

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVE**BEVEZETÉS**

A Budapesti Corvinus Egyetem *Intézményfejlesztési tervének* (a továbbiakban IFT) második részét tartja kezében az olvasó. Ez a rész az ütemezésnek megfelelően korábban elkészült első, helyzetértékelő rész megállapításaira, helyzetelemzésére alapozva a középtávú (4 évre szóló) stratégiát tartalmazza a módszertani útmutatóban megadott szempontrendszer alapján.

A stratégiát a hatkarú intézmény jövőképeinek felvázolásával kezdjük, kiemelve azokat a fő tevékenységeket, amelyeket a BCE a következő években folytatni kíván. A stratégiai irányok meghatározását követi a működési és/vagy fejlesztési célok azonosítása, majd végül a célok eléréséhez szükséges konkrét intézkedések bemutatása.

A stratégia alapvetően összintézményi szintű, esetenként azonban tartalmazza a kari szintű megfogalmazásokat is. A BCE működését ugyanis nagyfokú kari önállóság jellemzi. A karok különböző képzési, illetve tudományterületeket képviselnek, amelyek között jelentős eltérések vannak hazai és nemzetközi preferáltságukat, a felsőoktatás rendszerében elfoglalt helyüket, a velük kapcsolatos munkaerő-piaci elvárásokat és még sok egyéb tényezőt illetően. Nyilvánvalóan komoly különbségek vannak az egyes kari stratégiák között. Mindezek figyelembevételével, vagyis az összegyetemi jövőkép és az egyes kari jövőképek összehangolásával kellett a BCE középtávú stratégiáját összeállítani.

Az IFT utolsó, záró része a BCE szempontjából különösen fontos, hiszen a kiválóságra, a minősítésre vonatkozó igény megfogalmazását és információkkal történő alátámasztását tartalmazza. A Budapesti Corvinus Egyetem határozott célként tűzte maga elé a kutatóegyetem minősítés megszerzését.

1. A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM JÖVŐKÉPE

A Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) erős nemzetközi beágyazottságú, oktatásra orientált kutatóegyetemként definiálja magát, ahol az oktatók tudományos teljesítménye nemzetközi mércével mérhető, a hallgatók pedig a hasonló profilú egyetemekkel azonos tudástartalmú és az Európai Unió munkaerőpiacán is elismert, versenyképes diplomát szerezhetnek.

A Budapesti Corvinus Egyetem vezetése az egyetemet jelenlegi állapotában két campusból (Közgáz Campus és Budai Campus), illetve hat karból álló integráns egységnek tekinti, amelynek bármiféle megbontása (például különböző pólusokhoz, zónákhoz sorolás) komoly értékvesztéssel járna nemzetközi és hazai szinten egyaránt, ezért azt határozottan ellenzi.

Nemzetköziesedés terén a BCE jelenleg az elsők között van a magyarországi egyetemek között, a legtöbb oktatót szak esetében hazai piacvezető, a kutatóegye-

temi szintet mutató indikátorok pedig a kiváló egyetemi címmel együtt járó támogatás hatására látványosan javultak.

A BCE középtávon a következői fő tevékenységeket kívánja folytatni:

- *Oktatás:* nemzetközi színvonalú képzések nyújtása, amelyek megfelelnek az európai minősítési követelményeknek, és ezt a nemzetközi rangsorokban való megjelenésük és helyezések is igazolja.
- *Kutatás-fejlesztés és innováció:* a doktori iskolák aktív közreműködésével hazai és nemzetközi kutatási és innovációs projekteken való tevékeny szerepvállalás az egyetem minden tudományterületén.
- *Nemzetközi szintén* való még erőteljesebb jelenlét: az egyetem nemzetközi jelenlétének és beágyazottságának erősítése további idegen (elsősorban angol) nyelvű képzések indítása, további kettős, többes és közös diplomához vezető képzésekbe történő bekapcsolódás, a külföldi hallgatók és oktatók arányának növelése, új nemzetközi hálózati tagságok, valamint a nemzetközi kutatásokban való további szerepvállalás révén.
- *Gazdálkodási, vállalkozási* tevékenység, az egyetem által nyújtható szolgáltatások bevételeinek növelése, mindenekelőtt a fenntarthatóság érdekében.

