A tudás
ajtókat nyit

A MISKOLCI EGYETEM

Pénzügyi Stratégiája

2025–2030

MISKOLCI
EGYETEM

www.uni-miskolc.hu

Bevezetés

A modellváltást követően a felsőoktatási intézmények működése és finanszírozása jelentős változásokon ment keresztül. A globalizáció, a digitalizáció, a fenntarthatósági követelmények és a társadalmi elvárások növekedése új kihívásokat és lehetőségeket egyaránt teremtett. Az állami támogatások változó mértéke és feltételrendszere, a demográfiai trendek alakulása, valamint a verseny fokozódása a hazai és nemzetközi felsőoktatási piacon olyan pénzügyi stratégiák kialakítását teszik szükségessé, amelyek képesek biztosítani az intézmény hosszú távú fenntarthatóságát és versenyképességét.

Jelen pénzügyi stratégia célja, hogy a Miskolci Egyetem számára olyan átfogó pénzügyi és vagyongazdálkodási irányvonalat jelöljön ki, amely biztosítja az intézmény gazdasági stabilitását, elősegíti az infrastrukturális és szellemi vagyon gyarapítását, valamint támogatja a fenntartható működést és társadalmi felelősségvállalást.

I. Helyzetelemzés

A 2020–2024 közötti időszakban végrehajtott szervezeti és működési átalakítások, valamint az alapítványi fenntartásra való sikeres átállás új alapokra helyezték az intézmény működését.

Az új modellben az Egyetem gazdasági önállósága, döntési szabadsága és felelőssége is megnőtt, aminek köszönhetően lehetőség nyílt hosszabb távra tervezni, belső tartalékokat képezni, valamint proaktív pénzügyi és vagyongazdálkodási stratégiákat megvalósítani.

A Miskolci Egyetem gazdasági működése az elmúlt években példaértékű fejlődésen ment keresztül, amelyet a pozitív pénzügyi eredmények, a stabil likviditás, a kontrollált költséggazdálkodás és az átlátható pénzügyi struktúra egyaránt alátámasztanak. A megerősített gazdálkodási modell, az önköltségszámítási rendszer és a digitális kontrolling eszközök biztos alapot adnak az Egyetem jövőbeli stabilitásához, versenyképességének növeléséhez és stratégiai céljai eléréséhez.

A gazdálkodás tervezése az intézmény közép- és hosszú távú stratégiai céljaihoz illeszkedve történik. Az éves üzleti terv nem csupán a központi költségvetési támogatásokra épít, hanem figyelembe veszi az önköltséges képzések, kutatási-fejlesztési projektek, valamint a vagyonhasznosításból és pályázatokból származó bevételeket is.

II. Hosszú távú fenntartható működés

A pénzügyi stratégia egyik legfontosabb célja a hosszú távú fenntartható működés megteremtése, amely nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és környezeti szempontból is biztosítja az intézmény fejlődését és működőképességét.

1. Fenntartható pénzügyi modell

A Miskolci Egyetem számára a kiszámítható, több lábon álló finanszírozás alapvető fontosságú.

Bevételi források diverzifikálása

Költséghatékonyság növelése

2. Környezetbarát működés

A fenntartható működés alapja a környezeti terhelés csökkentése és a zöld technológiák alkalmazása.

Zöld Campus program és energiatakarékossági intézkedések

3. Társadalmi szerepvállalás

A Miskolci Egyetem felelős szereplője a helyi, a regionális és az országos közösségeknek, így kiemelt figyelmet kell fordítania társadalmi problémákra és programokra.

Kockázati térkép

A társadalmi szerepvállalás és a fenntartható működés szerves része a potenciális kockázatok feltérképezése és kezelése.

III. Üzleti tervezés és pénzügyi monitoring

A pénzügyi stabilitás és a hosszú távú fenntartható működés egyik alappillére a jól felépített üzleti tervezés és a rendszeres pénzügyi monitoring. A Miskolci Egyetemnek folyamatosan nyomon kell követnie gazdálkodási adatait, valamint időben reagálnia kell a pénzügyi kockázatokra és a külső környezeti változásokra.

1. Üzleti tervezés szerepe a pénzügyi stratégiában

Az üzleti tervezés a Miskolci Egyetem pénzügyi stratégiájának kulcseleme, amely biztosítja a hosszú távú fenntarthatóságot, átláthatóságot és stratégiai célokhoz való illeszkedést. Az üzleti terv meghatározza az intézmény pénzügyi és működési céljait, és az ezek eléréséhez szükséges erőforrás-elosztást, valamint a bevételi és költségterveket.

