határozatképességhez minimálisan szükséges jelen lévő tagok között; a kuratóriumi elnök egyház általi kijelölése; az intézmény megszüntetése vagy nevének megváltoztatása; hitelfelvétel) ez az aranyszavazat hatásosan garantálni képes az egyházi érdekek védelmét.

Az Egyesült Államokban az egyházi felsőoktatási intézmények irányításának alakulása a XX. század eleje óta államonként és egyházanként is jelentős változatosságot mutatott. Mark Wingfield elsősorban a baptista intézmények és a baptista felekezet szempontjából, de több más jelentős protestáns felekezet (presbiteriánusok, metodisták, lutheránusok) intézményeire is kitérve részletesen bemutatja a folyamatot. Nagy hangsúlyt kapnak írásában az intézmények elszakadási törekvései.²⁶

A XX. század első felében, az egyes egyházaknak az adott államban működő zsinata jelentős összegű támogatást biztosított egyetemeiknek, érdemben hozzájárulva az intézmények finanszírozásához, ugyanakkor cserébe például a baptista zsinat általában teljes körű kontrollt követelt és gyakorolt az intézményi irányításért felelős kuratóriumok tagjainak kijelölése felett.

Idővel az egyházak bevételei csökkentek, a felsőoktatás költségei ellenben gyorsan nőttek, ezért az egyháztól érkező támogatás az intézmények költségeinek egyre alacsonyabb részét fedezte. (A felekezeti apanázs aránya az intézményi költségvetésen belül gyakran már csak ezrelékben volt kifejezhető!) Ugyanakkor a felekezetek továbbra is ugyanakkora, vagy nagyobb beleszólást szerettek volna maguknak az egyetemi irányító testületek összetételébe,²⁷ mint korábban, amikor még jelentős mértékben támogatták felsőoktatási intézményeiket. Sokszor az állami finanszírozással, a tanszabadsággal, a tantervvel, illetve a hallgatók életmódjával kapcsolatos kérdésekbe is bele kívántak szólni.²⁸ Az, ha az egyetemek engednek ezekben a konfliktusokban, ha egy külső csoport befolyásolja az irányításukat, veszélyeztette volna a versenyképességüket, veszélybe sodorhatta volna az akkreditációjukat is, és a jelentkezők számát is csökkentette volna.

Amellett, hogy az egyházi finanszírozás szerepe mind jelentéktelenebbé vált a felekezeti egyetemek költségvetésében, a fenntartóval kialakult konfliktusok is oda vezettek, hogy 1986 után fokozatosan egyre több egyházi intézmény a kurátorokra bízta az új tagok kiválasztását, többé nem adott beleszólási

lehetőséget a zsinatnak (önmegújító kuratóriumok). Az egyetem cserébe általában lemondott az egyházi támogatásokról.

Egyes esetekben (pl. Samford) a kuratórium összetétele feletti egyházi ellenőrzés megtagadása nem vezetett azonnal az egyházi támogatások elapadásához. Más esetekben az intézmények nem szakítottak teljesen az egyházi zsinattal, hanem kompromisszumos megoldásra jutottak: megelégedtek azzal, ha a kuratóriumi tagok jelentős többségét az egyetem választhatja ki. Az egyház ilyenkor továbbra is támogatja az intézményt.

Nemritkán az is előfordult, hogy az egyház zsinata túl nagy befolyást gyakorolt az intézményre, amelynek akkreditációja így komolyan veszélybe került, ezért a kurátorok megpróbálták elvágni a közvetlen kapcsolatot az egyházzal. Ez sok esetben pereskedéshez vezetett a zsinat és a felsőoktatási intézmény között, a perek kimenetele pedig meglehetősen változatos volt.²⁹

- Például a missouri szinódus alá tartozó *lutheránus* (evangélikus) felsőoktatási intézményeket az ún. Concordia egyetemi rendszer vagy szövetség fogja össze. (Ebbe nemcsak a Missouriban, de más államokban működő lutheránus felsőoktatási intézmények is beletartoznak.) Kurátorok ezekben az intézményekben csak olyan személyek lehetnek, akik a lutheránus egyházhoz tartoznak, ugyanakkor kiválasztásuk kiegyensúlyozott módon történik: fele részben az egyház, fele részben maga

26 ■ Mark Wingfield: What should it cost a denomination to control governance of a university? *Baptist News*, 2020. december 17. <https://baptistnews.com/article/what-should-it-cost-a-denomination-to-control-governance-of-a-university>.

27 ■ Bevett gyakorlat volt több intézményben is, hogy kurátorjelölti listát terjesztettek az egyház adott államban működő zsinata elé, és a zsinat ebből választotta ki az új kurátort vagy kurátorokat. Így történt a Shorter College (Georgia) esetében is 1959 és 2001 között, 2002-ben azonban az egyházi zsinat egyoldalúan, egyeztetés nélkül nevezett ki új kurátorokat.

28 ■ Ilyen volt például az evolúció oktatathatósága körüli konfliktus a Wake Forest Egyetemen, egy LMBTQ-kérdésekkel foglalkozó hallgatói vitakör létrehozása az alabamai Samford Egyetemen stb.

29 ■ Például Missouriban 2000 után baptista intézmények esetén öt ilyen per is indult. Egy laikus baptista ügyvéd azzal a kompromisszumos megoldással állt elő, hogy a zsinat a költségvetési hozzájárulása arányában gyakorolhasson befolyást a kurátorok kiválasztására. Ez minden esetben jóval 50% alá vitte volna az egyház által választott kurátorok arányát (volt intézmény, ahol az arány 2% alatt maradt). A zsinat azonban elutasította ezt az észszerű kompromisszumos javaslatot. Az elszakadási törekvések által kirobbantott perek közül végül csak kettőt nyertek meg az intézmények, három esetben az egyház zsinata győzött.

30 ■ Rhodes: *Governance of U.S. Universities and Colleges*, 221–223. old.

31 ■ *Uo.* 222. old.

32 ■ Peter M. Kretek – Žarko Dragšić – Barbara M. Kehm: Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65 (2013), 1. szám, 39–58. old.

33 ■ Fielden: *Global Trends in University Governance*, Appendix X., 60–63. old.

34 ■ Bevins et al.: *Shaping university boards*, 5. old.