Elérni kívánt pozíció:

- Kutatóegyetem.
- Hazai piacvezető pozíció gazdaságtudományi, agrártudományi és néhány társadalomtudományi, műszaki és művészeti képzési területen és az ezekhez kapcsolódó tananyagfejlesztésekben.
- A BCE-diploma kiemelkedő piacképességének megőrzése és megerősítése.
- Nemzetközi mércével mérhető oktatási és kutatási színvonal, egyes szakok nemzetközi akkreditációja.
- Elsősorban üzleti-gazdálkodástudományi képzési területen az európai ranglistákon való tartós jelenlét.

A jövőképpen megfogalmazott célokat a tervezési időszak végéig kívánjuk megvalósítani.

1.1. AZ EGYETEM TEVÉKENYSÉGEIRE VONATKOZÓ JÖVŐKÉP

1.1.1. Oktatás

A BCE-n jelenleg nyolc képzési területen (agrártudomány, bölcsészettudomány, gazdálkodástudomány, informatika, műszaki, művészeti, pedagógia, társadalomtudomány) folyik oktatás, ezek közül a gazdaságtudományi, az agrártudományi és a társadalomtudományi képzési területeken a szakok nagy többsége esetében a BCE piacvezető, amit mutatnak a különböző rangsorok és a hallgatói jelentkezések. Cél a nemzetközi színvonalat elérő hazai piacvezető pozíció megtartása és erősítése. Több képzési területen is a fejlesztésre törekszünk, ebből adódóan intézményi szinten is a képzési portfólió fejlesztése a reális irány.

- *Gazdálkodástudományi* területen a Budapesti Corvinus Egyetem a hazai üzleti felsőoktatás vezető intézménye, képzési programjai lefedik a teljes képzési portfóliót. Kiemelten törekszünk a már jelenleg is erős nemzetközi orientáció

bázisán az európai felsőoktatási térségben való még markánsabb jelenlétre, még jobb pozíció elérésére.

- Az *agrártudomány* területén a BCE kiemelkedő szakmai szerepére, illetve a kertészettudományi, az élelmiszertudományi és a tájépítészeti területeken elért hazai vezető pozíciójára építve a régióban, illetve az országban betöltött szerepének további erősítésére törekszünk. Miután az e területen tevékenykedő karaink zömmel már jelenleg is mérnökképzést folytatnak, a fejlesztési elképzelések fókuszában is ez áll. További fontos célkitűzés ugyanakkor e területen is a komplexitás, vagyis a terület-, vidék- és településfejlesztés, a társadalmi felzárkóztatás és a munkahelyteremtés, a fenntartható gazdálkodás, az élelmiszerbiztonság és -minőség, a táji, ökológiai és környezeti kérdések egységben történő inter/multidiszciplináris gondolkodás.
- Az *informatika* – mindenekelőtt a gazdaságinformatika – terén önálló, külön e képzési területre fókuszáló kar létrehozása a feladat a következő időszakban. Az informatikai képzéseket nyújtó szakok és tanegységek közös kari szervezeti egységben így sokkal hatékonyabban és összehangoltabban működhetnek.
- A *pedagógia* területén jelenleg öt mérnökstanár és három közgazdász tanár szak akkreditációja zajlik, így ezt a szakterületet is komolyan fejlesztjük a jövőben.

Ami a bolognai képzés három ciklusát illeti, intézményi szinten elsődleges cél a mesterszintű és doktori képzés fejlesztése, egyfelől a kutatóegyetemi címnek való megfelelés, másfelől az intézmény tudományos oktatói-kutatói közösségének utánpótlás-biztosítása végett. Az alapszakok esetében a globális cél a szinten tartás, de egyes esetekben leépítés és racionalizálás szükséges. A Budapesti Corvinus Egyetem a teljes hallgatói volument tekintve az arányok megváltozását kívánja elérni a jelenlegi hallgatói összlétszám nagyságrendi változása nélkül. Célunk a mesterképzésben részt vevő hallgatók mind létszámának, mind arányának növelése. E célkitűzés háttérében egyfelől a magasabb szintű képzés irányába történő elmozdulás, másfelől az intézmény tíz doktori iskolája számára megfelelő utánpótlás biztosítása áll indokként. Várhatóan beindulnak továbbá a mesterképzésre épülő egyéves mesterképzések, amelyek szintén e képzési szint erősítését, portfóliójának szélesítését célozzák.

