

**A SZOTE NAPLÓ Melléklete**

**REKTORI BESZÁMOLÓ 1991–1997**

**Dr. Fráter Loránd**

**Szeged  
1997**



"Ami nem pusztít el, az megerősít."

Nietzsche

Amikor 1991-ben átvettem ennek a jól megalapozott hírnevű, mégis megfáradt és elszürkült intézménynek az irányítását, azt tűztem ki céloomul, hogy valami más egyetemet alakítsak ki belőle. Egy minőségileg jobb, modernebb, európai egyetemmé szerettem volna fejleszteni azt az Alma matert, amelynek beiratkozásomtól számítva éppen negyven éve vagyok hallgatója, alkalmazottja.

Nem kis vállalás volt ez, nem is a legkedvezőbb időpontban. A rendszerváltás ugyan egyértelművé tette, hogy mit nem akarunk, de tisztázatlan maradt, hogy mit akarunk? S miután az előző rendszert a szakértelem hiánya és a gazdaság összeomlása temette maga alá, fejlesztési forrásokra sem nagyon lehetett számítani. Az adott társadalmi helyzetben tehát a jövőnek sem az objektív, sem a szubjektív feltételei nem voltak meg. A piacgazdaság kihívásai egy polgárosodásig jószerivel soha el nem jutott ország kezdeményezéstől, vállalkozástól századokon át távortartott társadalmát tették próbára. Az új helyzet felkészületlenül ért vezetőt és vezetettet egyaránt.

A tennivaló a helyzetből következett: meg kell teremteni a szubjektív és objektív feltételeket. Vagyis meg kell kísérelni az emberek szemléletét és felkészültségét a körülményekhez - ezen túlmenően pedig a jövő, Európa elvárásaihoz - igazítani s ugyanakkor meg kell teremteni az elvárások magasabb szintű teljesítésének feltételeit is. Abból indultam ki, hogy mindehhez nagyon sok pénz kell, sokkal több, mint amennyire költségvetési támogatástól számítani lehet. A "magad, uram, ha szolgád nincs" jelszavával megkezdtem a belső tartalékok és további külső források felkutatását, a gazdálkodás szigorítását, a közpénzek magáncélra fordíthatóságának korlátozását. Az emberi erőforrások oldalán is szigorúbb minőségi és etikai követelmények állítására és ennek megfelelő rostálásra

volt szükség. Akik veszélyeztetve érezték magukat - ők tudják miért -, azonnal viharos, elsőprőnek szánt támadásba lendültek, még mielőtt kinevezésemet megkaptam és bármilyen intézkedést foganatosíthattam volna. Hat év alatt sokat tanulhattam az emberi természetről.

## KONCEPCIÓ

A tarthatatlanná és elviselhetetlenné vált általános és egyetemi helyzet iránti elégedetlenség addigra már kihordta az Oktatói Fórumot, mely az Egyetem történetében példa nélkül álló nyíltsággal tárta fel a hibákat és gyűjtötte össze a jobbító ötleteket. Ezeket szemezgetve, sorba rendezve, a magam gondolataival egybegyúrva állt össze az a gondolatmenet, amely végül vezetői koncepciómmá érett. Gondolataim nagy várakozást és széles körű támogatást váltottak ki. Talán nem mindenki figyelt fel arra, hogy köztük a jövő fenyegetéseit - így a létszámleépítést - is leírtam, pedig akkoriban nemcsak a csomag, de Bokros Lajos is ismeretlen volt még.

Azok számára, akik az ígéret és teljesítés arányára kíváncsiak, bátran ajánlom újraolvasásra az "Elgondolások az Egyetem jövőjéről" c. rektori székfoglalóm 1992. januári szövegét. Akkor már mindenki érezte, hogy az Egyetemen komoly változásokra van szükség, de hogy ennyire, azt kevesen tudták - s hogy még ez sem elég, azt még kevesebben.

Ami számomra a dolgok végiggondolása után a legmeglepőbb felismerés volt: jobb oktatókat, korszerűbb, gyakorlatiasabb képzést, élénkebb és nemzetközi mércével is jelesnek minősülő oktatást, színvonalasabb és emberibb gyógyítást, egyáltalán az értékrend helyreállítását akartuk - és arra a következtetésre kellett jutni, hogy a változtatásokban alapvető szerepe a gazdálkodásnak van. Két okból: egyrészt, mert az infrastruktúra átalakítása nélkül nem lehet változást elérni a felépítményben, másrészt pedig a materiális dolgokat pusztán pénzzel is meg lehet változtatni, a szellem, a szemlélet azonban sokkal nehezebben mozdul.

## INFRASTRUKTÚRA

A nyolcvanas években az Egyetemet önirónikusan úgy jellemezték, mint egy olyan helyet, ahol egészen jól lehetne gyógyítani és kutatni, ha ezt a betegek és hallgatók nem zavarnák. Merészség szükségeltetett annak kimondására, hogy az Egyetem nem egy jól felszerelt kórház, ahol oktatnak is, hanem alapvetően felsőfokú *oktatási intézmény*, amelynek tevékenysége elképzelhetetlen magasszintű betegellátás és kutatás nélkül.

Az oktatás tehát, az évtizedes lemaradás okán komoly hangsúlyt kellett kapjon. A hatalmas költségek miatt vontatottan, de beindult a *tanterem program*. Az ezredforduló elvárásainak megfelelő tantermet alakítottunk ki a Szemészeti Klinikán, a Morfológiai Tömb épületében; a Gyógyszerésztudományi Kar a két tanterem mellé korszerű szemináriumi helyiséget is kapott. A Gyermekgyógyászati Klinika tantermének felújítása most készült el. A Radiológiai Klinika digitális képmegjelenítéssel ellátott oktató és vizsgáztató helyisége nemzetközi összehasonlításban is a "cutting edge"-et képviseli: a számítógépben tárolt demonstrációs képanyag más részlegeken is lehívható, a vizsgaképek pedig az Informatikai Intézet kabinetjein kívül még a kollégiumokban is bármikor a hallgatók rendelkezésére állnak.

Nagy előrelépés volt az *oktatástechnika fejlesztésében* a számítógépes oktatókabinetek létrehozása, melyekben a hallgatók nemcsak a computerek használatát és alkalmazását tanulják meg, hanem a CD-ROM olvasók segítségével a szaktárgyak (pl. anatómia) interaktív elsajátításában is részt vehetnek, nyelvet tanulhatnak és az Internet-en keresztül részben további információ-gyűjtésre, illetve e-mail kapcsolatokra is lehetőségük nyílik. Nagy sikerük van az oktató bábuknak, amelyeken az orvosi beavatkozások (injekciózás, intubálás, cardiovascularis resuscitatio stb.) alapfogásait gyakorolhatják. Az Oktatástechnikai Központ nemzetközi oktatófilm gyűjteményt hozott létre, hetente bemutatókat rendez belőlük és megindult a multimedia jellegű oktatóanyagok előállítására is.

Az angol nyelvű oktatás ügyeinek intézésére olyan Térítéses Képzési Titkárságot alakítottunk ki, mely méltóképpen jeleníti meg az Egyetemet a nem kevés bevételt hozó hallgatók előtt. A Titkársághoz kapcsolódó oktatóhelyiségek az angol nyelvű képzés 0. évfolyamának oktatására szolgálnak.

A beruházások nagyságrendjét tekintve a legnagyobb fejlesztést mégis a betegellátás, a *klinikum* kapta. Az állami támogatás nem volt túl bőséges, de - főleg a diagnosztika területén - számottevő magántőkét is sikerült bevonnunk. A Traumatológiai Klinika létrehozása inkább elvi jelentőségű és a szakma fontosságát, elismerését fejezi ki, mégis együttjárt vele az ambulancia átépítése, melyhez könyvtár, illetve demonstrációs-oktatóhelyiség kialakítása csatlakozott. Az Onkoterápiás Klinika a Radiológiai Klinika sugártherápiás részlegének, illetve a Szülészeti és Nőgyógyászati Klinika onkológiai osztályának leválasztásával és összevonásával jött létre, s ez lett az onkoterápia első egyetemi tanszéke Magyarországon. A hotelrész teljes felújítása mellett a Népjóléti Minisztérium segítségével a legkorszerűbb lineáris accelerátor, after loading közelbesugárzó, szimulátor és besugárzástervező program került telepítésre. Új épületben kapott helyet az Egyetemi Gyógyszertár. A felújított Pulczutcai épületekben Neuropszichiátriai Rehabilitációs Osztályt rendeztünk be. A Gyermekgyógyászati Klinika tetőtérbeépítéssel egybekapcsolt teljes felújítása a tavasszal fejeződött be. Emeletráépítéssel bővült az Igazságügyi Orvostani Intézet származásmegállapító laboratóriuma és a Teleki Blanka Kollégium. Ez utóbbiért cserébe a Bal fasori épületben a Főiskolai Kar terjeszkedhetett. A Pathológiai Intézet laboratóriumainak egy része a Shandon cég támogatásával újult meg. A Szívsebészeti Önálló Osztály - részben ugyancsak szponzorok támogatásával - olyan korszerűsítést kapott, hogy akár szívátültetések végrehajtására is alkalmas lett. Csúcstechnika került a szívsebészeti műtőbe és intenzív osztályra, s velük együtt újult meg a sebészeti intenzív osztály is. Már csak a steril klíma beszerelése van hátra

a Haemodynamikai Laboratórium felújításából, ahová az egyik legkorszerűbb Siemens kétsíkú kardioangiográfias berendezés került. Közvetve a kardiológiai betegek ellátását szolgálja az I.sz. Belgyógyászati Klinikán kialakított új szubintenzív osztály is, éppúgy mint a Belgyógyászati Intenzív Osztály felszerelése a legmagasabb igényeket is kielégítő őrzőrendszerrel, lélegeztető készülékekkel és az invazív therápia lehetőségeinek megteremtésével.