35 ■ Kretek et al.: Transformation of university governance.

az intézmény választhatja meg őket a felekezeti hovatarozásra vonatkozó követelmény betartásával. Szabály szerint minden négy kurátorból egy lelkipásztor, egy oktató, a maradék kettő pedig laikus személy. Míg harminc éve az intézmények bevételeinek még mintegy 10%-a származott a szinódustól, mára az egyházi támogatások csaknem nullára csökkentek. Ez nyilván kihát a kuratóriumok működésére is: míg korábban ezek elsősorban afelett örködtek, hogy az oktatás megfeleljen bizonyos hitbéli követelményeknek, manapság már sokkal inkább az intézmény működésével kapcsolatos gyakorlati kérdésekkel foglalkoznak.

- A *metodista* felsőoktatási intézmények irányító testülete gyakran önmegújító módon működik – az egyháznak jóvá kell ugyan hagynia az új tagokat, de ez többnyire csak formalitás, szinte automatikusan megy végbe. Ugyanakkor az összetételre továbbra is vonatkoznak előírások: a Virginiai Wesleyánus Egyetemen (Virginia Wesleyan University) például követelmény, hogy a püspök mellett két további egyházi személy is legyen a testület tagja, akár csak a tankerületi vezető. Emellett a kuratóriumi tagok legalább 40%-a metodista valóság kell, hogy legyen.
- Jóllehet a metodista egyház beleszólása az irányító testület összetételébe nem különösebben erős, számos intézmény megszakította kapcsolatát az egyházzal. Ehhez nyilván hozzájárult az egyházi támogatás rendkívül szerény mértéke: a Virginiai Wesleyánus Egyetem például 2020-ban mindössze 21 ezer dollárt kapott a felekezettől, ami az egyetem 46 millió dolláros költségvetésének szinte észrevehetetlenül kis része. Ugyanakkor az egyház megköveteli a felekezeti fenntartású intézményektől, hogy saját káplánjuk legyen – miközben az egyházi támogatás gyakran még a káplán bérére sem elegendő. Emellett bizonyos, a hallgatókat érintő kérdésekben a felekezet álláspontja egyáltalán nem tükrözi az intézmények igényeit: például az LMBTQ-jogok kérdésében a püspöki kar képtelen volt a kor követelményeinek, valamint az egyetemi vezetés és a hallgatók elvárásainak megfelelően liberális álláspontot elfogadni, ami szintén hozzájárult ahhoz, hogy egyes, korábban a felekezethez tartozó intézmények kiváltak az egyház fennhatósága alól.

AZ ÁLLAMI EGYETEMEK IRÁNYÍTÁSA

Az amerikai állami egyetemek irányító testületei általában az állam kormányzója vagy törvényhozása nevezi ki, illetve néhány esetben a polgárok közvetlenül választhatják meg a tagokat.³⁰ Egyes államokban minden állami egyetemi campus önálló felsőoktatási intézmény, saját irányító testülettel. Másutt több különböző, különálló campus szerveződik egy

nagyobb „esernyő-egyetemmé”, melyet egyetlen *board* irányít, de olyan állam is akad, ahol a teljes állami felsőoktatási hálózat egyetlen irányító testület alá tartozik. Kaliforniában például több állami egyetem alkot egy közösen irányított rendszert.

Az állami szektorban az egyetemi irányító testületek a magánegyetemekéhez képest általában relatíve kis létszámmal, 8–12 taggal működnek. A tagok között az öregdiákok nem feltétlenül vannak többségben, bár számos esetben itt is törekszenek erre. A testületek ülései nyilvánosak, sokszor kimondottan politikai tevékenységet is folytatnak. Döntéseik általában támogatják az intézményt, ugyanakkor – érthető módon – a „választókerület”, a közösség (és a kinevezők) érdekeinek képviselőjét is szem előtt tartják. Irányítási teljesítményük és sikerességük, mint ahogy az intézményi autonómia foka is, változó.

Habár a nonprofit magánintézmények és az állami intézmények irányítási modellje tradicionálisan nem kevésbé különbözik, a vezető állami kutatóegyetemek és az elit magánegyetemek irányításának különbségei két okból is csökkennek: egyfelől a piac kényszerei, másfelől az állami felsőoktatási szektornak nyújtott költségvetési támogatások csökkenése is kikényszeríti ezt.³¹

A legtöbb európai országban az egyetem belső szervezetét és irányítását a vállalatirányítási gyakorlatból kölcsönzött modellek alapján alakították át.³² Ennek során a kormányzat általában nyomást gyakorolt az állami egyetemre szigorúbb hierarchikus szervezet és erősebb rektori hatáskör kialakítása érdekében. Ugyanakkor egyes olyan feladatokat (pl. a stratégiaalkotás, a felső szintű egyetemi vezetés kiválasztása és felügyelete), amelyeket a kormány korábban igyekezett közvetlenül ellenőrzése alatt tartani, a reform során újonnan létrehozott egyetemi kuratóriumokhoz (*university boards*) telepítettek. A kuratóriumok szerepe, mérete, a tagok kiválasztása és mandátumuk érvényessége meglehetősen változatos, de az utóbbi időben a nagyon nagy létszámúak helyett a kisebb, operatívabban működő kuratóriumokat részesítik előnyben.³³ Ez egybevág a Bevins és társai által az amerikai egyetemek számára megfogalmazott javaslatokkal is.³⁴

Az irányítási funkciók megoszlása az egyetemi operatív vezetők és a kuratóriumok között országonként jelentős különbségeket mutathat. Az új szervezeti felépítés általában az egyetemi polgárok választott intézményi döntéshozatali testületei (szénátus, kari tanács) feladatkörének és funkciójának csökkenésével jár együtt, amit sokan az egyetemi, intézményi autonómia csökkenéseként értelmeznek. Peter M. Kretek felhívja a figyelmet arra, hogy ahol a felsőoktatási törvény reformja új irányító testületet vezetett be, ott ezt a hallgatók és az akadémiai (oktatói) közösség gyakran éles kritikával és ellenállással fogadta. Egyes német tartományokban (pl. Baden-Württembergben és Észak-Rajna-Vesztfáliában) az irányító testület intézményének eltörlését követelték.³⁵

A felsőoktatásban és az egyetem jó működésében érdekelt *stakeholdereket* képviselő, nagyrészt nem az akadémiai szférából érkező, „laikus” külső tagokból álló kuratóriumok összetételébe a kormányzatnak általában van beleszólása, de számos esetben az intézmények is részt vehetnek a tagok kiválasztásában. Egyes országokban az egyetemi szenátus, másutt viszont az egyetemi operatív vezetés és/vagy az illetékes minisztérium választja ki a tagokat. Franciaországban és Olaszországban a külsős tagok bizonyos típusainak arányát kvóták rögzítik. Mint azt a 2. táblázatban szereplő példák mutatják, nincs domináns európai modell az irányító testületek összetételének meghatározására: míg például az olasz egyetemeken a külsős tagok aránya kimondottan alacsony lehet, másutt, például a svájci vagy a német egyetemeken a testület többségét vagy akár teljes egészét a külsős tagok adhatják.