Kiemelt stratégiai szándék a BCE *nemzetközi beágyazottságának* erősítése, részint azon karok, illetve képzési területek esetében, ahol már jelenleg is van idegen (elsősorban angol) nyelvű képzés, részint pedig minden karon további idegen nyelvű képzések indításával. Cél az idegen (mindenekelőtt angol) nyelven előadni képes oktatók arányának további növelése. A nemzetközi beiskolázási volumen erősítése mind az intézmény nemzetközi elismertsége, mind a bevételek növelése érdekében kiemelt jelentőségű.

A BCE jelenleg is *országos hatókörű intézmény*, továbbra is fontos törekvésünk ennek a jellegnek a fenntartása, illetve erősítése – főként a mesterszakok esetében. A BCE szakjaira már évek óta a legjobb képességű – legmagasabb bekerülési pontszámú – hallgatók jelentkeznek. (A 2011/2012-es tanévben az országosan 15 legmagasabb bekerülési pontszámú alapszak mindegyike a BCE-n volt.) A továbbiakban a BCE szorosabb kapcsolatot kíván kiépíteni a középiskolákkal, hogy még jobban

megismertesse képzési portfólióját és továbbra is biztosítsa a legtehetségesebb diákok utánpótlását.

Az egyetem hangsúlyt kíván fektetni a minőség állandó javítására részint a következetes minőségellenőrzés, illetve -biztosítás, az oktatók ösztönzése, a fiatal oktatóknak nyújtott pedagógiai-módszertani képzés és továbbképzés, valamint egyéb eszközök segítségével.

A Budapesti Corvinus Egyetem küldetésének és pozíciójának megfelelően az egyes szakjainkra jellemző magas hallgatói létszám ellenére is a minőségére törekszünk, alapozva a tehetséggondozás teljes eszköztárára (mindenekelőtt az országosan is kiemelkedő szakkollégiumi hálózatra és a TDK tevékenységre), továbbá arra, hogy fő képzési területein kiépült az oktatás teljes vertikuma (alap-, mester- és doktori képzés).

1.1.2. Kutatás-fejlesztés és innováció

A kutatóegyetemi cím elnyerését is szem előtt tartva a BCE intézményi szinten tovább kívánja növelni a kutatás-fejlesztési tevékenység súlyát az intézmény alaptevékenységében. Mind intézményi, mind kari szinten a tudományos alap kutatás mellett erősíteni szeretnénk a piaci szereplőkkel való kapcsolatot és az e kapcsolatokon alapuló kutatási tevékenységet. Elsősorban azokra a területekre kívánjuk helyezni a hangsúlyt, amelyek iránt komolyabb mértékű piaci kereslet várható, s amelyeknek ezáltal biztosítható a többletfinanszírozása. Három ilyen kiemelt terület az *élelmiszertudomány*, a *gazdálkodástudomány* és a *kertészettudomány*.

Folytatni kívánjuk a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében megkezdett öt kiemelt, a karok együttműködésén alapuló kutatási programot (fenntartható fejlődés, versenyképesség, élelmiszerbiztonság, tudás alapú gazdaság, hatékony állam). Törekszünk a kutatások terén is az országos vezető szerep megtartására, továbbá a nemzetközi szinten is kimagasló eredmények elérésére, többletkapacitások bevonásával. Célunk a nemzetközi pályázatok számának és a pályázatokban a vezető szerep növelése.

1.1.3. Intézményirányítás

A BCE hatékony szervezeti és intézménymenedzsment kultúrával rendelkezik. Cél ennek megőrzése és továbbfejlesztése. A karok nagyfokú önállóságára és a két campus koordináló szerepére épülő decentralizált működési modellnek az erőteljesebb központi koordináció és döntéshozatal irányában történő korrekciója szükséges. Ezáltal – többek között – elősegíthető a feladat- és hatáskörök és a felelősség nagyobb összhangjának a megteremtése is.