A jugoszláv beháborúk hívták fel a figyelmet a fiziotherápia jelentőségére és ennek megfelelően - a *szakmai profilbővítési program* keretében - valamennyi klinikát átfogó, egységes gyógytornász hálózatot hoztunk létre. Teljesen új profilt jelent az Asszisztált Reprodukciós Központ ("lombikbébi"-program) megindítása a Kaáli Intézet és az Egyetem együttműködésében, amely máris alkalmazza a legfejlettebb ICSI (Intracapsular Spermium Injection)-technikát. Szintén magántőke segítségével került a krónikus vesebetegek haemodialysise ispotályszerű környezetből az amerikai élvonal által is irigyelt, csúcshintű körülmények közé az International Dialysis Center és az Egyetem együttműködésében. Ezzel egyidőben az új klinikai tömbben új akut dialysis osztályt is kialakítottunk.

Hatalmas fejlődés ment végbe a klinikum tevékenységéhez nélkülözhetetlen *diagnosztikában*. A meglehetősen elavult kémiai laboratórium automatizálásához a zárt vérvételi rendszer bevezetése csatlakozott. A mikrobiológiai laboratórium műszerparkja ugyancsak megújult. A Radiológiai Klinikán gyors, nagy felbontóképességű, a legkorszerűbb rekonstrukciós programokkal bíró spirál CT mellett két ultrahangdiagnosztikai csúcskészülék (Accuson, Diasonic) állt munkába. Az IMC kezelésében a klinikákat korszerű CT, az első vidéki mágnesrezonanciás készülék, Single Photon Emissziós Computer Tomograph (SPECT) és egy csont-denzitometer szolgálja ki.

Az *ambulancia-program* indítására részben azért volt szükség, mert a betegellátásnak a fekvőosztályokról mindinkább a járóbeteg-rendelésekre kell áttevődnie, részben pedig azért, mert egyre nyilvánvalóbb módon versenyhelyzetbe kerültünk a régió kórházaival, rendelőintézeteivel, ahol már nagy hangsúlyt helyeznek az ellátás körülményeire, külsőségeire is. A gyermekszemészeti és orthoptikai, illetve traumatológiai ambulanciák mellett elsősorban az I.sz. Belgyógyászati Klinika Ambulancia új kórházépítési szempontoknak megfelelő bővítését és átépítését kell említeni. Lényegében ide tartozik a Családorvosi Intézet által működtetett családorvosi modell-rendelő, amely az alapellátás művelésével együtt az orvostanhallgatók, házi orvos-rezidensek alapellátásra oktatását végzi és családorvosok számára továbbképző helyként szolgál.

Kiemelendő a *UNIT-DOSE rendszer* bevezetése, mely mostanra csaknem teljesen kiépült és a gyógyszerek a betegek nevére, adagokra csomagolva kerülnek az osztályra. Az elosztást gyógyszerészek végzik, így a gyógyszerelés szakszerűsége javult s egyúttal csökkent az elkallódás veszélye is.

A legnagyobb előrelépés mégis a *Med-Solution* elnevezésű *átfogó kórházi informatikai rendszer* telepítése volt, melynek szolgáltatásai közül kiemelkedik az "elektronikus kórlap". Az egyes klinikák a felvételtől a kibocsátásig digitális formában tudják rögzíteni, továbbítani, feldolgozni és megőrizni a betegekre vonatkozó adatokat. Hálózaton keresztül jutnak el a klinikákra a laboratóriumi, pathológiai és radiológiai leletek is - a radiológiai képtovábbítás megvalósítása most van folyamatban.

A tudományos tevékenység infrastruktúrája elsősorban pályázati támogatásokból, az egyes intézetek sajátos szempontjai alapján fejlődött, de mindenütt, ahol új tanszékvezető vette át a munkát, az eredményes induláshoz szükséges *kutatási feltételek kialakítását* az Egyetem vállalta magára. Így számottevő támogatásban részesült az Orvosi Biológia, Orvosi Informatika, az Anatómia, Pathológia és Igazságügyi Orvostan, illetve a



Gyógyszeranalitika. Míg az Egyetem a kutatás körülményeinek biztosításában, az alapvető nagyműszerek beszerzésében látta szerepét, a napi kutatáshoz szükséges felszereléseket az intézetek ma már jobbra OTKA, OMFB stb. pályázatokból szerzik be.

A meginduló Ph.D. képzést a karokat átfogó, központi *Postgraduális Képzési Titkárság segíti*. Az orvostovábbképzésben jelentős szerepet vállalt magára a Merck, Sharp & Dome cég által kialakított *Scientific Study Center* az Egyetemi Gyógyszertár épületében.

Növekvő kutatási bevételeink képezik az alapját fiatal kutatóink kongresszusi támogatásának, sőt kiemelt, az Egyetem fejlődése szempontjából fontos témákra *külföldi ösztöndíjat* is adtunk.

A *Med-Solution* rendszer telepítése nemcsak a betegre vonatkozó adatok kezelésében, de a betegellátó tevékenység elszámolásában, elemzésében, anyagi vonzatainak kimutatásában, tehát a management vonatkozásában is nagyot lendített, e nélkül ma már nehéz versenyképesnek lenni. Persze, a rendszer önmagában nem képes eredményt elérni, ez az emberi tényezőn múlik. Ha rosszul használják, kidobott pénz az egész, ha ügyesen, behozhatatlan előnyt biztosít mindazokkal szemben, akiknek nincs vagy nem jó az információs rendszerük. Ugyanez igaz a *Gazdasági Igazgatóság számítógépesítésére*, mely eddig - rendszerszervezési hiányosságok miatt - egyelőre sajnos nem tud megfelelni az elvárásoknak. A *Pályázati Iroda* létrehozása ugrásszerűen javította a pályázati hatékonyságot, a kezdetben csupán néhány lelkes és gyakorlott pályázó sikereit mind többen próbálják utolérni.

Ugyancsak sokat lendített az Országos Egészségbiztosítási Pénztár támogatásának jobb kihasználásában a *Finanszírozási és Minőségbiztosítási Osztály* létrehozása.

Az egyetemi gazdálkodás sokak számára az elmúlt hat év sikeráztatának tűnik - s ez a számok tükrében így is van -, de megújulás szempontjából ez a terület tudja felmutatni a legsoványabb eredményt. Bár komoly

számítógépesítést hajtottunk végre, hatékony vezetői információs rendszer ma sincs a gazdasági vezetők nemhogy a folyamatokat, de a pillanatnyi helyzetet sem tudják áttekinteni. Ebből időnként komoly egyensúlyzavarok adódtak. Az energiafelhasználás ésszerűsítése megakadt a termálvíz újrahasznosításánál, a fogyasztásmérők felszerelése is csupán megkezdődött. Az intézeti bérkifizetéseket átutalás váltotta fel, a fizetési jegyzékek kizárólag az érintett számára betekintheők - sajnos, festékproblémák miatt ma néha még számukra sem. Manapság szokatlan módon az Egyetem a beszámolási időszakban igen komoly ingatlanvásárlásokat is eszközölt: a Bors-ház, Sárkány-szálló, Tisza Lajos körúti saroktelek mellett jó néhány szolgálati lakást is vásároltunk. A szolgálati lakások átmeneti bérlőit irigylik azok, akik örökölhető tanácsi lakást kaptak annak idején. A körúti telek biztosan jó befektetés, de bizonytalan, hogy mikor tudunk rajta építkezni. A Sárkány-szálló növérszállóvá alakítása a kétes múltra történő ízléstelen utalásokat váltott ki azokból, akik csak erre képesek. Hogy a Bors-ház valaha is megkapja-e azt a funkciót, ami az értelmét megadná, nem tudom - ez nem csak pénz, hanem főleg "hozzaállás" kérdése.

A hihetetlenül elhanyagolt *környezetvédelem* legnagyobb beruházása kétségkívül a svájci kormánytámogatásból vásárolt veszélyeshulladék-megsemmisítő most induló telepítése, amelyik a dicstelen Morvai-kazán szerepét veszi át. Kisebb jelentőségű a Központi Klinikai Kémiai, Klinikai Mikrobiológiai Laboratórium és a Szemészeti Klinika csatornázásának átalakítása. Megindult a vegyi fülkék, elszívók szabványosítása: az átalakítás eddig a Gyógyszerésztudományi Kar épületében és a morfológiai tömbben történt meg. A klinikai parkok rendbetétele és tisztántartása magától értetődő lenne, ha mindig is az lett volna.

A sokat vitatott, de alapjában véve vitathatatlan fejlődésről az *I. táblázat* ad áttekintést.

## **FELÉPÍTMÉNY**

A közel 4 milliárdos fejlesztés - ami több, mint az 1993. évi teljes költségvetésünk - megvalósítása cseppet sem volt könnyű dolog. S bár ezzel jogos igényeinknek csak töredéke teljesült, a jövő objektív feltételei részben mindenesetre létrejöttek. Ennél nehezebbnek talán csak a szubjektív feltételek javítása bizonyult.

