



Campusban gondolkodunk

A Semmelweis Egyetem jogelődjét még 1769-ben alapította Mária Terézia. A sok szépet megért intézményrendszer működését átgondolva, alkalmassá kell(ett) tenni a huszonegyedik század kihívásaira. Az oktatás, a kutatás és a betegellátás fővárosi „fellegvárát” ma már lehetetlen a modern menedzsmenttudomány elmélete és a korszerű vállalatirányítás eszközei nélkül hatékonyan irányítani.

H Amikor Önt a Semmelweis Egyetem (SE) vezetésével bízták meg, az intézmény kritikus pénzügyi helyzetben volt.

– Három évvel ezelőtt, július eleji rektorválasztásomat követően a kormányzat illetékes vezetőivel tárgyalásokat folytattam arról, mit lehetne tenni a HIETE-ről itt maradt 1,9 milliárd forintnyi adóssággal. Negyedévbé tellett, mire megértettem, hogy az összevonást jóváhagyó két miniszter állta a szavát, a megállapodás aláírásakor ugyanis megígérték, hogy a majd kétmilliárdos hiány jóváírását kezdeményezni fogják. Hát kezdeményezték...

H Így aztán nem maradt más választásuk, mint önerőből hozzálátni az SE folyamatainak rendbetételéhez.

– Egy rátermett teammel feltártuk az egyetem működésében azt az öt-tíz százalékos belső tartalékot, amely a közgazdászok szerint csaknem minden működő szervezetben megtalálható. Az első éveket sikerként éltem meg, mert az előre-hátra való váltások után értékes munkatársakra leltem, akik remek csapatot alkotnak.

H Az eredmény nem is maradt el, a Semmelweis Egyetem a második év végére likvidd vált.

– Annak is köszönhetően, hogy szintén három évvel ezelőtt elindult az egészségügyi intézmények konszolidációját segítő program. A hitelfelvételünk ugyan csak töredéke volt akkori adósságállománynak, ettől kezdve azonban az egyetem gazdálkodása számonkérhetővé vált, nem csak a magunk, hanem az ágazatvezetés számára is. A konszolidációs folyamat során számos lépésünkből tanultunk, amíg eljutottunk odáig, hogy hitelünk

nem visszerhessé nyilvánított, és az egyetem belülről is konszolidált lett. Ezt valódi sikertörténetként éltük meg, miközben „sebeket” kaptunk és osztottunk. Az erős centralizált gazdálkodásra való törekvés megvalósításával igyekeztünk a kiadásokat és a bevételeket optimálisan kezelni. Ennek kapcsán meg kellett változtatnom számos tanszékvezető társam korábbi gyakorlatát, be kellett avatkoznom egyes klinikák korábban belügynek tekintett belső működésébe, s ez azzal járt, hogy bizonyos források felett a tanszékvezetők nem, vagy csak áttételesen és korlátozottan rendelkeznek. Mindezek sajnálatos velejárója, hogy az intézkedések következményeként korábbi barátságok alakultak át.

H Milyen további erőforrásokat tudtak mozgósítani?

– Felmerült az ingatlanfejlesztés lehetősége, hiszen az SE nagy ingatlanvagyonnal rendelkezik. Sajnos azonban ezek jelentős része – mintegy kétharmada – nehezen, vagy egyáltalán nem értékesíthető (egészségügyi besorolású, öt százalékos beépítettségű stb.). Néhány sikertelen pályázatkiírás után világossá vált számunkra, hogy ingatlanvagyonunkkal – külső partnerek bevonásával, közös hasznosításban – saját magunknak kell gazdálkodni. Néhány ingatlant azonban sikerült értékesíteni, s az ebből származó bevételt egyetemi fejlesztésre fordítottuk. Ezen túlmenően elindultak a Nemzeti Fejlesztési Tervhez kapcsolódó projektek, amelyek keretében igyekszünk az egyetem saját erőforrásait mobilizálni és befektetői tőkét bevonni. Terveink szerint a jelenlegi épületállomány koncentrálásával – továbbá a feladatok átstrukturálásával, a párhuzamosságok csökkentésével profiltisztítást végrehajtva, valamint az adott funkciókat jobb kubatúrában, korszerűbb infrastruktúrában elhelyezve és továbbfejlesztve – a jelenleginél lényegesen eredményesebb működés érhető el.

H Hol vannak jelenleg folyamatban lévő beruházások, és melyek szerepelnek további terveik között?