A BCE olyan stratégiát kíván megvalósítani, amely figyelembe veszi a karok eltérő fejlődési és fejlesztési lehetőségeit és támogatja a piacorientált működés megvalósítását, amelyhez kialakítja a megfelelő gazdálkodási modellt és ösztönzési rendszert. Az egyetem vezetése mindezeket érvényesíteni kívánja az egyetemi döntéshozatali mechanizmusban is.

Az intézményirányítás hatékonyságának növelésére az oktatási és az adminisztratív folyamatokban dokumentumkezelő rendszert alakítunk ki. Ugyancsak ennek a célnak az elérését szolgálja és egyben a döntéshozatal megalapozottságát növeli a program- és projektszemléletű értékelés megerősítése. Szintén az intézményirányí-

tás hatékonyságát növeli a már alkalmazásban lévő vezetői információs rendszer (VIR) továbbfejlesztése is.

1.1.4. Gazdálkodás

A BCE a gazdálkodási egyensúly folyamatos fenntartására törekszik, amelynek módja részben a szolgáltatási saját bevételek növelése, másrészt a kiadások csökkentése.

- Az egyetem által nyújtható oktatási és kutatási szolgáltatások bevételeinek növelése reális opció, a meghirdetett képzések iránti kereslet változatlanul intenzív. A nemzetközi szintű programkínálat mellett itthon is piacképes képzési programok kidolgozását és bevezetését célozzuk meg. A kutatóegyetemi TÁMOP pályázat keretében fejlesztett laboratóriumi kapacitás nemzetközi színvonalú, kiemelkedő feladatok ellátására tesz képessé. Megfelelő piaci marketing segítheti a bevételek növelését. A szolgáltatási tevékenység, a saját (pályázatokból, a gazdasági élet szereplőivel való együttműködésből stb. származó) bevételtermelő képesség mindenképpen fejlesztendő, természetesen amennyiben az állami vagyongazdálkodási szabályozás megteremti ehhez a megfelelő feltételeket. A következő időszakra vonatkozóan azt feltételezzük, hogy az állami támogatás 2013-ra 15 százalékkal, majd 2015-re további 5 százalékkal fog csökkenni. A működési bevételeknél növekedést tervezünk, elsősorban az oktatási bevételek növekedésén keresztül. A pályázati bevételek várhatóan csökkenni fognak a következő néhány évben, aminek elsődleges oka, hogy a közép-magyarországi régió számára beszűkülnek a pályázati lehetőségek, források.
- A működési költségek folyamatos csökkentése komoly szervezési feladatok elvégzését igényli, de nem kerülhető el a fenntarthatóság követelményeként. A jelenlegi oktatói kapacitás összetételének optimalizálása, az oktatásszervezés hatékonyságának növelése a célkitűzések között szerepel. Hangsúlyt kap továbbá a külső erőforrások igénybevételeinek mérséklése, az operatív programok szintjén a saját erőforrásokra épülő feladatmeghatározás.

A gazdálkodási egyensúly fenntartása mellett azonban nem szabad megfeledkeznünk a későbbi tevékenységfejlesztés forrásairól sem, legalább részben és koncepcionálisan erről gondoskodnunk kell. Ugyan a jelenlegi, az IFT megírása időszakában valószínűsíthető keretek alapvetően defenzív jellegű költségvetési elképzeléseket tesznek lehetővé, de a hosszú távú fenntartható fejlődés érdekében fejlesztési forrásokra is szükségünk lesz. Ennek érdekében az egyensúlyt biztosító bevétel-növekedési és költségcsökkentési programokat olyan stratégiai alap képzésével egészítjük ki, amely az egyensúlyi bevételi célokon felül keletkező bevételeket *tevékenységfejlesztési alapba* koncentrálja. Ennek a tevékenységfejlesztési alapnak a felhasználási céljai egyrészt a teljesítményarányos ösztönzési rendszer forrásigényeit, másrészt a csak közép- és hosszú távon eredményes, de a képzési portfólió szempontjából fontos stratégiai elemek kezdeti működését finanszírozza.