Ahhoz, hogy az Egyetem működésén javíthassunk, először néhány *általános* kérdésben kellett előrelépniünk, mint amilyen a verseny, a minőség, a management és profizmus, az egyetemi közélet. Az oktatás, betegellátás, tudományos élet, gazdálkodás, hagyományteremtés *sajátos* területein ezzel párhuzamosan további intézkedésekre volt szükség.

### **Verseny**

Az erős centrális igazgatás leple alatt sikerült becsempészni az Egyetemre az előrevivő önszabályozó rendszerek egyik legfontosabb elemét: a **versenyhelyzet** kialakítását. Magyarországon a török hódoltság óta jószérivel megszakítás nélkül mostanáig mindenki ahhoz szokott, hogy mindig megmondják neki mit csináljon s az ő dolga pusztán annyi, hogy ezt lehetőleg ne hajtsa végre. Nem nagyon tudok az emberek lelkivilágába ennél mélyebben beleavatkozni, egyszersmind zsigeri ellenállásra ingerlőbbet elképzelni, mint a csendes "ellevés" állapotában lévőket kitenni a vállalkozás, kezdeményezés és a bukás kockázatát is magába hordozó verseny veszélyeinek. Sajnos, a történelem azt tanúsítja, csak azok a népek tudnak tartósan fennmaradni és fejlődni, akik vállalják ezt a kockázatot és alkalmazkodni is tudnak hozzá.

A versenyhelyzet létrehozását a *hallgatók között* sok minden szolgálja: a nyelvvizsga, amelyért felvételnél többletpont jár és amely ma már diplomakövetelmény; a nemzetközi hallgatócsere bővítése, hiszen akik sikeresen birkóznak meg vele, komoly helyzeti előnnyel indulhatnak a pályán. A teljesítményrangsor egyelőre még csak az Egyetem részéről működik, a hallgatói pontrendszer még gyermekcipőben jár. Az azonban

biztos, hogy hat év óta nem jutott egyetemi álláshoz az, akinek szigorlati átlágeredménye nem haladt meg egy bizonyos szintet (ez az idén 4,40 volt), nincs legalább egy nyelvből középfokú, C típusú nyelvvizsgálója, nem végzett TDK munkát, nem publikált s előnye van annak, aki mentős gyakorlatot, külföldi gyakorlatokat tud igazolni. Sok egyetemi dolgozó úgy érzi, nem elég kollegiális rendszer az, amelyik a gyermek felvételénél nem a szülő munkaviszonyának hosszúságát veszi alapul. Ez igaz, ám a minőség nem kollegialitás-függő dolog. A pályázat számomra mindig több volt, mint formáság.

A hallgatók közötti versengést fokozni fogja, hogy az angol tagozat hallgatósága kicserélődött, többségük Skandináviából, Kanadából, az Egyesült Államokból, Görögországból, Iránból, Izraelből jön és egy másfajta társadalmi gondolkodást hoznak magukkal. Lényegesen igényesebbek a korábbiaknál; az álmos, bulikban kimerülő hallgatói életet újabb és újabb ötletekkel rázzák fel s már a mieink sem kívánnak lemaradni. Ahhoz, hogy az *oktatók között* ki lehessen alakítani az egészséges értékviszonyokat, először az utóbbi évtizedekben kialakult, a betöltött pozíció és a nyújtott teljesítmény között összefüggést felmutatni nem tudó "érték"-viszonyokhoz kellett hozzányúlni. Nagy öregjeink tisztességgel vonultak vissza és továbbra is segítik a fiatalokat. Az oktatás, betegellátás, vezetőképeség legreménytelenebbül kontraszelektált tisztségfoglalóitól viszont búcsút kellett vennünk. Korszak és nemzedékváltás esett itt egybe, s inkább önmagát minősíti, aki ezt csak a holocausthoz tudja hasonlítani. A mind jobban javuló oktatási, publikációs és pályázati tevékenység mást mutat.

Szigorú oktatói követelményrendszert dolgoztunk ki, amelynek maradéktalan betartása még nem teljesen fájdalomtalan - következetes végrehajtását mégis mindinkább elfogadják.

A kinevezések időbeli korláthoz kötése, az előléptetések nem csupán előírt, de be is tartott feltételei megtették a magukét, mind az oktatás, mind a

kutatás színvonala javult. Azokon a helyeken, ahol a vezető nemcsak megbízással, de képességekkel is rendelkezik, az oktatók naponta ellenőrizhetik helyzetüket az intézeti erőskálán és senkit sem ér váratlanul, ha a legközelebbi főorvosi kinevezés, áthelyezés vagy éppen leépítés őt éri. Persze van olyan hely is, ahol teljesítménymutatóktól függetlenül, népszerűségi szavazás vagy sorshúzás alapján döntünk maradók és távozók között - itt a vezetői képesség hibádzik.

A professzori kar jócskán megfiatalodott, a legidősebb kinevezett 50 éves volt, és sokuk tudományos tevékenysége már ideérkeztekor vetekedett a távozó elődével. Saját oktatói gárdánkból egy Budapesten, kettő Debrecenben, három pedig Pécsen nyert tanszékvezetői kinevezést, az ottaniak legnagyobb meglepetésére. Másutt valahogy többre tartják az értékteremtést a nálunk még sokat hangoztatott "értékmegőrzésnél".

Nagy szomorúságomra az oktatói kiválóság ismérvei közül ma is hiányzik a kulturáltság. Szakmailag kitűnő tanárainknak nem erőssége a szellemes beszéd, a művelt írásbeliség, az irodalmi olvasottság, a képzőművészet ismerete, a zene szeretete - hogy műveléséről ne is beszéljünk. A kártya-, legfeljebb teniszparti bármily vitézül való kiállása önmagában még senkinek sem adott értelmiségi rangot. Az orvostudomány általam ismert legkiválóbbjainak egyike sem volt szakbarbár, hanem sokoldalúan művelt, nyitott szellemiségű, pozitívan gondolkodó, sajátos hobbikkal rendelkező egyéniség. Így és ezért is tudnak példaképek lenni.

Az *intézetek közötti* versengést az egyenlődségi tudatos visszaszorításával próbáltam élesíteni. Jó cél érdekében, logikus érveléssel hozzá lehetett férni a központi tartalékhoz, az elavult viszonyok konzerválására azonban kinek kinek magának kellett pénzt szerēzni. A jól gazdálkodók év végi maradványának felhasználását igyekeztem biztosítani a következő esztendőben.

Az évtizedeken át megszokott felosztó-kirovó rendszertől való távolodás és a versenyszellem felélesztése végett vezettük be devizás bevételünk egy

részének belső pályázat útján való szétosztását. Ezzel az évente járó, de viszonylag alacsony összegű támogatás helyett a nyertesek pályázók több milliós - elsősorban az oktatás fejlesztésében meghatározó jellegű - támogatáshoz jutottak.

Az országos pályázatokon elért eredményeink jól kiállják az összehasonlítást is (*II. táblázat*).

### **Minőség**

A *minőség* jobbításának általános óhaja csupán bonyolult, ellentmondásokkal és feszültségekkel terhes úton tud közelebbkerülni a megvalósuláshoz. És nem elég minőséget nyújtani, azt be is kell fogadni és mint állandó belső igényt kell(ene) megélni. A *Szent-Györgyi professzúra* például eddig a vártnál több és rangosabb tudóst hozott hosszabb-rövidebb időre Szegedre (*III. táblázat*) de abban már nem vagyok biztos, hogy minden tanártársunk tudta, személyükben kit is üdvözölhettünk itt valójában. A *Szent-Györgyi napok* mára jó látogatottságú eseménnyé váltak - szakmai színvonaluk azonban hagyott még némi kívánnivalót. Főleg az élvezetes, nagy áttekintéseket hiányolom, amelyek a szűkebb területen elmélyült kutatók számára ahá!-élményszerűen világítják meg, hol is tart ma az emberi megismerés.

Megújultak *tudományos üléseink* is, kevesebb, de nevesebb előadóval, mint korábban. Sajnos e rendezvények látogatottsága és a viták hangulata még mindig elmarad az ötvenes évek legendás kedd estéitől.

Különösen örvendetes, hogy tovább javult a *tudományos diákköri tevékenység* színvonala. Az 1997. évi OTDK Konferencián a legjobb hét előadóból 5 volt Egyetemünk hallgatók, a Pro Scientia díjra felterjesztett 5 diákból az első két helyre ugyancsak SZOTE hallgatót javasolt a zsűri.

Az Egyetem figyelemreméltó helyezést ért el a *Széchenyi professzúra* pályázatán is: 39 pályázónk közül 22-en nyerték el az ösztöndíjat s ezzel az orvostudományi egyetemek közül a SOTE mögött a 2. helyen, az országos

rangsorban 6. helyen végeztünk (*IV. táblázat*). A nyertesek közül mindössze egy tanszékvezető kapta kinevezését hivatalba lépésem előtt.

A tevékenységünket befolyásoló szabályozások gyakori módosulása, az egészségügyi és felsőoktatási, valamint államháztartási reformfolyamatok, a tárcairányítás változása, az áttekinthetetlen és megszorításokkal teli finanszírozás nemcsak a vezetés dolgát nehezítette meg, de a kiszámíthatatlan események elbizonytalanították az egyetemi polgárokat is. Az eseményekhez társuló, elég nagyléptékű, Egyetemen belüli átalakulások, az értékrend szigorodása sokakat megrémített, ám olyan fokú terror és félelem légkörében, mint amilyenel sokszor és hangosan vádoltak, aligha születhetnek olyan eredmények, mint amilyeneket a *szakmai publikációk* terén az utóbbi években elértünk: az egy főre jutó tudományos közlemények számában valamennyi felsőoktatási intézmény és kutatóhely között az élvonalba kerültünk.