P. M. Kretek kimutatja, hogy a szakirodalom szerint a vállalati igazgatótanácsok alapvetően nagyon hasonló feladatokat látnak el, mint az egyetemi irányító testületek, de a hatáskörük általában jóval nagyobb. Az egyetemi *boardok* szerepköre az adott jogi szabályozástól függően ugyanis meglehetősen eltérő lehet: míg egyes esetekben nem terjed túl azon, hogy (nem kötelező érvénnyel) állást foglaljanak az

operatív vezetés vagy a szenátus javaslatairól, más esetekben ez akár teljes vétójogot is jelenthet számukra a fontosabb egyetemi döntésekben.

A fő különbség a vállalati igazgatótanácsok és az egyetemi irányító testületek szerepe között alighanem az, hogy az egyetemi operatív vezetést nem, vagy csak korlátozottan számoltathatja el az irányító testület. Bár a testület mindenütt szerepet játszik az egyetemi operatív vezetés kiválasztásának folyamatában, általában a gyenge vezetői teljesítményre hivatkozással sem mozdíthatja el közvetlenül a rektort, illetve az operatív vezetés tagjait. Emellett (szemben a vállalati gyakorlattal) az egyetemi *boardok* általában közvetlenül nem is jutalmazhatják, premizálhatják vagy büntethetik az operatív vezetést.

A jelentős területi különbségek ellenére P. M. Kretek általánosan megállapítja, hogy az európai felsőoktatási intézményekben az irányító testület gyakorlatilag mindenütt szerepet játszik az intézmény strukturális/fejlesztési/stratégiai tervezési és saját költségvetési döntéseiben, valamint az operatív egyetemi vezetés kiválasztásának és kinevezésének folyamatában.

Ugyanakkor Žarko Dragšić és munkatársai öt országot felölelő, 2011-ben végzett empirikus vizsgálatának eredményei szerint Európában az egyetemi

2. táblázat

Az egyetemi irányító testületek létszáma és összetétele egyes európai országokban – példák³⁶

Ország (tartomány/ kanton)	Egyetem	Az irányító testület neve (az adott nyelven)	Létszáma	Külső tagok aránya (és száma)
NSzK (Baden-Württemberg)	Tübingen	Universitätsrat	11	54,5% (6)
NSzK Németo. (Berlin)	Humboldt, Berlin	Kuratorium	9	77,7/ (7)
NSzK (Thüringia)	Jena	Universitätsrat	10	70% (7)
Svájc (St. Gallen)	St. Gallen	Universitätsrat	11	100% (11)
Norvégia	Oslo	Universitetsstyret	11	36,4% (4)
Hollandia	Maastricht	Raad van Toezicht	5	100% (5)
	Hága	Raad van Toezicht	7	100% (7)
Portugália	Porto	Conselho Geral	23	17,39% (4)
		Conselho de Curadores	5	100% (5)
	Lisszabon, TU	Conselho Geral	27	29,63% (8)
Olaszország	Cagliari	Consiglio di Amministrazione	22	13,63% (3)
Egyesült Királyság	Belfast	Senate	26	53,84% (14)
	Wolverhampton	Board of Governors	24	54,17% (13)
Ausztria	Salzburg	Unirat	7	100% (7)
Franciaország	Lille 1	Conseil d'Administration*	28	25% (7)

* 3 különböző testület is van, de ez a fő irányító.

irányító testületek formális beleszólása alacsony vagy gyakorlatilag nincs is a fontosabb oktatói kinevezésekbe, a felvételi és egyéb, a hallgatókra közvetlenül vonatkozó, illetve a képzési programokat érintő döntésekbe.³⁷

Mivel Magyarországon az egyetemi irányítási modell átalakítása csak nemrég kezdődött,³⁸ és jelenleg is zajlik, egyelőre kevés ismeretünk lehet arról, hogy a „modellváltó” magyar egyetemek élére kinevezett kuratóriumok és felügyelőbizottságok hogyan működnek. Figyelemre méltó azonban, hogy számos olyan jelenséggel találkozunk, amelyek eltérnek a bevett nemzetközi gyakorlattól. A tagok állami kinevezése állami egyetemek irányító testületébe nem szokatlan ugyan, az azonban, hogy az egyetem vezető testületeinek ne legyen beleszólásuk a folyamatba, illetve hogy az állam ne is törekedjen konszenzusra a kiválasztás során, mindenképpen az. Mindez sokkal inkább emlékeztet erőszakos területfoglalásra, mint hatékony működési modell kialakítására. Az irányító testületek és felügyelőbizottságok nemzetközileg is fontos szerepet kapnak az állami egyetemek irányításában, ám e testületek létrehozása másutt nem járt együtt fenntartóváltással, az egyetemek alapítványi átalakításával. Különösen nem úgy, hogy néhány kivételes esettől eltekintve (lásd bővebben erről alább) az alapítványoknak az intézmény működésére szolgáló, részükre az állam által átadott ingatlanvagyonon túl nincs olyan vagyonuk vagy bevétel forrásuk, amelyből az intézmény fenntartásához érdemben hozzájárulhatnak.

Nem minden esetben világos az egyetemi vezetés és a kuratórium közti feladatmegosztás sem: például az SZFE-n mintha a kuratórium döntene olyan, az intézmény oktatási tevékenységét illető kérdésekben is, amelyekről normális esetben az egyetemi operatív vezetés, illetve a szenátus dönt. Aggodalomra adhatnak okot továbbá a következő problémák: a kuratóriumi tagok mandátuma nem határozott időtartamra szól, s a kezdeti kialakításon túl a kormányzatnak a jövőre nézve nincs semmilyen formális lehetősége

a kuratórium összetételének befolyásolására; nem tudni, hogy a jövőben (lemondások vagy elhalálozások miatt) szükségessé váló tagcserékbe az egyetem testületeinek lehet-e majd beleszólásuk, vagy a kuratórium kooptál tagot; ha a kuratórium nem működik jól, a felügyelőbizottság mit tehet a problémák megoldása érdekében. Amennyiben ezek az egyetemek a fenntartóváltás után már valóban magánintézményeknek tekinthetők, miért és hogyan nevezhet ki a kormányzat egyetemi kancellárt az operatív vezetés mellé (egyáltalán, mi szükség van magánegyetemen kívülről kinevezett kancellárra?).