– Tíz hónapon belül a Szentkirályi utcában átadásra kerül Európa legkorszerűbb Fogorvos-tudományi Központja. A hét-

nyolc éve felújított Mária utcai Szájsebészeti Klinika kivételével minden fogászati tevékenység átkerül az új centrumba. A másik nagy PPP-beruházásunk a IX. kerületben, a Tűzoltó utca – Thaly Kálmán utca sarkán kialakítandó, kb. negyvenezer négyzetméternyi oktatási központ lesz, ahová az alaptárgyakat oktató intézmények kerülnek át. Jelenleg öt kollégiummal rendelkezünk az Üllői út tengelyében, közülük nem mindegyik felel meg a modern kor elvárásainak, és nem kívánunk ennyit üzemeltetni sem. Ősszel meghirdetjük egy új, kilencszáz személyes kollégium vállalkozói beruházásban való építését, amelyben akár uszoda is lehet, de néhány szolgáltatás – könyvtár, kávézó, fodrász stb. – mindenképpen helyet kap. Szintén elvárás, hogy a kollégium háromcsillagos szállodai szárnnyal is rendelkezzen, amelyet azon külföldi hallgatók számára biztosítanánk, akik ma a főváros különböző részein alberletben laknak. A PPP-t lehet szeretni vagy nem szeretni, nekünk mindenesetre két olyan programunk indult el, amelyeket az egyetem önerőből nem lett volna képes megvalósítani. Lehet választani: felszállsz a vonatra, vagy integetsz. Mi az előrehaladást választottuk.

H Rektor úr hogyan határozná meg az orvoseképzés létszámát; Ön szerint sok-e az orvos hazánkban, vagy kevés?

– Az európai orvoslágra 20-48-ig terjed tízezer lakosra vetítve, e szerint hazánk a felső harmadba tartozik. Amennyiben viszont az összetételt, az életkort és az el-



PÁLYAKÉP

Tulassay Tivadar 1949-ben született. A Semmelweis Orvostudományi Egyetem elvégzését követően, 1975-ben a II. sz. Gyermekklinikán helyezkedett el, és neonatológiájával kezdett el foglalkozni.

1982-ben tanszéki elődje, Miltényi professzor hívására került a Bókay utcai intézménybe. 1985-86-ban Humboldt-ösztöndíjasként a heidelbergi campus laboratóriumában kutatott. 1992 óta igazgatója az I. számú Gyermekklinikát, emellett gyermekgyógyász, tanszékvezető egyetemi tanár. 2003-ban a Semmelweis Egyetem rektorává nevezték ki. A Magyar Tudományos Akadémia levelező tagja.

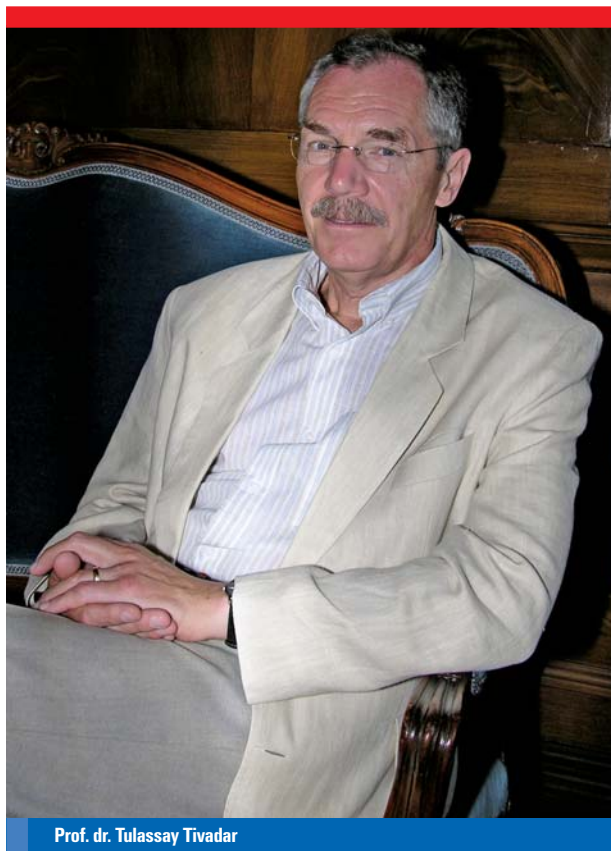
vándorlást tekintjük, helyzetünk sokkal rosszabbnak tűnik. Ha abból indulunk ki, hogy hány orvosra van/lesz szükség, akkor mindenképpen kívánatos az orvosképzés fokozása. A hazánkkal nagyságrendileg összevethető országokat tanulmányozva kiderül, hogy másutt a miénkhez képest csaknem dupla annyi orvostanhallgatót oktatnak. Négy egyetemünk összesen kilencszáz általános orvosi diplomát ad ki, míg Ausztriában ez a szám 1800. A környezet folyamatosan változik (lásd a luxemburgi bíróság döntését, a 48+12 órás munkaidő direktívát stb.) és figyelembe véve a hazai orvosok aggasztó korfáját is, idehaza 1200-1500 általános orvos képzését tartanám megfelelőnek.