Rektori megbízatásom idején az Egyetem 50 legfontosabb oktatási szervezeti egysége közül 34 élére *új vezető* került. A jelöltek céltudatos felkutatása, a bel - és külföldön fellelhető kiszemeltek szigorú rostálás, komoly megmérettetés alapján kerültek hozzánk. Tanszék meghirdetéseinkre 8 külföldi pályázó akadt, négyet közülük neveztünk ki. A más egyetemről hozzánk kerülteket ugyan nehezen fogadják be a Karok, de az vitathatatlan, hogy friss szellemiséget, lendületet hoztak magukkal - igaz, a problémák egy része is ebből fakad. Hallgatói fogadtatásuk, pályázati eredményességük nem kérdőjelezhető meg (*V. táblázat*). Ha ezek a "fiatalok" megtalálják a saját hangjukat és ráébrednek tényleges súlyukra a Tanári Testületben, komolyan befolyásolhatják az Egyetem jövődó arculatát.

A megjavult összetételű devizás *hallgatóság* szemlélete, elvárásai, kezdeményezései megújították a hallgatói életet. A legjobb oktatók díjazásának bevezetésével követésre buzdították a magyar hallgatókat is.

Intézeteink jelentős része ma már komolyan veszi az oktatási tevékenység hallgatói véleményezését, jobb lett a hallgatói öntevékenység és klubélet is. Ugyanakkor az országban az elsők között hoztuk be az Egyetemre a *magánvállalkozást*. A külföldi tőkével létrehozott Diagnosztikai Központ és Dialízis Központ olyan technológiákat, munkaszervezést hozott, amit csupán apródonként és csak részben tudtunk eltanulni. A hatékony gazdálkodás megvalósíthatósága mögött sokan még ma is szemfényvesztést gyanítanak és nem veszik észre, hogy a világ kikerülhetetlenül a költségcsökkentéssel párhuzamos színvonalemelés irányába halad. Jó példa az óramű pontosságú munkaszervezés és a "beteg mindenek előtt" elv érvényesítésére a "lombikbébi"-program látványos eredményessége is. Az apparátus kezéből kivett és vállalkozói felügyelet alá helyezett I.sz. Belklinikai ambulancia építkezés a költségkímélés és magasabb műszaki színvonal egyidejű megvalósíthatóságát igazolta.

A legnagyobb minőségi ugrást talán mégis az *informatika* minden téren való, mindennapos használata magától értetődővé válása jelentette. Gyakorlatilag eltűntek az írógépek, visszaszorultak a hálózatra nem csatlakozó PC-k. Üvegszál hálózat szövi át az Egyetemet, a betegadatokat nyilvántartó számítógépes kórlaprendszert túlterhelés miatt már bővítenünk kellett. A betegforgalmi adatok nyilvántartása, elemzése, az OEP finanszírozás nyomkövetése és továbbítása éppúgy hálózaton keresztül történik, mint pl. a közbeszerzés adminisztrálása.

Az Internet csatlakozás, az egész világgal való e-mail kapcsolat ma már magától értetődő oktatóink számára. A World Wide Web-en lévő SZOTE home page - még ha messze nem használjuk is ki lehetőségeit - komoly érdeklődést keltett. Az Informatikai Intézet számítógépes oktatókabinetei szinte mindig foglaltak, a CD-ROM olvasók - különösen a legutóbb beszerzett interaktív anatómiák - igen népszerűek. A Radiológiai Klinika irányításával kidolgozott digitális képtároló-képfeldolgozó-képtovábbító



(PACS) rendszeren alapuló oktatóprogram képző diagnosztika a nemzetközi élvonalba tartozik.

## **Management**

Az Egyetem tevékenységének szervezését, a döntéshozatalt nagyban megkönnyítette, hogy a vezetői munkának egy átfogó, ez ideig szokatlan részletességű, hosszú távú elgondolás alapján kezdtem hozzá. Ennek középpontjában az intézmény *egyetemleges* szemlélete állt, következésképp korlátozta az egyes szervezeti egységek, sőt olykor a Karok önállóságát is. Ugyancsak korlátozást jelentett a gazdálkodás és a személyzeti politika központosítása, amely azonban eszköz volt csupán és nem cél. Így lehetett ugyanis forrást teremteni azokhoz a fejlesztésekhez, amikre decentralizált gazdálkodás mellett sohasem jut pénz, sőt egyetértő támogatás sem. Márpedig egy egyetemet folyamatosan *fejleszteni* kell, mert enélkül lemarad. Az "értékmegőrző" helybenjárás a lecsúszás maga.

Megkíséreltem elfogadtatni azt a gondolatot, hogy az oktatás és betegellátás egyaránt *szolgáltatás*. A mindinkább érvényesülő piaci viszonyok segítettek ennek az egyébként magától értetődő dolognak a megértésében és így kaphattam támogatást a tanterem-program, ambulancia program indításához. A művelt világhoz való felzárkózás alapvető feltétele az *informatika* szintrehozása volt és érzésem szerint talán e téren jutottunk a legmesszebb a hat évvel ezelőtti állapotokhoz képest. A *gazdálkodás*, az előbbieket megvalósításához szükséges források biztosítása egyértelműen kulcskérdése volt vezetői tevékenységemnek. Bár e téren inkább csak a visszahúzó erőket, a tehetetlenséget és a képességek hiányát kellett megtapasztalnom, még így is olyan belső tartalékokat sikerült felszabadítani, amit sokan ma sem akarnak elhinni.

A jelenlegi viszonyok között nélkülözhetetlen *profizmust* részben megfelelő szakemberek idehozatalával, részben továbbképzésekkel, tanulmányutakkal próbáltuk elsajátítani. Főállásban láttam el az Egyetem vezetését, ezért

rengeteget kellett szakmám rovására tanulnom költségvetés- és fejlesztéstervezés, arculatformálás, gazdálkodás, vezetési ismeretek, személyzeti és bérpolitika területén. Bár Hollandiában és az Egyesült Államokban több héten át töltöttem a fejembe a szervezési, irányítási és gazdálkodási ismereteket, a legtöbbet azonban egy norvég kórház gazdasági vezetőjétől, egy angol egészségügyi gazdálkodás- és irányítás-szervezőtől és egy izraeli vállalkozótól tanultam. A velük való beszélgetések alapján láttam be, hogy ma már egy ilyen nagy intézményt nem lehet fél kézzel, laikus módján vezetni. Pontosabban lehet, de akkor valószínűleg meg is látszik rajta. Vezetői ismeretem hiányait munkával igyekeztem pótolni.

Megkísértem a felelős vezetői magatartást egyéb szinteken is megvalósítani. Az országban elsőként mi fizettünk az akkor szokásos 2000,- Ft vezetői pótlék helyett 20.000,- Ft-ot. A vezetők elismerését és jövőjük biztosítását azzal is fokozni kívántam, hogy ugyancsak mi vezettük be az országban először a "professor emeritus" cím méltó javadalmazását (az évekkel később alkotott jogszabály a mienknél alacsonyabb díjazást állapított meg).

Az *érdekeltté tétel* elvének megvalósításában a Közalkalmazotti Törvény életbelépése jelentette az első komoly akadályt, amit azóta is súlyosbít a különböző pótlékok állami előírása. A *teljesítményfinanszírozás* egyelőre alig-alig érvényesül, annak ellenére, hogy a korábbi bázisfinanszírozást OEP vonalon a pontrendszer, MKM vonalon pedig a normatív finanszírozás váltotta fel. A belső újraelosztást a tárgyilagos teljesítménymérés hiánya teszi megkérdőjelezhetővé. Ott viszont, ahol egyértelműen vezetői döntés volt az elosztás alapja, igyekeztem a hagyomány, a megszokás és a tekintélyelv helyett az *objektivitást* és *célszerűséget*, a *józan belátást* alapul venni. Volt, aki elfogadta ezt az elvet (mondjuk az éppen kedvezményezett) és volt aki nem. De hát a világtörténelemben a józan észnek sohasem volt túl sok szava...

A *hatékonyság fokozása* nélkül sohasem tudtuk volna megvalósítani azokat a fejlesztéseket, amiket elértünk. Ebben jelentős szerepe volt a pályázatoknak, a szerződéses kutatásoknak, devizás oktatásnak éppúgy, mint a különböző tevékenységek (rendészet, takarítás, egyes felújítások) vállalkozásba vitelének, a létszám-stopnak, a közbeszerzés komolyan vételének - hogy csak a fontosabbakat említsem.

Kitartó - és még korántsem feladott - ellenállás után megindult (és fiatalabb vagy második vonalbeli vezetőink között érdeklődéssel fogadott lett) a *management-ismeretek oktatása*. Lassacskán indul a *minőségbiztosítás*, akár mint oktatás, akár mint tevékenység. Nehéz megértenem azokat az ellenérzéseket, amikkel ezeket fogadják, de a minden újtól való ösztönös idegenkedés mélyen gyökerező emberi tulajdonság. Márpedig az Egyetem legutóbbi hat éves történetében egyetlen állandó dolog volt: a változás.