Ennek az alapnak a forrásai között számolunk az IFT időtávján belül várhatóan felépülő és sikeres spin-off cégeink átadott bevételeivel, valamint a kísérleti üzem és tangazdaság bevételeivel, amelyeket mindenképpen a további innovációs és fejlesztési tevékenységek finanszírozására tervezünk fordítani.

1.1.5. Humánerőforrás

A BCE humánerőforrás-stratégiájának központi eleme a minőség, vagyis a minőségi oktatást és kutatást megvalósítani képes, tudományos minősítéssel rendelkező, idegen nyelveken előadóképes, az egyetem iránt elkötelezett munkaerő-állomány kialakítása.

A BCE továbbra is döntően főállású oktatói és kutatói gárdával kíván dolgozni. Humánerőforrások tekintetében célunk alapvetően a belső erőforrásokra épített feladatellátás, nem nélkülözve azonban szükség szerint a külső óraadókat sem (gyakorlati szakemberek, diplomáták, külföldi vendégprofesszorok stb.).

Mindemellett célunk az oktató-kutató és a nem oktatói állomány arányának javítása, vagyis utóbbi arányának csökkentése. Az oktatói-kutatói utánpótlást elsősorban a saját doktori iskolák révén kívánjuk biztosítani. Ugyanakkor cél a létszámösszetétel kor és minősítési szint szerinti további javítása.

Ezeket a céljainkat elősegítendő olyan ösztönzési rendszert kívánunk kialakítani, amely növeli az oktató-kutató munkatársaink elkötelezettségét és teljesítményét egyaránt.

1.1.6. Infrastruktúra

A jelenlegi infrastruktúra fenntarthatóságát vizsgálva indokolt a területhasznosítási lehetőségek intenzívebb kihasználása. Az üzemeltetési költségek csökkentésére évek óta törekszünk a pályázati program keretében megvalósítható fejlesztési lehetőségek kihasználásával, valamint az energiapiacra való árcsökkentést elérő közbeszerzésekkel. A cél azonban, hogy az alaptevékenységhez felhasznált infrastruktúra volumene csökkenjen, mozgósítva az ebben megtalálható hatékonysági tartalékokat. Az ingatlanracionalizálás során kiemelt szerepet kap a nem használt ingatlanok, termőföldek és egyéb mezőgazdasági célú területek értékesítése vagy vagyonkezelésből visszaadása az MNV ZRt.-nek.

1.1.7. Kiválósági minősítésre való törekvés

A BCE határozott célja és törekvése a *kutatóegyetemi státusz* elérése és fenntartása az intézmény hazai és nemzetközi publikációs tevékenységének, valamint pályázati és innovációs aktivitásnak további növelésével.

1.1.8. Fenntarthatóság

Összegzésként megállapítható, hogy képesek vagyunk a BCE hat – illetve a Gazdaságinformatikai Kar létrehozásával hét – karának a működtetésével nemcsak kiváló minőséget produkálni, de olyan gazdálkodást folytatni a csökkenő állami támogatások mellett is, hogy az intézmény fenntartható és fejlődőképes maradjon. Fontos körülménynek ítéljük meg a gazdálkodás szempontjából, hogy a gazdálkodási egyensúly fenntartásához ez az intézményi méret (6, illetve 7 kar) indokolt. A két campus között megvalósított integrációval működik a keresztfinanszírozás, ami képes a külső piaci hatások és az állami finanszírozásban meglévő bizonytalanságok kezelésére. Középtávon a pályázat nélküli saját bevételek 7–10 százalékos növekedésével számolunk. Közép-magyarországi régióban lévén a pályázati források csökkenését kell prognosztizálnunk. Költségcsökkentő intézkedéseink eredménye a fix költségek vonatkozásában 8 százalék, a változó költségeknél pedig 4 százalék.