H Főleg fiskális oldalról hallható az a kritika: miért emeljük a hallgatói létszámot éppen a legdrágább képzési formában, ha a végzett orvosok egy része feltételezhetően el fog vándorolni?

– Másfelől közelítenék: azért célszerű növelni az általános orvosi képzésben részt vevők számát, mert ha ezt nem tesszük meg, akkor kénytelenek leszünk a tőlünk keletre képzett orvosokat alkalmazni. Eddig kb. kettő-négy évfolyamnyi magyarul beszélő külföldi diplomást akkreditáltunk, a bevándorlás üteme azonban erősen lecsökkent. A konkrét kérdésre visszatérve: fiatal orvosainknál rendkívül fontos lenne kialakítani a megtartó erőt – inspiráló pályaképpel, karrierpontok kijelölésével. Nyilvánvaló, hogy máról holnapra nem lehet a közalkalmazotti rangsor utolsó előtti helyéről az első közé kerülni, vagy németországi bérviszonyokat teremteni.

H Az SE erőforrásai egyébként megegyeznének a hallgatói létszám emelését?

– Az összes hazai orvosegyetem lekötötte a következő hat évi kapacitását az idegen nyelvű képzésekre, ezért képzési kapacitásainkat már csak nehezen tudnánk emelni. Nálunk tavaly óta már több az elsőéves külföldi hallgató (180 angol, 160 német nyelvű), mint a magyar. Érdekes, hogy a német nyelvű évfolyamra tízszeres volt a túljelentkezés. Ez a hatalmas érdeklődés arra készítetett bennünket, hogy Hamburgban a közeljövőben létrehozzuk az SE kihelyezett egyetemi karát. Német partnereink elszántságára jellemző, hogy



Prof. dr. Tulassay Tivadar

a várhatóan magas kapacitásunk befogadása érdekében szemináriumi komplexumot építenek fel.

H Milyen fejlődési irányt határoztak meg az oktatás területén?

– A többnyelvű, állandósult oktatási formáink mellett ezúttal néhány új szakot is akkreditáltattunk, mint például a biotechnológia, a bioinformatika (vagy infobionika); tehát már nemcsak a tradicionális orvos-, fogorvos- és gyógyszerész-, valamint a főiskolai képzést végezzük, hanem a tudomány egyes határterületei felé is nyitottunk. Jól látható, hogy a 21. század kihívása a biotechnológia, és ha e terület szakembereit nem mi képeznénk, megtennék helyettünk mások. Ez egyébként szinte egybevág a másik nagy kihívással, az innovatív kutatás-fejlesztéssel – tehát az oktatáshoz szükséges tudás itt van az egyetem falain belül, azzal követnénk el hibát, ha ezt nem hasznosítanánk.

H Milyen stratégiát alakítottak ki a K+F-ben rejlő lehetőségek az egyetem számára való minél előnyösebb kiaknázásában?

– Ez év őszén egy többnyelvű kiadványt jelentetünk meg, amelyben az SE-n belül jelentősnek tartott kutatási tevékenységek aggregátumait hozzuk nyilvánosságra. Egyetemünk erősségei a kardiovaszkuláris, az onkológiai és a gyógyszerkutató-

sok; az utóbbi két évben azon igyekeztem, hogy az alapkutatók ezen három fő pillérén az innovációt fejlesszem, hiszen az alkalmazott kutatások a világon mindenütt az alapkutatókra épülnek. A Szentágotthai Jánosról elnevezett regionális egyetemi tudásközpont egy sikeres K+F pályázat talaján indult el, és keretei között jelentős strukturális és szervezeti fejlesztést hajtottunk végre. A konzorciumi tagokkal közösen azt tervezzük, hogy bioinkubátor-központot hozunk létre, amelyben az élettudományok közül döntően a biotechnológia és az informatika találhat egymásra. Azt szeretném, hogy száz kutatási ötletből vagy eredményből legalább tíznél olyan, iparilag is kimutatható termék keletkezzen, amelyet spin-offok alkalmaznak és fejlesztenek tovább. Ez olyan holdudvart alakítana ki intézményünk körül, amely előnyös lesz az egyetemre nézve is.