A *követelmények megfogalmazása* bizonyos esetekben - mint a szigorú, de betartható oktatói követelményrendszer - sikerült, más esetekben nem. Ez utóbbi csoportba sorolható a betegellátó tevékenység gazdálkodási fegyelme, ami ugyan a világ legtöbb táján magától értetődő alapkövetelmény, nálunk azonban egyelőre az alig betartható dolgok közé tartozik.

Az eltelt hat év egyetemvezetési bűvészmutatványa: nagyon sok változást viszonylag rövid idő alatt véghezvinni annak érdekében, hogy többet lehessen létrehozni annál, mint amennyit le tudnak majd bontani. A változtatásokkal el kellett menni az emberek tűréshatáráig, s közben nem nagyon szabadott hibát véteni, mert az hitelvesztéssel jár, ami nehezíti a következő intézkedést, vagy töréssel jár, ami a már elért eredményt is kockára teszi.

Az egyik évnnyitón Párizs városának jelmondatát idéztem: "Fluctuat nec mergitur" - az Egyetem hajója hánykolódik, de nem süllyed el. Az új és régi csatájában a rektori szék gyakorta megingott. A felborulás veszélye éppen nyolc minisztert aggasztott egymás után...

### Egyetemi közélet

A reform-periódus egyik legfontosabb eredménye a tényleges *demokratikus fórum*, a Küldöttközgyűlés létrehozása és működtetése volt - még akkor is, ha életre hívója, a rektor ebbe csaknem belebukott. Nem kis bátorság és nem kevés hitel kellett ahhoz, hogy a szükségesnek ítélt vezetési stílus és szerzett előjogokat korlátozó intézkedések meghozatalával egyidejűleg vállalja valaki a népítéletet. Ám nem igazi egy játék, ha veszíteni nem lehet rajta.

Annak ellenére, hogy az egyetemi változásokat a politikai rendszerváltás hívta életre, úgy érzem, hat éven át sikerült megőrizni az Egyetem *politikamentességét*. Ezt mi sem bizonyítja jobban annál, hogy - bár folyamatosan próbálkoztak vele - sohasem tudtak politikai motívumot fellelni intézkedéseim mögött. Az ilyen indíttatású beavatkozások viszont egyetlen esetben sem értek célt nálam, bármelyik oldal felől jöttek is, sőt a legdurvább beavatkozás vallotta a legnagyobb kudarcot. Az el nem kötelezettség gyakorlati előnye az volt, hogy a politikai erőviszonyok változtával egyik fél sem érezte úgy, hogy ellenfélnek kedvez, mikor az Egyetemet támogatja.

A nyíltság biztosítása érdekében két sajtókiadványt indítottunk: a SZOTE Napló az Egyetem hivatalosnak tekinthető információforrása, a gyermekbetegségekkel küszködő PSP (Postszinaptikus Potenciál) pedig a hallgatók lapja. Megpróbáltuk az egyetemi polgárokat rábírní arra, hogy kérdezzenek is a Napló útján, de a névtelenséget biztosító gyűjtőládák hamar üresen maradtak. Pedig a *szabad véleménynyilvánítás* - a kritikáé is - fontos dolog. Igaz, két dologra nagyon kell ügyelni: valóságtartalma kell legyen és megfogalmazásának, formájának el kell érníe az elvárható, kulturált szintet, különben visszahullik az illető fejére.

"De a kocsma bezzeg hangos", a nyilvános *sajtó* rövid idő alatt az ország legismertebb egyetemi vezetőjévé emelt. Nem ez volt ugyan a cél, de ez lett az eredmény. Persze, nem is a sajtó felelős ezért: ők csak buzgón leírták

azokat a botrányszagú, példányszám-javító történeteket, amelyeket egyetemi berkekből súgtak nekik.

Bevallom, nehéz volt elviselni a meghurcolást és sárbatiprást, szerencsére a vádak sokkal inkább jóakaróim lelkivilágát tükrözték, mint az enyémet s így nem is igazolódhattak. A "dögöljön meg a más tehene is" gondolatától fűtött hadjáratok nagyon sokat ártottak nekem, de az Egyetemnek, sőt néha a városnak is. Talán azért sikerült túlélnem, mert több tisztesség-tartalékom volt, mint amennyit fel tudtak emészteni. Hogy ki ennek a történetnek az igazi vesztese, azt még nem lehet tudni.

### **Hagyományteremtés**

Minőségjavító tevékenységnek tartom azt a szerteágazó munkát is, amellyel a mindent összevéve 125 éves Egyetem *arculatát* próbáltam olyanná formálni, amelyet ez a tradíció megérdemel. A hagyományteremtés a kolozsvári előzmények nyílt és tudatos felvállalásával kezdődött. Egy intézmény hagyományainak összetartó ereje van, a gondozott és méltó megjelenés belső tartást és külső elismerést kölcsönöz. Úgy érzem, kezdeményezéseimet (professzori és doktori talárok, diplomák és egyéb kiadványok, egyetemi címer, zászló, rektori hivatal, az ünnepi tanácsülések és díszdoktoravatások ceremóniája, a latin avatómondatok visszaállítása stb.) talán e téren fogadták valamennyi közül a legjobb szívvel. Talán nem von le túl sokat ezek értékéből, ha utólag bevalljuk, hogy ezek terveit nem neves szakemberek, hanem a rektor készítette.

Megalakult és tevékenykedik a SZOTE Baráti Kör. Hajdani magyar hallgatóink nagyon jól fogadták a két ízben megrendezett *Öregdiák Hétvégét* - kár, hogy az alumnus mozgalmat még nem sikerült elindítanunk külföldi hallgatóink között.

Egy bizonyos: újabb kori történelmünkben az Egyetemet a Szent-Györgyi Centenárium méltóságteljes megünneplése iktatta be az e téren is számontartott egyetemek közé.

## Oktatás

Bátran állíthatom, hogy az elmúlt hat év alatt oktatásunk színvonala jelentősen javult. Vonatkozik ez a körülményekre, az oktatókra, az oktatástechnikára, de a curriculumra is.

*Kötelező tárgyként* vettük oktatási programunkba a korszerű elsősegélynyújtás és újraélesztés, az informatikai alapismeretek, az ápolástan alapjai, a filozófiai anthropológia, a bevezetés a megelőző orvostudományba, a klinikai onkológia, az egészségügyi management és egészségügyi jogi ismeretek, a gyógyszerészi növénytan, a gyógyszerügyi szervezés, a biofarmácia és a klinikai gyógyszerészet című tárgyakat. *Alternatív kollégiumként* került a tanmenetbe a pharmacotherápia, a családorvosi ismeretek, az egészségügyi informatika, a klinikai immunológia, a laboratóriumi diagnosztika, a természetes élet- és gyógymódok, a biostatisztika, a gyermek- és ifjúságpszichiátria, mentálhigiéné. A felsoroltak közül három, szabadon választott tárgyat kell kötelezően hallgatni. Az ún. "humán vonalat" (általános és orvosi etika, általános és orvosi pszichológia, orvosi szociológia, filozófiai anthropológia, szociálpolitika) a teljes képzési cikluson végigvonulva segíti az értelmiséggé válást.

Az oktatási reform keretében átszerveztük a Közegészségtani Intézetet, de a létrejött Népegészségtani Intézet még további átalakításra szorul. *Új tanszékeink* : Családorvosi Intézet és Rendelő, Traumatológiai Klinika, Onkoterápiás Klinika, Gyógyszeranalitikai Intézet. A leglendületesebb fejlődés a Főiskolai Karon következett be, itt két új szakot hoztunk létre, a diplomás ápoló képzés végett indítottunk új szakot. Az orvosképzésben mind angol, mind magyar nyelven 0. évfolyamot indítottunk.

Az elavult curriculum átdolgozását elrendelő rektori körirat komoly felzúdulást váltott ki annak idején. Később vált nyilvánvalóvá, hogy ez nemcsak időszerű, de a közelgő akkreditáció miatt egyszerűen

megkerülhetetlen volt. Maga az akkreditációs eljárás 1997-ben zajlott le, kedvező eredménnyel. Az idén kezdtük meg a kreditrendszer bevezetésének előkészítését. A poroszos kötelező óralátogatást csak rövid időre sikerült felfüggeszteni; az oktatók hallgatói véleményezésének más formái viszont mindinkább átmennek a gyakorlatba. A felvételi túljelentkezés átmeneti visszaesés után ismét sokszoros.

Az egészséges életmódra nevelés örömmel fogadott, sőt felkapott helye a színvonalas Fitness Klub.

### **Betegellátás**

A klinikai osztályok és műszerpark, az ambulanciák fejlesztése önmagában is javította betegellátásunk színvonalát. A szolgáltatások összevonása, egységesítése (központi laboratóriumi ügyelet, fiziotherápia, házi mentőszolgálat) további eredményeket - és újabb gondokat - hozott.

Az *ápolásfejlesztés* kiemelt szerepet kapott. Az egyetemi főnövér szervezésében ápolói és egyéb szakdolgozói képzés és továbbképzés indult. Kiépült az egyetemi gyógytornász, szociális munkás és ápolásoktató hálózat. A központi takarítói szolgáltatás bevezetése óta klinikáink tisztábbak. A hosszútávú fejlesztési program kiemelt területei: az *ápolószemélyzet* egészségvédelmét szolgáló és fizikai munkáját könnyítő eszközök beszerzése, az *ápolási egységek* tisztaságának és a betegellátás higiénés körülményeinek javítása, illetve a *beteg* kényelmét javító eszközök beszerzése, felvilágosításukat szolgáló kiadványok összeállítása.