EGYETEMI ALAPÍTVÁNYOK ÉS ALAPÍTVÁNYI (NONPROFIT) EGYETEMEK

Talán nem haszontalan tisztázni, hogy a magyar „egyetemi alapítvány” kifejezés két alapvetően különböző dolgot takar. Az egyik egy nonprofit, az egyetemet működtető, fenntartó szervezet, nálunk jogilag alapítvány (*foundation*), de adott esetben öltethet más nonprofit szervezeti formát is, mint azt a nemzetközi példák is mutatják. A másik pedig egy alapítványi vagyon (*endowment*), azaz az alapítványtevő(k)/adományozó(k) által felajánlott, előre meghatározott törvényes célt/célokat szolgáló vagyoni értékek együttese, melyet az alapító(k) / további adományozó(k) meghatározott célok finanszírozására bocsát(anak) az intézmény, illetve az azt fenntartó szervezet rendelkezésére, s amelyet általában az intézménytől formailag független

- (a) nonprofit intézmény (*nonprofit corporation*), vagy
- (b) közhasznúként elismert magánjogi alapítvány (*charitable foundation*), vagy
- (c) magánalapítvány (*private foundation*) irányít és kezel.

Az oktatási célú alapítványoknak (jótékonykodásnak) és az alapítványi vagyonok kezelésének jelentős a történelmi múltja és szakirodalmi. Marcus Aurelius római császárig vezetik vissza az oktatási alapítványok létrehozását, aki i. sz. 176-ban tett alapítványt négy filozófiai „professzori katedra” alapítására és fenntartására (a tanárok fizetésének biztosítására) a kor négy fő filozófiai irányzatának képviselői számára.³⁹ Ilyen alapítványokat már a X. század táján is hoztak létre a Közel-Keleten különböző egyházi iskolák finanszírozására.

Európában a felsőoktatási alapítványok kialakulásának fontos mérföldkövei az angol elitegyetemeken:

- 1249, University College, Oxford, alapítványtevő alapító William of Durham;⁴⁰
- 1263, Balliol College, Oxford, alapítványtevő alapító John I. de Balliol; az alapító halála után 1269-ben özvegye jelentősen tovább bővítette az alapítványi vagyont;⁴¹

36 ■ Forrás: Kretek: Transformation of university governance, Table 2. Példaként választott intézmények: véletlen kiválasztás az adott országból/tartományból/kantonból

37 ■ Žarko Dragšić – Peter M. Kretek – Barbara M. Kehm: *University boards: Formal authority and accountability in five countries*. Paper presented at 33rd Annual EAIR Forum, Warsaw, 2011.

38 ■ Bár nem volt előzmény nélküli: az egyetemi gazdasági tanácsok létrehozásával az oktatáspolitikai 2006-ban már kísérletet tett a *stakeholder*ek bevonására az intézményi kormányzásba, a tanácsok azonban szűk hatáskörű tanácsadó testületek voltak, szerepük eleve korlátozott volt. Az új kormány 2011 elején a korábbi tagok megbízatását megszüntette, és saját szájíze szerint alakította át a tanácsokat.

39 ■ Lásd például James H. Oliver: Marcus Aurelius and the Philosophical Schools at Athens. *The American Journal of Philology*, 102 (1981), 2. szám, 213–225. old.; Heather Long: History of Charitable Endowment Giving. *lovetoknow.com*. <https://charity.lovetoknow.com/history-charitable-endowment-giving>; https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_endowment

40 ■ https://en.wikipedia.org/wiki/William_of_Durham

41 ■ https://en.wikipedia.org/wiki/Balliol_College,_Oxford

- a King's College, Cambridge alapításában fontos szerepe volt VI. Henrik király adományának.⁴²

A felsőoktatásban az ilyen alapítványok eleinte professzori állások (*endowed professorship/chair*) finanszírozására szolgáltak. A legtöbb forrás⁴³ ezek őseit 1497-re (a skót király, VI. Jakab királyi professzori katedrát alapít az Aberdeeni Egyetemen⁴⁴), illetve 1502-re (Lady Margaret Beaufort, Richmond grófnője, a későbbi VIII. Henrik nagyanyja hittudományi katedrát alapít az Oxfordi és a Cambridge-i Egyetemen) vezeti vissza. Mintegy 50 évvel később VIII. Henrik már öt tárgyból hozott létre királyi professzori katedrákat az Oxfordi és a Cambridge-i Egyetemen. A királyi professzori katedrák hagyománya a mai napig él, a brit uralkodó manapság is nevez ki ún. *Regius* professzorokat, például a Glasgow-i Egyetemen jelenleg 15 ilyen van.

A meghatározott egyetemi katedrákat tartósan finanszírozó alapítványokat kötött felhasználású alapítványoknak (*restricted endowments*) nevezik.⁴⁵ Alaptőkéjüket ugyanis meg kell őrizniük vagy gyarapítaniuk kell, és az alapítványi vagyon hozama, illetve annak egy része csak egy bizonyos cél finanszírozására használható fel.

A modern egyetemi alapítványok úttörői és szerepmódelljei az ókori és középkori európai gyökerek ellenére is egyértelműen az amerikai felsőoktatás intézményei.⁴⁶ Ez egyfelől abból fakad, hogy az USA-ban nagyobb a magánszektor szerepe a felsőoktatásban, mint általában a fejlett országokban, másfelől abból, hogy az alapítványokat érintő jogi szabályozás is elnézőbb, megengedőbb, rugalmasabb, mint sok más országban. Egy további fontos ok az az erős magánjótékonykultúra, ami például Európában jóval kevésbé jellemző, és aminek köszönhetően az amerikai egyetemek és különböző nonprofit szervezetek jelentős vagyont halmozhattak fel. A magánadományozás hagyományának megteremtésében a filantróp acélmágnás Andrew Carnegie-nek döntő szerepe volt. Carnegie érvelése szerint ahelyett, hogy vagyonukat leszármazottaikra örökítenék át, ahogy az Európában a mai napig is szokás, a gazdagok felelőssége, hogy jótékonykodással úgy használják fel azt, hogy abból a társadalom minél többet profitáljon.⁴⁷ Ez a korábban is virágzó jótékonykultúra a II. világháborút követően csak tovább erősödött.