Tavaly egyébként megalakult az első spin-off cégünk, amelyet azóta már két újabb is követett.

H Kik és milyen arányban részesülnek egy-egy életképes ötlet megvalósításából?

– Az amerikai egyetemeken beleegyező nyilatkozatot íratnak alá, hogy minden, ami a laborban létrejön, az nem az egyén, hanem az intézmény tulajdona. Tavaly a hazai egyetemek közül elsőként alakítottuk ki a szellemi alkotások felhasználásának szabályzatát, és minden szükséges módszert és szervezetet – például technológiai transzfer irodát – létrehoztunk. Mi ezt a kérdést úgy szabályoztuk, hogy ha valaki hasznosítani kívánja az ötletét, akkor – amennyiben szükséges – szabadalmi ügyvivőket, jogi szakembereket bocsátunk rendelkezésére. Az egyetem biztosítja a kezdeti tőkét, valamint fizeti a szabadalmaztatási eljárást, sőt ha szükséges, még az európai szabadalom díját is. Egy board időről időre átvizsgálja, hogy az SE mely találmányok hasznosításáról mond le, így ezzel az a kutató számára szabaddá válik; amelyiket pedig úgy ítéli meg, hogy felhasználható az ötlet, azt tovább menedzseli. Hasznosítás esetére az a megállapodás született, hogy 30 százalék a feltalálót, 30 százalék a laboratóriumot, 30 százalék pedig az egyetemet illet. Az első egymillió forint nyereség teljesen a kutatóé, illetve nagyságrendtől függően sávós eltolódást iktattunk a rendszerbe. Ezeket



amerikai, ír, finn és norvég benchmarking alapján alakítottuk ki, remélem, az új kutatógeneráció meglegedésére. A kutatásokban az akadémiai kutatóhelylyel, a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Informatikai Karával, az MTA KOKI-val és a Richter Gedeon gyógyszergyárral – amely stratégiai szövetségünk – működünk együtt. Csatlakozott a konzorciumhoz négy kis- és középvállalkozás is. Ezen a területen tehát egyfajta minicampusot kívánunk kialakítani, a Corvin-Szigony sétány végére álmódott inkubátorházzal, amely reményeink szerint egyben biotechnológiai innovációs központ is lehet.

H *Rektor úr, miként képzei el a Semmelweis Egyetem betegellátó tevékenységének jövőjét?*

– Az elmúlt évezed első éveiben még úgy gondoltam, leginkább egy nagy egyetemi centrumot lenne érdemes létrehoznunk – a bécsi Allgemeines Krankenhaus mintájára. Az utóbbi időben azonban a gazda-

ságossági, költséghatékonysági vizsgálatok, illetve a nyugat-európai tapasztalatok megértették velem, hogy a beteg maximum 800-1000 ágyszámú komplexumban érezheti jól magát. Ekkora méretekben ugyanis még megvalósítható a humánus ellátás, és az ember nem a hatalmas rendszer parányi eleme, egy „darab tárgy” lesz, ugyanakkor méretgazdaságosság szempontjából is ez az ideális nagyság. Zöldmezős beruházásba kezdeni nem feltétlenül jelent előnyt, hiszen meglévő épületeinket felhasználhatjuk hotel-szolgáltatásra, vagy oktatási, esetleg még meg nem lévő funkcionális célokra. Ma már e tekintetben tehát inkább a koncentráció a filozófiám. A campus körvonalait a következő épületegyüttesek alkotják: a Nagyvárad téri elméleti tömb, az Üllői út egyik oldalán a felépülő oktatási központ, a másik oldalán pedig a felújított külső klinikai tömb, egy olyan klinikai központ, amelynek a belső részében manuális blokk helyezkedik el – műtővel, korszerű radiológiai diagnosztikával és a

teljes laborspektrummal. A Fűvészkert környezetében felépülhet a biotechnológiai központ is. A központi épület környékén volumenében kisebb klinikum marad, ám ehhez kapcsolódik az új Fogorvos-tudományi Centrum.

H *Rektor úr, további elszántságot és természetesen jó egészséget kívánunk a fenti nagy ívű célok megvalósításához!*

– Köszönöm. Szeretném, ha a Semmelweis Egyetemet munkatársaimmal együtt sikerülne arra a fejlődési pályára állítanom, ahonnan már nem lehet visszafordítani. Ennek érdekében rektori tevékenységemet továbbra is szolgálatnak tekintem, különben nem látnám értelmét a napi tízenhat órás munkának.

DR. SZEPESI ANDRÁS

főszerkesztő

BENE ZSOLT

felelős szerkesztő