A diplomás ápolók gyakorlati oktatásának javítására az idén, pályázati támogatásból, *klinikai demonstrációs ápolási tanosztályok* kialakítását kezdjük meg.

A betegellátás érdekében az oktatói követelményrendszer korábbi hármas követelményét megbontottuk. Egyidejű kiválóság az oktatásban, kutatásban és betegellátásban elég nehezen teljesíthető, több kitűnő orvost veszítettünk el emiatt. A *klinikai főorvos* és hasonló kategóriák - ugyancsak az országban

először nálunk, hosszú ellenállás után - lehetőséget teremtettek arra, hogy megtarthassuk az Egyetem számára azokat, akik csak a gyógyításban jeleskednek, ezt azonban olyan szinten művelik, hogy tanítani lehet.

Betegellátó tevékenységünk értékelése végett *betegmegelégedettségi vizsgálatokat* kezdtünk s ennek tapasztalatairól a szakirodalomban is beszámoltunk.

### **Kutatás és tudományos élet**

Az Országos Akkreditációs Bizottság három tudományterületen nyilvánította doktori képzésre alkalmasnak Egyetemünket, a *Ph.D. képzés* megindult és jelentős számú ösztöndíjat kaptunk erre a célra. A megszerzett tudományos doktori fokozatok alapján megkezdődtek a *habilitációs eljárások* is. A habilitált doktorok közül tízen *egyetemi magántanári* címet nyertek. Hosszú idő után ismét két *akadémikusa* van az Egyetemnek, a további hely(ek)re ígéretes reményeink vannak.

A publikációs aktivitásban elért kiváló helyezéskben bizonyosan szerepe van a *Könyvtár* fejlődésének. Könyv- és folyóirat vásárlásra a mai viszonyok között szinte hihetetlen összeget fordítunk és megindult a digitális információszolgáltatás (katalógus, Med-line, CD-ROM olvasó).

Az egyetemet az egész világgal összekötő hálózat korábban elképzelhetetlen méretű lehetőségeket nyújt a külföldi tudományos együttműködések "real time" megvalósításában. Külkapcsolataink egyébként öröndetesen gyarapodtak. A korábbi, jobbára szocialista táboron belüli együttműködések jó része megszakadt - csak a Turkui, Ulmi és Hallei Egyetemmel kötött megállapodásaink élték túl a változásokat. A megszűnteket azonban jóval rangosabb egyetemekkel kötött megállapodások váltották fel. Új egyetemközi szerződéses kapcsolataink 1991 óta:

University of Southern California, Los Angeles, CA., U.S.A.,  
State University of New York at Buffalo Medical School, Buffalo,  
N.Y., U.S.A.,



New York Medical College, Valhalla, N.Y.,U.S.A,  
 Essen Universität, Essen, Bundesrepublik Deutschland,  
 Université de la Méditerranée, Aix - Marseille, France.

Ezen kívül 194 témában 27 intézeti szintű együttműködés él, közöttük olyan is, amelyekben a külföldi és hazai laboratórium vezetője tanszékvezetőnk (Wistar Institute, Philadelphia, PA.,U.S.A.). A Patológiai Intézetben megindult tevékenység olyan szakmai kapcsolatot eredményezett, melynek keretében a mi intézetünk is beépült az Egyesült Királyság szakképesítésébe. Úgy gondolom, az ilyen szintű együttműködések már a nemzetközi tudományos életben való teljes elfogadottságunkat, tevékenységünk elismertségét igazolják.

A "belső külkapcsolatok", a társ-orvosegyetemekkel való együttműködés a megelőző évtizedekhez képest minőségileg magasabb szintre tevődött; segítőkész, emberi, sőt baráti viszonylatok alakultak ki.

### **Gazdálkodás**

A kórházi és egyetemi csődök, szanálási programok közepette pusztalponmaradásunk is eredmény. Az Egyetem már a "boldog békeidőktől" mintegy 70 milliós görgetett hiányt hozott magával, így elsősorban a *gazdálkodás egyensúlyát*, az Egyetem gazdasági túlélésének esélyeit kellett megteremteni. Ebben hat év alatt öt gazdasági főigazgató működött közre.

A stabilizációhoz áttekinthetőség, centralizáció és fejlesztési források kellettek. Miután elsődleges céloom nem a szintentartás, hanem a fejlesztés volt, először meg kellett teremteni az anyagi eszközöket ehhez. A Price Waterhouse cég által végzett szerkezeti és pénzügyi átvilágítás során kapott tanácsokból megpróbáltam megvalósítani mindazt, ami megoldhatónak és célravezetőnek látszott. Így jött létre az erősen *centralizált gazdálkodási modell*, amely nélkül az átalakítások aligha lettek volna keresztülvihetőek, s ez biztosította a fejlesztések fedezetének egy részét is.

A *szolgáltatások leválasztása* megindult ugyan (rendészet, takarítás), de elakadt; a nyomda, mosoda, élelmezés stb. kivitele a költségvetési szférából még hátravan. A *közbeszerzést* aligha tudtam volna megindítani a törvény megjelenése nélkül, a lebonyolítás pedig - ha nem is hibátlan - szintén nehezen sikerült volna alkalmas vállalkozó nélkül.

A *magántőke bevonása* olyan beruházásokat tett lehetővé, amelyek nélkül nemcsak szakmai színvonalunk, de bevételünk és munkaszervezésünk is alacsonyabb szinten állna. *Saját bevételeinket* devizás oktatásunk átszervezésével és tandíjmelésével sikerült leginkább megemelni, más területeken az ún. teljesítményfinanszírozás bevételnövelő hatása nehezebben mérhető.

Komoly *forrásbővítést* jelentett az Egyetem kiemelkedő pályázati sikeressége és az a fajta új szerepfelfogás, amelyet a *sponzorálás* területén képviselek. Amikor támogatásért indulok, sohasem alamizsnát kérek, hanem felkínálom azt a lehetőséget, hogy befektethetik a pénzüket nálunk. Nagyságrendekkel eredményesebb módszernek bizonyult ez a kéregetésnél, ezért ezt a módszert kívánom követni a most induló felsőoktatási *fundraising* programban. Megindultak a gyarapodás útján alapítványaink is, a Szent-Györgyi alapítvány tőkéje tavaly óta megkétszereződött.

A *hatékonyságfokozó* intézkedéseket, a belső újraelosztási rendszer gyökeres reformjának megvalósítását az újtól való félelmen túl a felelősségvállalásban mutatkozó hiányok, valamint az akadályozta, hogy a közösségi érdek ritkán esik egybe az egyéni érdekekkel. Amilyen lelkesedés fogadta ugyanis az Egyetem jövőjére vonatkozó elképzeléseimet, mikor még csak írott malaszt volt, olyan ellenállás alakult ki, mikor a megvalósításra s ezzel egyéni érdekek sérelmére került sor.

Így azután az egyébként indokolt *ágyszámcsökkentés* nálunk is csak kormányzati intézkedések hatására indult meg. A *létszámleépítést* már a Kormány stabilizációs programja előtt megkezdtük, a "létszám-stop" bevezetése viszonylag kíméletes, ám hatékony módszernek bizonyult.

Az eltelt hat év alatt mintegy *27-30 milliárd forint* állami támogatást, társadalombiztosítási és egyéb bevétel felhasználását kellett megtervezni, összehangolni, ellenőrizni. Hatalmas összeg ez, de a feladat ehhez méretezett, nemcsak nagyságában, de bonyolultságában és szerteágazó voltában is. Korszerűnek és hihetőnek mondható vezetői információs rendszerünk azonban - minden próbálkozásom ellenére - még ma sincs, így azután háló nélküli kötéltańc volt az egész gazdaságirányítási munka. A közel 4 milliárdos fejlesztés mindennek ellenére meghaladta azt a *10 %-os szintet*, amit a szakemberek elérhetőnek tartottak normális üzemmenet mellett. Hogy a Bokros-csomag gyors bevezetése, a kiszámíthatatlan költségvetési elvonások, a nem finanszírozott infláció, a forint rohamos leértékelése, a vám- és adószabályok szigorítása, a közbeszerzés és kincstári gazdálkodás bevezetése, az állandósult törvénymódosítás, stb. normális üzemmenetnek tekinthető- e, azon lehetne vitatkozni.

Mindazonáltal *szociálpolitikánk* sem tartozott a legrosszabbak közé. E kérdésekben mind a szakszervezet, mind a Közalkalmazotti Tanács a feladatokhoz felnőtt tárgyalófélnek bizonyult. A kiinduláskor 33 % : 67 % bér és dologi kiadás hányadost mostanra 54 % bér : 46 % dologi kiadásra javítottuk. A bejelentett - de be nem nagyon tartott - központi béremeléseket saját erőből mind az egészségügyi dolgozók, mind a közalkalmazottak tekintetében jó közelítéssel sikerült megvalósítani. Az általános elszegényedés közepette Egyetemünkön mind az átlagbér, mind az átlagjövedelem növekedett - legjobban persze a kormányzati prioritásokkal összhangban, tehát főleg a vezető oktatók körében. A többiek számára idáig minden évben, karácsony előtt kifizettük a 13., néha a 14. havi bért is. A sok ellenérzéssel fogadott kártyás bérfizetés végül megértésre talált: a könnyebbségek mellett a dolgozók észrevették a rendszerből adódó megtakarítás lehetőségét is.