Az amerikai felsőoktatás első kezdeményét 1636 őszére datálják, amikor is Newtowne-ban (ma Cambridge, MA) az új-angliai törvényhozás létrehozta a New College-ot, a protestáns teológiai képzés első fellegvárát a kontinensen. Nem sokkal később, 1638-ban, John Harvard puritán lelkész az intézményre hagyta 779 font sterlingjét és 400 kötetes könyvtárát, s ezzel létrehozta a későbbi egyetemi alapítvány magját. 1639-ben az intézmény az ő emlékére vette fel a Harvard College nevet (ebből lett a mai Harvard University).

A Harvard alapítványa messze a legnagyobb egyetemi alapítvány a világon (vagyonának piaci értéke 2020. június 30-án már mintegy 41,9 milliárd dollár volt),⁴⁸ ennél az egyéb célú magánjótékonykultúra alapítványok közül is csak a Bill és Melinda Gates Alapítvány vagyona nagyobb. A Harvard University Endowment vagyona a történelem során több mint 14 000 adománnyozónak köszönhetően nőtt ekkorára (a legutóbban megadták a konkrét felhasználási célt is, amire az adományozott tőke jövedelme évről évre fordítható). Az alapítványi tőke éves hozamának egy részét az intézmény működési kiadásaira fordítják, fennmaradó részét pedig szigorú szabályok szerint fektetik be, hogy a hozammal növelhessék az alapítványi vagyont, amelyet további friss adományok is növelhetnek. Az alapítvány vagyona 2020-ban mintegy egymilliárd dollárral haladta meg a 2019-es értéket.

A Harvard Egyetem éves működési költségvetése a 2020-as pénzügyi évben (azaz 2019. július 1. és 2020. június 30. között) 5,4 milliárd dollár, azaz az alapítvány vagyona csaknem nyolcszorosa az intézmény működési kiadásainak. Ha a működési bevételek forrás szerinti megoszlását⁴⁹ vizsgáljuk, láthatjuk, hogy a működésre költhető alapítványi jövedelem

42 ■ <https://www.british-history.ac.uk/vch/cambs/vol3/pp/376-408>

43 ■ Például https://en.wikipedia.org/wiki/Regius_Professor; https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_endowment.

44 ■ Az ilyen professzori katedra angol elnevezése *Regius Professorship*.

45 ■ Az alapítványok emellett lehetnek szabad felhasználásúak (*unrestricted endowment*), határidős alapítványok (*term endowment*), amikor a kedvezményezett csak egy bizonyos, előre meghatározott időpont után nyúlhat a tőkéhez, és ún. kvázi-alapítványok (*quasi-endowment*), amelyek kezdő tőkéje általában nem egy külső adományozótól, hanem magától a kedvezményezett nonprofit szervezettől származik. Lásd bővebben <https://www.investopedia.com/terms/e/endowment.asp> és <https://bmf.cpa/2017/01/24/nonprofit-funding-a-closer-look-at-quasi-endowments/>.

46 ■ Richard Franz – Stephan Kranner: *University Endowments. A primer*. CFA Institute Research Foundation, 2019.

47 ■ Andrew Carnegie: *The Gospel of Wealth* (1889). Carnegie Corporation of New York, New York, 2017. Idézi Kevin Chambers: *What the Big Names Are Doing: Influences of Endowments & Foundations in the Investment Philosophy*. *Headwater Investment Consulting*, 2015. https://www.headwater-ic.com/sites/default/files/users/CBMason/topicsPapers/Topics_2015-04_Endowments.pdf

48 ■ Thomas J. Hollister – Paul J. Finnegan: *Financial Overview from the Vice President for Finance and the Treasurer*. Harvard University, Cambridge, 2020.; https://finance.harvard.edu/files/fad/files/fy20_financial_overview.pdf

49 ■ Működésre költhető alapítványi jövedelem: 37%, oktatási bevételek/tandj: 17%, kutatási bevételek: 17%, folyó évi adományok felhasználása: 9%, egyéb (nem oktatási) 20%. Forrás: Hollister–Finnegan: *Financial Overview*, 6. old.

50 ■ Forrás: Iliana Kowarski: *10 Universities With the Biggest Endowments*. *US News & World Report*, 2020. <https://www.usnews.com/education/best-colleges-the-short-list-college/articles/10-universities-with-the-biggest-endowments>; *US News*, 2021: *Best National University Rankings*. https://www.usnews.com/best-colleges/search?_sort=rank&_sortDirection=asc

51 ■ Sandy Baum – Victoria Lee: *The Role of College and University Endowments*. Research report. The Urban Institute, Washington DC., 2019. 2. old.

52 ■ Franz–Kranner: *University Endowments*.

3. táblázat

A 10 legnagyobb amerikai egyetemi alapítvány⁵⁰

Intézmény neve (állam, ha nem szerepel a névben)*	Alapítványi tőke értéke, 2019-es pü. év, ezer \$	Helyezése a US News egyetemi rangsorában**
<i>Harvard University (MA)</i>	40 929 700	#2
<i>Yale University (CT)</i>	30 295 003	#4–5 (holtversenyben)
<i>Stanford University (CA)</i>	27 699 834	#6–7 (holtversenyben)
<i>Princeton University (NJ)</i>	25 623 600	#1
MIT/Massachusetts Institute of Technology	17 443 750	#4–5 (holtversenyben)
<i>University of Pennsylvania</i>	14 649 761	#8
<i>Texas A&M University</i>	12 632 093	#66–69 (holtversenyben)
<i>University of Michigan – Ann Arbor</i>	12 273 834	#24
<i>University of Notre Dame (IN)</i>	11 565 964	#19
<i>Columbia University (NJ)</i>	10 950 738	#3

* / a kurzívval szedett intézmények a nyolc északkeleti elitegyetemet tömörítő ún. Borostyán Liga (*Ivy League*) tagjai

** / az országos beiskolázású, nemzeti akkreditációval rendelkező egyetemek (*national universities*)

fedezte a működési kiadások 37%-át, azaz a folyó évben érkezett és felhasználható adományokkal együtt a jótékonyágból származó bevételek aránya már 46% az egyetem költségvetésében. A tandíj- és a kutatási bevételek ezzel szemben együttesen is csupán 34%-ot tesznek ki.