A tervezés ütemezése

A felelősségteljes gazdálkodás feltétele, hogy a Miskolci Egyetem a gazdálkodási évet a Fenntartó által elfogadott üzleti terv birtokában kezdje meg, ezért az üzleti tervezés időszaka az üzleti évet megelőző év szeptembertől novemberig tartó időszaka. Ehhez szükség van az üzleti évre vonatkozó szakmai tervek és célkitűzések meghatározására legkésőbb az őszi tanulmányi félév megkezdését megelőzően.

A tervezés mélysége

Az üzleti tervezés olyan mélységben kell, hogy elkészüljön, ami lehetővé teszi a terv-tényadatok összehasonlítását és a tervadatokra vonatkozó önköltségszámítás elvégzését.
Ez a bevételek és költségek vonatkozásában főkönyvi szám és költséghely, illetve pályázatok esetében rendelésszám mélységű üzleti tervezést jelent.

Az üzleti tervezés fejlesztése

Stratégia-vezérelt üzleti tervezés megerősítése, hogy a pénzügyi tervezés valódi stratégiai döntéstámogató eszköz legyen: az üzleti terv szoros összehangolása az Egyetem közép- és

hosszú távú stratégiájával, pl. a következő területeken: tudományos kiválóság, ipar-egyetem kapcsolatok, hallgatói létszám fenntartása, illetve növelése, a karok és intézetek számára kötelező stratégiai tervrészek kialakítása (pl. kutatási célkitűzések, fejlesztési irányok).

A tervezési ciklus rendszerességének és metodikájának javítása a rugalmasabb és előrelátóbb pénzügyi működés érdekében.

Tervezési adatbázis és digitális eszközök fejlesztése a döntések tényalapú támogatása és a hibák minimalizálása érdekében:.

2. Pénzügyi monitoring rendszer

A pénzügyi monitoring célja az üzleti terv megvalósításának nyomon követése, a költségek és bevételek kontrollja és a stratégiai célokhoz való igazodás biztosítása. A monitoring rendszer biztosítja a gazdálkodás folyamatos nyomon követését, a kockázatok idejében történő feltárását és lehetővé teszi a szükséges korrekciók elvégzését, ezáltal a hatékonyság növelését és az átlátható működést.,

Riportok-folyamatok-adatok

A riportok, a folyamatok és az adatok szoros összefüggésben állnak egymással, hiszen a riportok az adatokon alapulnak, amelyeket a szervezeti folyamatok során generálnak, gyűjtenek és használnak fel. Ez a hármas kapcsolat biztosítja az átlátható működést, az üzleti teljesítmény nyomon követését, a problémák korai felismerését, és az adatvezérelt döntéshozatalt.

A pénzügyi monitoring rendszer fejlesztése

- **Digitális átállás és adatvezérelt működés**, melynek előnye a gyorsabb jelentéskészítés, költségtúllépés esetén valós idejű figyelmeztetések és csökkenő adminisztrációs teher.
- Integrált pénzügyi rendszer (ERP) fejlesztése, valós idejű adatkapcsolat más rendszerekkel.
- Dashboardok és vizualizációs eszközök használata pl. Power BI – a vezetés gyors döntéstámogatásához.
- Automatizált adatgyűjtés: a pénzügyi adatok automatikus konszolidációja több forrásból.
- **Egységesített és standardizált jelentésrendszer** az átláthatóbb teljesítményértékelés, jobban beazonosítható hatékonysági különbségek és a szabályozott belső kommunikáció érdekében.
- Standard pénzügyi KPI-rendszer bevezetése: egységes mutatók alkalmazása.
- Egységes havi riportálás minden szervezeti egységtől: Összehasonlíthatóság és időbeli követhetőség biztosítása.
- Benchmarking rendszer kialakítása: hasonló intézmények adataival való összehasonlítás

- **Kockázat- és forgatókönyv-elemzés integrálása** a pénzügyi sokkhatásokra történő felkészülés, rugalmasabb döntéshozatal és kockázattudatosabb működés érdekében.
- **Képzések és szervezeti kultúra fejlesztése** a proaktív költségkezelés, a pénzügyi célok iránti nagyobb elkötelezettség és a központi pénzügyi egységekkel történő hatékonyabb együttműködés érdekében.
- Gazdasági szemlélet erősítése a karokon és intézetekben: oktatók, adminisztratív dolgozók pénzügyi tudatosságának fejlesztése.
- Képzések és workshopok: pénzügyi tervezés, adatelemzés, költségkontroll témákban.
- Elszámoltathatóság és ösztönzők: egyes egységek eredményességének díjazása (pl. költségmegtakarítás, sikeres pályázatok).