Üdülönket megtartottuk és üzemeltetjük, a rászorultak pedig fizetési előleg kamatmentes kölcsönének előnyeit is élvezhetik.

## Universitas

Mindig is vallottam, hogy - Világbanki és kormányzati elképzelésektől függetlenül - a szegedi felsőoktatási intézményekből szinte kézenfekvő módon összeállni tudó Szegedi Egyetem elvben életképes képződmény, mely a legtöbb paraméter alapján a 3. legerősebb egyetem lehetne az országban. Ha azoknak a gazdálkodási elveknek a legjavát érvényesíteni tudná, amit mi megvalósítottunk, önerőből is sokat fejlődhetne. Ha ehhez megkapná azt a Központi támogatást, ami a legfontosabb nagyberuházások kellő szintű megvalósításához szükséges, a kialakuló környezet - megfelelően igényes vezetéssel párosulva - olyan szellemiséget szülhetne, amelyik a következő évezred Európájában is tiszteletet tudna parancsolni.

Bár az orvos- és egészségügyi képzés sajátosságai nem teszik nélkülözhetetlenné, a szovjet laktanya hasznosítás gondolatának felmerülése óta támogatom az Universitas gondolatát. A megvalósításra vonatkozóan 1994-ben dolgoztam ki az első koncepciót, melynek javított változata 1996. januárjában látott napvilágot. Az abban leírtak - sok vargabetű után - jórészt bekerültek az 1997. évi nyertes, közös FEFA-pályázatba és a Világbank szakértői által segített intézményfejlesztési programba. A lassan 40 milliárdosra növvő integrációs pályázat mellett indulhatnánk egy 5 milliárdos egészségügyi modernizációs pályázaton is, emellett jó ötletekkel sok hasznot lehetne húzni "A Magyar Felsőoktatás Barátai" amerikai-magyar támogatásszerző programból is. Nagyon valószínű ugyan, hogy a Szegedi Egyetem az egyes tagintézmények részérdekeit rosszabbul tudná majd képviselni, mint a jelenlegi szervezet, de olyan lehetőségeket nyitna a közös érdekek érvényesítésére, amilyeneket ma még elképzelni sem tudunk.

Ami miatt feltételes módot használtam: a Szegedi Egyetem jól, mindenki számára előnyösen csak akkor valósulhat meg, ha harmonikusan, az érdekcsoportok egyensúlyában alakul ki és minden oldalról támogatást élvez. Akkor tudna igazán sikerülni, ha mindenki a kölcsönösen legjobb

megoldás mellé tudna állni. Ma úgy látom, hogy mindnyájunk érdeke még senkinek sem eléggé a saját érdeke. Most, amikor a reform-folyamatok egész Kelet-Európában idő előtt kifulladásnak látszanak, ez nem meglepő. Bár az is igaz, hogy minden helyzet: pillanatnyi helyzet.

Továbblépni akkor tudunk majd, ha mindenki belátja, hogy az egyéni érdek igazán jól a közösségi érdeken keresztül tud érvényesülni.

## MÉRLEG

Az Egyetem történetében és a magam számára is rendkívül nehéz, viharos hat év mérlegét kell megvonnom.

Célom az volt, hogy egy közép-európai egyetemből *európai egyetemet* hozzak létre. Ehhez nagyobb léptékkal, hosszabb távra kellett tervezni, mint korábban szokás volt. Olyan átalakításokra volt szükség, amelyek komoly áldozatok nélkül nem képzelhetők el. Első pillanatban nyilvánvaló volt, hogy ezt csak komoly véleménykülönbségekkel megvíva, súlyos érdeksérelmek árán lehet csak elérni. A mögöttes társadalmi-politikai változások legalább annyit nehezítettek (ha nem többet), mint könnyítettek. Az egyik napról a másikra változó, fogódzó nélküli világban az emberek elbizonytalanodtak, a félelem állandó társunkká szegődött. Mégis úgy döntöttem: akkor járunk jól, ha mielőbb meglépjük azt, amit nem lehet meg nem lépni.

Úgy véltem, ha elképzeléseim helyesek, következetes cselekvéssel, körültekintő gazdálkodással a nehéz körülmények ellenére az Egyetem nemcsak fennmaradni, de fejlődni is tud. Mert egy egyetem sohasem töltheti be igazán feladatát, ha csupán szintentartásra, értékmegőrzésre törekszik. A mai állapot holnapra menthetetlenül elavulttá válik. A megtörpanás nélküli fejlődés az egyetlen út, amelyen a lemaradást el lehet kerülni.

A *fejlesztési terv* az Egyetemet mint egységes egészet próbálta kezelni, s nem mint önálló kis uradalmak laza halmazát. Számos részterv készült olyan nagyvű változtatásokra, mint a Kossuth Lajos sugárúti intézmények

beköltöztetésére egy Elméleti Tömb keretei között, új klinikai tömb felépítésére, polyklinika létrehozására stb. Bár a tervrajzok elkészültek is nyilvánvaló volt, hogy közeli megvalósulásra nincs remény, ki kellett dolgozni ezeket a jövőre vonatkozó terveket, hogy a napi intézkedések útja ki legyen karózva. A fejlesztési tervek akkor is munkálnak a háttérben, gondolkodásunkban, ha nem tudjuk egykettőre valóra váltani őket. Hogy mégis elaprózott fejlesztés következett be, annak egyszerűen az az oka, hogy a 4 milliárd nem állt egy összegben rendelkezésre. Ez az összeg mégis akkora, hogy túl lehetett lépni a hagyományos toldás-foldáson és meghatározó jellegű beruházásokat tudtunk megvalósítani belőle.

A továbblépés a *társadalmi környezet* átalakítását is nélkülözhetetlenné tette. A reformfolyamatok létrehozták a demokratikus fórumokat, a Küldöttközgyűlést, új szervezeti és működési szabályzatot (Statutumot) kellett írni. Az értékrend helyreállítása érdekében megszámlálhatatlan, kemény intézkedést kellett hozni az egyetemi polgárok érdekeiben - ha nem is mindig kedvére. Hivatalba lépésemkor azt kaptam baráti tanácsul, hogy semmiképpen ne nyúljak egyszerre több problémához, szép sorjában, egymás után kell megoldani őket. Sajnos, a problémák úgy akaszkodtak egymásba, mint a marokkó-játék pálcikái: ha egyhez hozzányúlt az ember, az egész borult, ha nem vigyázott.

Miközben makacsul követtem a kitűzött célt, sebeket adtam és kaptam. Kevés barátot szereztem és sok ellenséget. De a nagy csatazaj ellenére is csak látszólag volt mindenki ellenség: a követett irány mögött széleskörű, bár szemérmesen visszafogott oktatói egyetértés és demokratikus háttér állott. Minden nehéz helyzet végül a titkos szavazások 2/3 -os támogatásai billentettek át az általam helyesnek vélt irányba.

Ennek ellenére hosszan sorolhatnám, mit nem sikerült elérnem ez alatt a hat év alatt, de tudom, hogy megvalósításukhoz egy emberöltő is kevés. Amit elértem, jórészt megfogható, táblázatokba foglalható, tény. A tények pedig

makacs dolgok. Lassacskán a leginkább támadott döntéseket is igazolták az események.

Az volt a dolgom, hogy elindítsam az Egyetemet egy olyan irányba, amelybe ugyan nem nagyon akart menni, de nem volt más választásunk. A megtett út helyességét számomra leginkább az akkreditáció látogató bizottsága elnökének szavai erősítették meg:

- Itt európai színvonalú egyetemet találtunk....

A végső ítéletet pedig majd az idő hozza meg.

Szeged, 1997. június 30.





## FONTOSABB FEJLESZTÉSEK AZ EGYETEMEN 1991-1997

<i>Nagyberuházások</i>	<i>millió Ft</i>	<i>együtt</i>
Sugártherápia (lineáris accelerátor, after loading és elhelyezés, osztály-rekonstrukció)	208 35	
Egyetemi Gyógyszertár	320	
Főiskolai Kar bővítés (Teleki Blanka emeletráépítés)	54	
Neuropszichiátriai Rehabilitációs Osztály (Pulcz u.)	58	
Ingtatlanvásárlások: Bors ház	40	
Sárkány szálló	24	
Szolgálati lakások	62	
Tisza Lajos krt-i telek	40	
Fitness klub	44	
		<hr/> 885
<i>Magántőke beruházásai</i>		
Nemzetközi Diagnosztikai Központ	500	
Nemzetközi Dialízis Központ	250	
Kaáli Intézet	100	
		<hr/> 850
<i>Nagyműszerek</i>		
UH csúcskészülékek (Accuson, Diasonic)	48	
Tömegspektrográf	46	
NMR spektrográf	80	
Haemodynamikai vizsgáló berendezés	125	
Spirál CT számítógépes rétegvizsgáló	120	
AS 400 (informatikai rendszer bővítés)	35	
		<hr/> 454
<i>Külföldi állami támogatás</i>		
Veszélyeshulladékmegsemmisítő berendezés (szállítás alatt)	270	
elhelyezés költségei (más forrásból)	58	
		<hr/> 328