A 3. táblázat jól mutatja, hogy a Harvard nincs egyedül. Alapítványi vagyona valóban kiemelkedő, de a többi vezető nonprofit magánegyetem is tekintélyes nagyságú alapítványokkal rendelkezik, vagyonuk minden esetben meghaladja a tízmilliárd dollárt. A táblázat azt is mutatja, hogy az alapítványi vagyon nagysága és az egyetem presztízse, illetve az egyetemi rangsorokban elfoglalt helye nem független egymástól. A legnagyobb alapítvánnyal rendelkező tíz egyetem közül hét szerepel a US News rangsorában az első tíz között, öt pedig az északkeleti elitegyetemetek tradicionálisan összefogó, nyolctagú Borostyán Ligában (*Ivy League*).

Az egyetemi alapítványok sokat segítenek az intézmények oktatási és kutatási küldetésének megvalósításában. Jövedelmük segít megvédeni az intézményeket a tandíjbevételek esetleges (pl. az átmenetileg kevesebb beiratkozás miatti) csökkenése, vagy az egyéb (pl. kutatási) bevételek visszaesése, illetve a váratlan nagyobb kiadások által okozott költségvetési megrázkódtatásoktól. Ezáltal az alapítvány léte és vagyona erősíti az intézmény függetlenségét. Sandy Baum és Victoria Lee amellet érvel, hogy az alapítványi adományozást érintő adókedvezmények, valamint az alapítványi jövedelmek szövetségi adómentessége által okozott adóbevétel-kiesések, ún. adókiadások (*tax expenditures*) ugyanolyan hatásúak, mint ha az érintett intézményeket közvetlenül támogatná a költségvetés. Az adókiadások elsősorban a legvagyonosabb és a leginkább szelektív intézményeknek kedveznek,

ezért indokoltságukat és igazságosságukat sok kritika éri. Baum és Lee bemutatja az alapítványi jövedelmek adómentessége, illetve az adómentes státusz változtatása mellett, illetve ellen szóló érveket. Megvizsgálják, hogyan hat az alapítványi vagyon intézmények közti egyenlőtlen eloszlása az alacsony jövedelmű családokból érkező hallgatók beiskolázására és az általuk fizetett nettó tandíjakra. Mint írják, „tekintetbe véve a posztszekunder intézmények rendelkezésére álló erőforrások – amelyeknek az alapítványok csak kis részét teszik ki – drámai egyenlőtlenségét, észszerű megkérdezni, hogy az összes alapítványi jövedelem adómentessé tétele valóban a szövetségi kormányzat legjobb eszköze-e a felsőoktatási intézményeknek nyújtott támogatások elosztására”.⁵¹

Fontos leszögezünk, hogy az alapítványok legfontosabb stratégiai céljait (így az adománygyűjtési, befektetési és kiadási stratégiát és politikát) az irányító testületük (amely nem feltétlenül esik egybe az intézmény *board*-jával, bár gyakran jelentős lehet az átfedés) a kuratóriummal együtt határozza meg. Ugyanakkor a kisebb súlyú konkrét befektetési döntésekért és a portfóliómenedzsmentért nem a teljes irányító testület, hanem annak a területhez értő tagjait tömörítő bizottsága, illetve egy megbízott (belső vagy külső) szakértő szervezet felel.⁵² A kulcsszereplők tehát ebben a folyamatban az irányító testület vagy kuratórium, az általa létrehívott befektetési bizottság és az alapítvány befektetéseivel, portfóliómenedzsmentjével foglalkozó szakértő pénzügyi stáb (gyakran egy erre felkért külső vagyonkezelő cég).

Miközben az alapítvány legfontosabb stratégiai testülete az irányító testület, a kuratórium, számos területen a befektetésekről nem ez dönt közvetlenül. Bár a kuratórium dönt arról, kik legyenek a befektetési bizottság (*Investment Committee*) tagjai,

és határozza meg az alapítvány befektetési céljait, a hozamok elköltését szabályozó kiadási, kifizetési szabályokat, valamint az alapítványi stratégiát érintő fontosabb változtatásokat, és a nagyobb adománygyűjtő kampányokról is a kuratóriumi tagok együttesen döntenek, a konkrét befektetési döntéseket nem a kuratórium hozza.

A befektetett eszközök megoszlását, a portfólió belső arányait és az egész befektetési stratégiát érintő kérdésekben, döntésekben a befektetési bizottság az illetékes. A bizottság feladata a portfólió menedzsmentjével foglalkozó vagyongazdálkodók, eszközmenedzserek (*asset managers*) kiválasztása és megbízása. Bár a konkrét vagyongazdálkodást, portfóliómenedzsmentet végző szakemberek éppúgy lehetnek egy belső szervezeti egység, például egy befektetési iroda dolgozói, mint egy alvállalkozó külső cég erre specializált munkatársai, az utóbbi időben ezt a feladatot ritkábban bízzák belső munkatársakra.

A gondos alapítványi vagyongazdálkodás irányelvei, továbbá a 2006-os kezdet óta 49 amerikai állam által elfogadott ún. UPMIFA-törvények (*Uniform Prudent Management of Institutional Funds Acts*) – mint arra Baum és Lee is felhívja a figyelmet – megkövetelik az alapítványi vagyon vásárlóerejének változatlan szinten tartását annak érdekében, hogy az alapítvány bármeddig finanszírozhassa az általa támogatott tevékenységeket. Az UPMIFA ugyanakkor eltörölte az egyes alapítványi adományok értékének megőrzésére vonatkozó korábbi, feleslegesen szigorú korlátokat, és a teljes intézményi alapítványi vagyon vásárlóerejének megőrzését, fenntartását állította a fókuszba. Az irányelvek szerint a piaci felfutás okozta vagyongyarapodás időszakában is csak mérsékelten szabad növelni a kiadásokat, azért, hogy a vagyon esetleges csökkenése esetén is fenn lehessen tartani a kiadási színvonalat, és meg lehessen őrizni az intergenerációs méltányosságot.