3. Önköltségszámítás

Az önköltségszámítás elsődleges célja, hogy pontos képet adjon az egyes tevékenységekhez kapcsolódó tényleges költségekről.

Az önköltségszámítás nem elszigetelt tevékenység, hanem szerves része az Egyetem pénzügyi monitoring rendszerének.

Az önköltségszámítás fejlesztése

Az egyetem célja az önköltségszámítási rendszer folyamatos fejlesztése, az informatikai támogatás erősítése, valamint a karok és gazdálkodási egységek bevonása a költségtudatos működésbe. A pontosabb költségadatok hozzájárulnak a pénzügyi felelősségvállalás növeléséhez és a stratégiai célkitűzések eléréséhez.

4. Digitális eszközök és adattámogatás

Az üzleti tervezés, a pénzügyi monitoring és az önköltségszámítás hatékonysága nagymértékben függ a korszerű adatkezelési és informatikai eszközök alkalmazásától. Az egyetem integrált vállalatirányítási rendszere (ERP), pénzügyi dashboardok és adattárház-megoldások támogatják a gyors és pontos döntéshozatalt.

5. Transzparencia és elszámoltathatóság

A pénzügyi monitoring eredményeit nemcsak a belső vezetés, hanem az érintettek (hallgatók, oktatók, fenntartó szervek, partnerek) felé is átlátható módon szükséges kommunikálni. Ez hozzájárul a bizalom fenntartásához és az intézmény társadalmi legitimációjához.

IV. Fenntartható beszerzések

1. Bevezetés: A fenntarthatóság új dimenziója a közintézmények működésében

A fenntartható beszerzés olyan stratégiai megközelítést takar, amelynek célja nemcsak a gazdasági szempontok figyelembevétele a termékek és szolgáltatások kiválasztásakor, hanem a társadalmi és környezeti hatások integrálása is. A felsőoktatási intézmények, mint tudásközpontok és közpénzből gazdálkodó szervezetek, különösen fontos szerepet játszanak e szemlélet meghonosításában. Az egyetemek példát mutathatnak a fenntarthatósági célkitűzések gyakorlati alkalmazásában, különösen beszerzési tevékenységük révén, legyen szó informatikai eszközökről, laboratóriumi berendezésekről, vagy akár épületüzemeltetési szolgáltatásokról.

2. Az ESG-szemlélet és annak jelentősége a beszerzésekben

Az ESG (Environmental, Social, Governance) szemlélet három fő pillérre épül: környezeti társadalmi és irányítási szempontokra.
A beszerzések során ezen szempontok alkalmazása lehetőséget ad arra, hogy a döntéshozók a pusztán gazdasági kritériumokon túlmutató, hosszú távú értékeket is figyelembe vegyenek. Egy egyetem esetében ez különösen fontos, mivel a beszerzések nem csupán működési kérdést jelentenek, hanem oktatási, kutatási és példamutatási funkciót is betöltenek.

3. Zöld beszerzések: gyakorlatok és kihívások az egyetemi környezetben

A zöld beszerzés (green procurement) a fenntartható beszerzések egyik központi eleme, amely célzottan a környezetbarát termékek és szolgáltatások előnyben részesítésére irányul. Az egyetemi intézmények beszerzési volumenüknél és társadalmi presztizsüknél fogva jelentős hatást gyakorolhatnak a fenntarthatósági trendekre.

4. Környezetvédelmi szempontok integrálása a beszerzési folyamatokba

A környezetvédelmi aspektusok figyelembevétele a beszerzések során nemcsak jogszabályi megfelelés, hanem stratégiai előny is lehet egy Miskolci Egyetem számára. A fenntarthatósági célkitűzések teljesítésének egyik kulcsterülete a beszállítói lánc optimalizálása, beszállítói stratégia kialakítása, az egyetemi elvárásoknak megfelelő ismérvek szerinti kiválasztás.

Célkitűzés, hogy minden szakterületen álljon rendelkezésre fenti kritériumoknak megfelelő számú preferált beszállító. A preferencia lista kialakításakor figyelembe kell venni, kapcsolódni kell más területek startégiájához.

5. Fenntartható beszerzési stratégia kialakítása egyetemi környezetben

Egy sikeres fenntartható beszerzési stratégia több szintű beavatkozást és koordinációt igényel. Első lépésként ki kell alakítani az intézményi szintű fenntarthatósági politikát,

amelyben egyértelműen rögzítik a beszerzésekkel kapcsolatos környezeti, társadalmi és gazdasági elvárásokat. Fontos, hogy a beszerzők és döntéshozók képzést kapjanak a fenntartható szempontok alkalmazásáról, és rendelkezésre álljanak az értékeléshez szükséges mutatószámok, eszközök.