<i>Felújítások</i>	<i>millió Ft</i>	<i>együtt</i>
Nővérszálló átépítés	25	
Szemészeti Klinika tanterem	100	
Anatómiai tanterem	50	
és klimatizáció	39	
Gyermekgyógyászati Klinika rekonstrukció	352	
Gyógyszerésztudományi Kar tantermei	20	
Fogászati Klinika (konzerváló fogászat, székek)	15	
Szemészeti Klinika osztályok, ambulanciák	7	
Családorvosi Modellrendelő és felszerelés	8	
Gyógyszeranalitikai Intézet kialakítás	14	
Pathológia és Igazságügyi Orvostan laboratóriumok	24	
származástan	24	
Főiskolai Kar	20	
Radiológiai Klinika I.Bel és Női Kl. részleg	55	
oktatóközpont és PACS	19	
Központi Klinikai Kémiai Laboratórium tetőtérbeépítés	13	
I.sz. Belgyógyászati Klinika szubintenzív és ambulancia	61	
		846

*Betegellátás korszerűsítése*

Laparoscopy és endoscopy eszközök	35	
ITO monitor-rendszerek, respirátorok	70	
Konyharekonstrukció és betegélelmezés	36	
Ápolásfejlesztés	33	
Belső betegszállítás (házi mentő gépkocsik)	5	
UNIT-DOSE rendszer bevezetése	15	
Személyhívó berendezések	2	
		196

*Működtetés korszerűsítése*

Universitas telefonközpont ránk eső része	65	
Műtőklimatizáció (szívsebészet)	34	
Könyvtár fejlesztés, VOYAGER program		70
Informatikai hálózat és kiszolgáló egységek	220	
		389

összesen: 3 948

azaz 3,95 milliárd Ft

## Kutatási költségek külső forrásai az egyetemekenél 1995-ben

Intézmény	Állami intézményeknél, alapoknál, illetve alapítványoknál nyertes pályázatok		Vállalkozásoktól érkezett megbízások	
	összege (millió Ft)	száma	összege (millió Ft)	száma
Allatorvostudományi Egyetem	77,8	101	9,5	5
Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem	107,2	145	15,5	12
Budapesti Műszaki Egyetem	598,2	517	394,5	342
Debreceni Agrártudományi Egyetem	164,7	212	8,2	22
Debreceni Orvostudományi Egyetem	186,8	180	47,0	38
Eötvös Loránd Tudományegyetem	316,0	735	24,0	30
Gödöllői Agrártudományi Egyetem	255,0	277	32,1	48
Haynal Imre Egészségtudományi Egyetem	132,3	113	30,0	21
Janus Pannonius Tudományegyetem	58,0	80	20,0	47
József Attila Tudományegyetem	144,1	372	11,8	29
Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem	122,8	239	31,1	27
Kossuth Lajos Tudományegyetem	77,3	244	8,9	12
Miskolci Egyetem	106,0	128	56,0	80
Pannon Agrártudományi Egyetem	108,5	142	30,5	36
Pécsi Orvostudományi Egyetem	61,7	145	10,7	24
Semmelweis Orvostudományi Egyetem	152,3	288	31,2	23
Soproni Egyetem	28,1	44	22,5	29
Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Egyetem	123,0	196	81,6	33
Veszprémi Egyetem	69,6	124	39,0	154
Forrás: Művelődési és Közoktatási Minisztérium				

Szent-Györgyi Albert vendégprofesszorok

1993/94-es tanévben:

**Dr. Anthony N. Martonosi**  
Professor of Biochemistry,  
State University of New York,  
Health Sciences Center,  
Syracuse, New York, USA.

1994/95-ös tanévben:

**Dr. Sevón Liisi Anikó**  
Professor in Periodontology.  
University of Turku, Finland.

**Dr. Lilly M.S. Dubowitz,**  
Senior Lecturer,  
Royal Postgraduate Medical School, Hammersmith Hospital,  
London, Great Britain.

**Dr. Simon Géza**  
Physician Director,  
Hypertension Clinic, VA Medical Center,  
Minneapolis, Minnesota, USA.

1995/96-os tanévben:

**Dr. Hevesi László**  
Facultes Universitaires,  
Notre-Dame de la Paix,  
Département de Chimie,  
Namur, Belgium.

**Dr. Balázs Róbert**  
Visiting professor,  
Department of Psychobiology,  
University of California, Irvine, USA.

1996/97-es tanévben:

**Dr. Barankay András**  
Oberarzt für Anaesthesiologie,  
Deutsches Herzzentrum,  
München, Bundesrepublik Deutschland.

**Dr. Somfai Béla**  
Professor of Theology.  
Regis College,  
Toronto, Canada

IV. táblázat

Az 1997. évi Széchenyi-ösztöndíjak megoszlása intézményenként

ELTE	115
BME	64
JATE	45
KLTE	35
SOTE	29
SZOTE	22
DOTE	19
POTE	18
BKE	17
JPTE	17
ME	16
GATE	15
MTA	8
KÉE	8
ÁOTE	7
VE	7
PATE	6
DATE	5
EFE	5
BDMF	3
EKTF	3
PKF	3
ZNE	3
SZIF	2
BGYTF	2
BDTF	2
MIF	2
JGYTF	2
MKF	2
LFZF	2
HETE	2
KMF	1
MTA-KLTE	1
MTA-ELTE	1
KKF	1
KRE	1
KCSF	1
Babes- Bolyai	1
OPNI-SOTE	1
TF	1

A pályázók kinevezése	<u>m Ft támogatás</u>		
	fő	összesen	fejenként
1991 előtti	7	29,057	4,151
1991 utáni	15	86,793	5,786
együtt	22	115,850	-

A Művelődési és Közoktatási Minisztérium 1997. évi Felsőoktatási és Kutatási Pályázatán támogatásban részesült oktatóink eredményessége.

*A Művelődési és Közoktatási Minisztérium 1997. évi Felsőoktatási és Kutatási Pályázatán támogatásban részesült SZOTE-s pályázók*

**I. Intézményi kiemelésű pályázatok**

*Dr. Gönczöl Éva:* Fertőző ágensek és atherosclerotikus érbetegségek

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 24 millió Ft

**II. Gyógyszerészi Tudomány**

*Dr. Falkay György:* Antiszenz stratégiai alkalmazása az adrenerg és oxytocin receptorok vizsgálatában

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 1.667 millió Ft

**III. Orvostudomány**

*Dr. Bari Ferenc:* Az újszülöttkori anoxia / reperfüzió hatása az agy vérkeringésének szabályozására

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 1.057 millió Ft

*Dr. Dobozy Attila:* Könyezeti tényezők szerepének vizsgálata a bőr mint immunszerv működésében

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 6 millió Ft

*Dr. Duda Ernő:* Immortalizált idegiprogenitor sejtek alkalmazása agyi sejtek pótlására

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 2.276 millió Ft

*Dr. Ferdinándy Péter:* A szívizom endogén stresszadaptációja hiperkoleszterinémias nitroglicerín toleranciás...

Futamidő: 3 év, az elnyert támogatás összege: 6 millió Ft

*Dr. Janka Zoltán:* Neuropszichiátriai és biokémiai vizsgálatok Alzheimer Dementiában

Futamidő: 3 év, az elnyert támogatás összege: 6 millió Ft

*Dr. László Ferenc:* Endogén vazotív anyagok szerepe a gasztroduodentális nyálkahártyakárosodás kialakulására

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 3 millió Ft

*Dr. Latzkovits László:* A celluláris mikrokörnyezet szerepe ingerlékeny sejtek ischaemias funkcióira

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 6 millió Ft

*Dr. Nagy Sándor:* Endotelinek és nitrogénmonoxid szerepe és kölcsönhatása a szívkontraktilitás szabályozásában

Futamidő: 3 év, az elnyert támogatás összege: 3 millió Ft

*Dr. Penke Botond:* Az Alzheimer-kór kialakulásának mechanizmusa, megelőzési és gyógyítási lehetőségek

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 2 millió Ft

*Dr. Taródi Béla:* A humán herpesvirus - 6 specifikus immunválasz jellemzése

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 7.5 millió Ft

*Dr. Telegdy Gyula:* Neurohumorális tényezők szerepe az adatkív folyamatok szerveződésében

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 8 millió Ft

*Dr. Varga Tibor:* Molekuláris biológiai vizsgálatok klinikai és igazságügyi orvosi vonatkozásai

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 2.35 millió Ft

*Dr. Varró András:* Kutya, nyúl és humán szív összehasonlító elektrofiziológiai és farmakológiai vizsgálata

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 3 millió Ft

*Dr. Vécsei László:* A migrén és a neurodegeneratív kórképek pathokémiája és immunocytokémiája

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 8 millió Ft

*Dr. Végh Ágnes:* Kardioprotekció -endogén korai és késői protektív hatású mechanizmusok a szívben

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 8 millió Ft

*Dr. Máthé Imre:* A lamiaceae és egyéb családok növényfajainak farmakognóziái értékelése

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 4 millió Ft

*Dr. Szabad János:* A centroszóma szerveződése és funkciói genetikai boncolása

Futamidő: 4 év, az elnyert támogatás összege: 9 millió Ft

#### **IV. Kémiai tudomány, vegyészet**

*Dr. Fülöp Ferenc:* Enantioszelektív reakciók és elválasztási módszerek alkalmazása

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 2 millió Ft

*Dr. Tóth Gábor:* Humán interleukin 1 béta és fragmenseinek kémiai szintézise

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 1.5 millió Ft

#### **V. Matematika**

*Dr. Korsai János:* Élettudományi, közgazdaságtani és fizikai folyamatok differenciálegyenletes modelljeinek számítógéppel segített kutatása és oktatása

Futamidő: 2 év, az elnyert támogatás összege: 1.5 millió Ft