A világ 50 legnagyobb vagyonú egyetemi alapítványából a 2010-es évek első felében 42 amerikai volt.⁵³ A nyolc nem amerikaiból pedig hat ázsiai (2 szaúdi, 2 japán és 2 szingapúri) és mindössze kettő európai (brit).⁵⁴ Az itt felsoroltakon kívül még legalább 4 egyetem (köztük 1 ausztrál és 3 kanadai) alapítványa tekinthető dollármilliárdosnak, és a francia kormányzati felsőoktatási megaprojekt, az *Université Paris-Saclay* is ide lesz sorolható.

Az egyetemi alapítványok szerepe a közgazdaságtan jeles képviselőit is izgatta. James Tobin normatív modellje azt mutatja be, hogy az alapítványi vagyon hozamának felhasználása jó eszköz lehet az egyetem ingadozó bevételeinek kisimítására.⁵⁵ Fischer Black modelljében az alapítványi jövedelem az egyetem egyik bevételi forrása, ami a sokkhatások enyhítésére használható, azaz az egyetem önbiztosításának fogható fel.⁵⁶ Robert C. Merton portfólióválasztási modellje azzal foglalkozik, hogyan használható az alapítványi jövedelem az egyéb bevételi forrásokat érintő megrázkódtatások kivédésére, a kockázat fedezésére.⁵⁷

A fenti normatív modellek következtetéseit az alapítványok viselkedésével foglalkozó empirikus irodalom sajnos nem igazán támasztja alá. Jeffrey R. Brown és munkatársai azt vizsgálták, hogy a pozitív és negatív sokkok (pl. az alapítványi hozam, illetve vagyontérték csökkenése vagy növekedése a pénzügyi piaci mozgások hatására) hogyan hatnak az alapítványok kifizetési, jövedelemfelhasználási politikájára. 1987 és 2009 között az egyetemi alapítványok vagyona jelentősen gyarapodott, ugyanakkor ebben az időszakban két nagy negatív pénzügyi sokk is volt: a dotkom-buborék, avagy lufi (*dotcom bubble*) kipukkadása (2000–2002) és a Lehmann Brothers összeomlása által beindított globális pénzügyi és gazdasági válság (2008–2009), melyet a túlfutott *subprime* hitelek által felfújt hitelbuborék kipukkadása okozott. Brownék empirikus vizsgálata azt mutatta

53 ■ Forrás: <https://www.nonprofitcollegesonline.com/wealthiest-universities-in-the-world/>.

54 ■ A nem amerikai egyetemek és helyezések az alapítványi vagyon nagysága alapján: 3. King Abdullah University of Science and Technology – Thuwal, Szaúd-Arábia; 13. University of Cambridge – Cambridge, UK; 17. University of Oxford – Oxford, UK; 33. King Saud University – Rijad, Szaúd-Arábia; 35. National University of Singapore – Kent Ridge, Szingapúr; 38. Osaka University – Osaka, Japán; 39. Kyoto University – Kioto, Japán; 49. Nanyang Technological University – Jurong, Szingapúr.

55 ■ James Tobin: What Is Permanent Endowment Income? *American Economic Review*, 64 (1974), 2. szám, 427–432. old.

56 ■ Fischer Black: The Investment Policy Spectrum: Individuals, Endowment Funds and Pension Funds. *Financial Analysts Journal*, 32 (1976), 1. szám, 23–31. old.

57 ■ Robert C. Merton: Optimal Investment Strategies for University Endowment Funds. In: uő: *Continuous Time Finance* (javított kiadás). Blackwell Publishers, Malden, MA, 1992. 21. fejelet.

58 ■ Jeffrey R. Brown – Stephen G. Dimmock – Jun-Koo Kang – Scott J. Weisbenner: How university endowments respond to financial market shocks: Evidence and implications. *American Economic Review*, 104 (2014), 3. szám, 931–962. old.

59 ■ Ez nem más, mint az alapítványi vagyon nagysága a rektor megbízatásának kezdetén.

60 ■ Kevin Chambers (2015): *What the Big Names are Doing: Influences of Endowments & Foundations in the Investment Philosophy*, Headwater Investment Consulting.

61 ■ <https://investments.yale.edu/about-the-yio>

62 ■ Chambers: What the Big Names are Doing, 4. old.

63 ■ Orosz Márton: Palkovics: Teljes önállóságot kapva újul meg a Corvinus. *Portfolio*, 2019. február 11. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20190211/palkovics-teljes-onallosagot-kapva-ujul-meg-a-corvinus-313683>

64 ■ Bódy Kolos Bálint: Az alapítványi modellről, ami a felsőoktatási intézményeket illeti – A forma módosítja-e a tartalmat? *Jurátus*, 2021. február 21. <https://juratus.elte.hu/az-alapitvanyi-modellrol-ami-a-felsooktatasi-intezmenyeket-illet-i-a-forma-modositja-e-a-tartalmat/>

65 ■ Kálmán Attila: A kormány 380 milliárdos alapítványt hoz létre a Corvinusnak. *24.hu*, 2019. február 11. <https://24.hu/belfold/2019/02/11/palkovics-mta-corvinus-alapitvany/>

66 ■ Fabók Bálint: Alighogy bevezették, máris megroppan a kormány új egyetemi modellje. *G7*, 2020. április 8. <https://g7.hu/kozelet/20200408/alighogy-bevezettek-maris-megroppan-a-kormany-uj-egyetemi-modellje/>

67 ■ Később a Semmelweis Egyetem és az új Tokaj-Hegyalja Egyetem fenntartó alapítványa is kapott az államtól részvény-pakettet: Ballai Vince: Jól kitöm néhány új egyetemi alapítványt a kormány, de többeket üres zsebbel indítana útra, *hvg.hu*, 2021. április 1. https://hvg.hu/gazdasag/20210401_modellvaltas_kozhasznu_alapitvanyok_egyetemek_fenntartok_torvenyjavaslatok