A fenntartható és zöld beszerzési gyakorlatok bevezetése az egyetemi szektorban nem csupán környezetvédelmi vagy etikai kérdés, hanem stratégiai lehetőség is. Az ESG-szemlélet alkalmazása révén az egyetemek hozzájárulhatnak a társadalmi és környezeti felelősségvállalás elmélyítéséhez, példát mutatva hallgatóiknak és a tágabb közösségnek. Bár a zöld beszerzések gyakorlati alkalmazása nem mentes a nehézségektől, megfelelő intézményi stratégiával és szemléletváltással jelentős előrelépés érhető el a fenntartható jövő felé.

V. Befektetési stratégia

A Miskolci Egyetem számára a befektetési stratégia célja kettős: egyrészt biztosítani a szükséges pénzügyi tartalékokat és hozamokat, másrészt előmozdítani a társadalmi és környezeti értékek érvényesülését ESG-befektetéseken keresztül.

1. Célkitűzések

- A pénzügyi tartalékok értékállóságának és gyarapodásának biztosítása
- Közép- és hosszú távú hozam elérése kockázatminimalizálás mellett
- ESG-befektetések előtérbe helyezése
- Likvid eszközállomány megfelelő szinten tartás
- A pénzügyi elemek megőrzése és gyarapítása
- Az egyetem hosszú távú pénzügyi függetlensége, stabilitása és a likviditás biztosítása

2. Befektetési portfólió összetétele

- **Likvid eszközök:** látra szóló, rövid lejáratú lekötött betétek és állampapírok
- **Közép- és hosszú távú befektetések:** Ingatlanbefektetések (oktatási, kutatási célú és bérbe adható ingatlanok), ESG-alapok és zöldkötvények, Kötvény- és vegyes alapok, Kutatás-fejlesztési projektek finanszírozása
- **Speciális projektek:** megújuló energiát hasznosító beruházások

3. Kockázatkezelési elvek

- **Diverzifikáció:** vegyes portfólió és időtáv alkalmazása
- **Korlátok:** egy kibocsátó részaránya max. 10%, eszköztípusok részaránya max. 3% (kivéve állampapír és tőkegarantált eszközök)
- **Betétkorlát:** az egy pénzintézetnél elhelyezett összeg ne haladja meg annak saját tőkéje 1,5%-át
- **Portfólió-felülvizsgálat:** legalább félévente, hozam és kockázati szempontból.

- **Konzervatív portfólióépítés:** az alacsony és közepes kockázatú befektetések dominanciájával
- **Folyamatos felülvizsgálat:** rendszeres, minimum féléves portfólió-értékelés és kockázatelemzés

4. ESG-befektetések

Cél, hogy a Miskolci Egyetem a befektetéseinek legalább 30%-át ESG-minősítésű eszközökbe helyezze el, különös tekintettel a zöldkötvényekre, a társadalmilag felelős vállalatok kötvényeire és részvényeire és a megújuló energia projektek finanszírozására.

VI. Vagyongazdálkodás

A Miskolci Egyetem vagyongazdálkodási stratégiájának célja, hogy megőrizze és fejlessze az intézmény tulajdonában álló vagyon értékét, biztosítsa annak hatékony működtetését, valamint a fenntarthatósági szempontok figyelembevételével segítse elő a hosszú távú gazdasági stabilitást.

1. Vagyongazdálkodással kapcsolatos általános szabályok

- Az egyetemi vagyon alapvető rendeltetése a közfeladat ellátásának biztosítása, ideértve az ehhez kapcsolódó feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítását.
- Az egyetemi vagyonnal felelős módon, rendeltetésszerűen kell gazdálkodni.
- A vagyongazdálkodás feladata a vagyon rendeltetésének megfelelő, az Egyetem teherbíró képességéhez igazodó, elsődlegesen a közfeladatok és társadalmi szükségletek kielégítését szolgáló, átlátható, hatékony és költségtakarékos működtetés, értékmegőrzés és fejlesztés.
- Az Egyetem köteles a vagyontárgyakat rendeltetésszerűen használni, biztosítani működésüket, fenntartásukat, állagmegóvásukat.
- Minden vagyongazdálkodási döntés csak akkor hozható meg, ha nem veszélyezteti az alapfeladatok végrehajtását, a közpénzek és közvagyon hatékony felhasználását.
- Az egyetemi vagyon naprakész nyilvántartásának vezetése kötelező.
- Az UMA tv. rendelkezései alapján a tulajdonba adott ingatlanokat a tulajdonátruházási szerződésben meghatározott célokra lehet felhasználni.