ki, hogy az egyetemi alapítványok reakciója a sokkokra aszimmetrikus.⁵⁸

Pozitív sokk (a vagyon növekedése a tőkepiaci mozgások hatására) esetén az alapítványok általában nem változtattak kifizetési politikájukon, például az elmúlt három év alapítványi vagyonértéke átlagának 5%-át fizették ki, az ezen a szinten tartott kifizetési rátával kisimítva az ingadozásokat (ez a viselkedés nagyjából megfelelt a normatív modellek alapján várhatóknak). Negatív sokkok esetén viszont általában változtattak kifizetési politikájukon, csökkentve az egyetemnek nyújtott kifizetési rátát – ez pedig alapvetően inkonzisztens a kisimítási, kockázatsökkentési hipotézissel. Különösen erős volt ez az aszimmetria, azaz kifizetéscsökkentés, amikor az alapítvány korábban gyorsan növekvő vagyona a negatív tőkepiaci mozgások hatására az ún. „rektori referenciérték”⁵⁹ (*president's benchmark*) 10%-os környezetébe került (nemlinearitás). Ezek a robusztus eredmények a normatív modellek által előrejelzett kockázatsökkentéssel, jövedelemkisimítással, fedezeti ügyletekkel szembenálló alternatív hipotézist, az ún. alapítványi vagyonfelhalmozás (*endowment hoarding*) hipotézisét támasztják alá, amely szerint az alapítványi vagyongyarapítás önmagában is cél lehet.

Az alapítványok hosszú története során az alapítványi vagyonkezelés is változott. Az alapítványi vagyonok az I. világháború végéig alapvetően elsősorban földbirtok- és ingatlanulajdonból (Oxford, Cambridge) vagy egyéb illikvid eszközökből álltak, és hozamuk ennek megfelelően elég ingadozó volt. A változást az indította el, hogy az I. világháború után a King's College alapítványának vagyonkezelését John Maynard Keynesre, az intézmény egykori diákjára bízták. Keynes vagyonkezelői tevékenysége sikereinek hatására az egyetemi alapítványok korábban konzervatív vagyonkezelői, a várható magasabb hozam reményében, fokozatosan elmozdultak a likvid eszközök (pénz, kötvények, hazai és külföldi vállalati részvények) irányába. A magasabb hozamokkal azonban nagyobb kockázat is járt, amit a nagy gazdasági világválság idején az alapítványi vagyonkezelők is észleltek. A kockázatot a portfólió diverzifikálásával azonban jelentősen csökkenteni lehet. Az 1980-as évek közepétől az új portfóliómenedzsment-elméletnek megfelelően az alapítványi vagyonkezelés fokozatosan elmozdult a portfóliók további diverzifikálása irányába olyan eszközök segítségével, mint a hazai mellett a nemzetközi részvények, a tőzsdén nem jegyzett vállalatok, az alternatív befektetések (pl. *absolute return fund*, *hedge fund*), a természeti erőforrások, a kockázati tőke, a tőkeáttételes ügyletek stb.⁶⁰

Az amerikai egyetemi alapítványok vagyonkezelésére jelentős befolyást gyakorolt a Yale innovatív gyakorlata (Yale-modell). Az elmúlt harminc évben a Yale nagyon jelentősen csökkentette a hazai értékpapírpiac ingadozásainak kitétségét az alapítványi portfólióban szereplő eszközök reallokációjával, a nem tradicionális eszközök arányának növelésével.⁶¹

1989-ben még az alapítványi vagyon kétharmadát pénzben, illetve hazai kötvényekben és részvényekben tartották. Ezek aránya, különösen a hazai részvényeké, mára jelentősen csökkent. Ezzel párhuzamosan az alapítványi portfólió összetétele az alternatív befektetési lehetőségek felé mozdult el. Mint az Kevin Chambers ábráin is világosan látszik, a Yale-modellhez alapvetően hasonló változások mentek végbe a Harvard és Princeton alapítványa esetében is.⁶²

A magyar felsőoktatási modellváltás mintájaként emlegetett ún. Corvinus-modell,⁶³ amely a jelentős állami vagyonjuttatással (a MOL és a Richter részvényeinek 10-10%-ával) kistafirozott egyetemet egy vagyonkezelő alapítvány fenntartásába adta, végül valójában „különutas” kivétel lett.⁶⁴ A Corvinus (pontosabban a Maecenas Universitas Corvini Alapítvány) által kapott állami részvényvagyon, melynek értékét a *24.hu* 380 milliárd forintra becsülte, mintegy húszszorosra volt az egyetem akkori éves költségvetésének, miközben ez az arány még a világon legnagyobb egyetemi alapítvány, a Harvard alapítványa esetében is csak mintegy nyolcszoros.⁶⁵ Ennek fényében kimondható, hogy a Corvinust jelentősen túlszafirozták. Ráadásul a kapott részvenypakett erősen kitett a válság miatti piaci ingadozásoknak: például a MOL bevétele és eredménye a COVID-19 válság miatt csökkenő kőolaj- és üzemanyagárak hatására nem sokkal az új finanszírozási modellre való átállás után erősen visszaesett, ami nyilvánvalóan érzékenyen érinti az egyetem finanszírozását.⁶⁶ Később pedig, amikor az kőolajárak jelentősen megemelkedtek, az üzemanyagárak állami befagyasztása érintette negatívan a MOL eredményét és részvényei piaci értékét és hozamát. Ugyanakkor egyelőre nincs jele annak, hogy az alapítványi portfóliót a nemzetközi modelleknek megfelelően jelentősebben diverzifikálnák, ami segíthetné a tőkepiaci kockázatok csökkentését.

A hazai modellváltó egyetemek jogilag ugyan magánintézmények, de a Corvinus kivételével a képzésnek helyet adó ingatlanokon kívül túlnyomó többségüknek (illetve fenntartó alapítványaiknak) eredetileg nem volt semmi olyan vagyona, amelynek hozamára támaszkodhatnának, és hosszú távon az államtól függetlenül is életképessé tehetné őket.⁶⁷ Sorsuk nagyban függ tehát az állam kényétől-kedvétől: azt ugyanis, hogy hallgatóik milyen arányban lehetnek majd részben vagy egészben államilag finanszírozottak, a mindenkor kormányzat és a költségvetés megszavazó parlament dönti el. Természetesen tandíjfizető hallgatókat akkor is felvehetnek, ha esetleg nem kapnának elegendő államilag finanszírozott hallgatót, ugyanakkor a jobb hallgatókért erős nemzetközi versenyben kell majd megküzdeniük a többi európai egyetemmel (melyek az unión belül a hazai hallgatókéval azonos pénzügyi feltételekkel, tehát számos esetben ingyen, vagy csak névleges tandíjért kínálnak a hazainál sokszor jobb minőségű és jobb munkapiaci esélyeket nyújtó képzéseket). □