2. Ingatlanvagyon kezelése

A Miskolci Egyetem jelentős ingatlanvagyonnal rendelkezik, amely oktatási, kutatási, kollégiumi és egyéb szolgáltatási célokat szolgál.

3. Tárgyi eszközök nyilvántartása, nyomonkövetése és kezelése

Az intézmény működéséhez szükséges eszközök állagának megőrzése és gazdaságos üzemeltetése kiemelt jelentőségű.

4. Immateriális vagyon kezelése

Az intézmény jelentős értéket képviselő szellemi vagyonnal is rendelkezik: kutatási eredmények, know-how, szoftverek, márkanevek.

VII. Összefoglalás

A Miskolci Egyetem 2025–2030. közötti pénzügyi stratégiája egy átfogó, hosszú távú szemléletű és fenntarthatósági szempontokat is integráló gazdálkodási terv. A dokumentumban bemutatott célkitűzések és intézkedések biztosítják az intézmény pénzügyi stabilitását, gazdasági önállóságát és versenyképességét a hazai és nemzetközi felsőoktatási szektorban.

1. A pénzügyi stratégia célja és alapelvei

A pénzügyi stratégia alapvető célja a stabil, átlátható és fenntartható gazdálkodás megteremtése, amely hosszú távon lehetővé teszi az intézmény szakmai, kutatási és oktatási tevékenységének folyamatos fejlesztését.

Célkitűzések

- A pénzügyi egyensúly fenntartása és a likviditás biztosítása
- A bevételi források diverzifikálása, új saját bevételi lehetőségek feltérképezése és kiaknázása
- A meglévő vagyonelemek értékének megőrzése és fejlesztése
- Környezettudatos és társadalmilag felelős gazdálkodás támogatása ESG-szempontok szerint
- A hosszú távú stratégiai fejlesztések anyagi hátterének biztosítása

Alapelvek

- Prudens gazdálkodás: óvatos, megfontolt pénzügyi döntéshozatal, a kockázatok alapos elemzésével
- Átláthatóság és elszámoltathatóság: a pénzügyi folyamatok és döntések dokumentáltsága, ellenőrizhetősége
- Fenntarthatóság: a pénzügyi döntések környezeti, társadalmi és gazdasági hatásainak figyelembevétele
- Innováció és digitalizáció: korszerű pénzügyi és vagyongazdálkodási megoldások alkalmazása

2. A stratégia kiemelt figyelmet fordít:

- a befektetési politika prudens, hozam- és ESG-orientált kialakítására,
- a vagyongazdálkodás hatékony, értéknövelő és fenntartható fejlesztésére,
- a beszerzések és működés környezeti és társadalmi felelősséggel történő irányítására,
- a korszerű üzleti tervezés és monitoring rendszer bevezetésére,

- valamint a hosszú távú, fenntartható működés feltételeinek megteremtésére.

Az elkövetkező években a Miskolci Egyetem számára elengedhetetlen lesz a pénzügyi források bővítése, a saját bevételek arányának növelése, valamint a költséghatékony és környezetbarát működés. A dokumentumban meghatározott intézkedések végrehajtása hozzájárul a stabil működéshez, a hallgatói és munkavállalói elégedettség növeléséhez, valamint a társadalmi hasznosság erősítéséhez.

A stratégia sikeres alkalmazása révén a Miskolci Egyetem képes lesz a stabil pénzügyi alapokat megtartani, miközben aktívan hozzájárul a környezetvédelmi és társadalmi célok eléréséhez is.

3. A stratégia végrehajtásának ütemezése

2025.

- Stratégia elfogadása és kommunikációja
- ESG-mutatók és monitoring rendszer kialakítása.
- Digitális vagyongazdálkodási rendszer bevezetése

2026–2027.

- Befektetési portfólió ESG-arányának fokozatos növelése
- Napelemes rendszerek és energiatakarékossági beruházások elindítása
- Zöld Campus program megvalósítása

2028–2029.

- Pénzügyi forrásbővítési projektek (szolgáltatások, bérbeadás, kutatási projektek)
- Társadalmi programok és ösztöndíjak kibővítése
- Részletes ESG-jelentések publikálása

2030.

- Teljes pénzügyi és ESG-stratégia értékelése
- 2031–2036 közötti pénzügyi