Elsősorban arra koncentráltunk a prognózisoknál, hogy felmérjük a BCE kapacitáskihasználási lehetőségeit, fenntarthatóságát. Esetleges integrációban vagy bármilyen programszerű együttműködésben az önfenntartó projektekben való gondolkodás képzelhető el. Nemzetgazdasági szinten pedig a párhuzamosságok kiiktatása a minőségjavítás és az átláthatóság mellett további hatékonyságnövekedést és költségcsökkenést eredményez.

1.2. A SZERVEZETRE VONATKOZÓ JÖVŐKÉP MEGHATÁROZÁSA, LEHETSÉGES INTEGRÁCIÓS IRÁNYOK FELVÁZOLÁSA

A Budapesti Corvinus Egyetem a továbbiakban is önálló, független, hat – illetve amennyiben a körülmények lehetővé teszik egy új Gazdaságinformatikai Kar létrehozását hét – karú intézményként kíván működni. Célunk a jelenlegi hat kar között az elmúlt években kialakult oktatási és kutatási együttműködés további mélyítése. Ez az együttműködés már jelenleg is közös mesterképzésekben, illetve sikeresen lezárult TÁMOP kutatási projektben realizálódik. Ezek közül is kiemelendő a fenntartható fejlődés multidiszciplináris kutatási kiválósági központ létrehozása. Nemzetstratégiai fontosságú az agrárium és élelmiszeripar, valamint ezek gazdaságpolitikai és piaci szerepének integrálása. A Budapesti Corvinus Egyetem kutatási és oktatási potenciálja lehetővé teszi ezen területek együttműködésében rejlő szinergiák hatékony kiaknázását.

A legjelentősebb tervezett szervezeti változás a *Gazdaságinformatikai Kar* kialakítása. Az új kar létrejöttével markánsabban jelennének meg az informatikai képzéseket nyújtó szakok és tanegységek, s az új struktúra révén sokkal összehangoltabb működés várható e területen is. Az új kar létesítése azonban – főleg az első időszakban – pótlólagos erőforrásokat igényel, s a jelenlegi piaci feltételek mellett csak akkor reális, ha legalább hosszú távon nyereséget tud termelni. Az előzetes kalkulációk ugyanakkor azt mutatják – alapozva a növekvő hallgatói létszámra és a növekvő kutatási bevételekre –, hogy az új kari szervezet kialakítása hosszabb távon bevételnövekedést eredményez. Ennek pontosabb megállapításához azonban részletes megvalósíthatósági elemzésekre van szükség.

Az intézmény jelenlegi szervezeti struktúráját érintően tovább folytatjuk a meglévő karok esetében a kisméretű tanszékek összevonását és ezáltal az intézeti struktúra fejlesztését. Újragondoljuk a központi és a kari szinten ellátandó feladatok arányát, s ehhez kapcsolódóan a központi, zömmel szolgáltató szervezeti egységek átalakítását, amelyben további tartalékok rejlenek. A szervezeti átalakítások esetében kiemelt cél a racionalizálás, a hatékonyság növelése és a professzionális működés elérése ésszerű kapacitások megtartása mellett.

A Budapesti Corvinus Egyetem határozott célja az intézmény *szervezeti önállóságának* megtartása. A BCE a kiemelt, illetve tudományegyetemeket tömörítő *Budapesti Egyetemi Szövetség* része kíván lenni, amelyben önállóságát megtartja. Mindez kizárja bármely más egyetemmel (például a Szent István Egyetemmel) való bármiféle szervezeti kapcsolódás lehetőségét. Készek vagyunk ugyanakkor együttműködni mindazon partnerekkel, amelyek esetében az együttműködés révén elősegíthetők a fenntartó által megfogalmazott felsőoktatás-fejlesztési célok, különös

tekintettel a minőség kitüntetett szerepére, a fenntarthatóságra, illetve a költség-takarékosságra.

Mindezek alapján javasoljuk az ELTE, a Semmelweis Egyetem, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) és a Budapesti Corvinus Egyetem hálózati vagy szövetségi formában történő együttműködését (Budapesti Egyetemi Hálózat, illetve Budapesti Egyetemi Szövetség, BESZ), amelynek révén létrejöhet egy kiemelt és nemzetközileg versenyképes, universitas jellegű kutatóegyetemi hálózat/szövetség, amely összefüggő tudományos profilokkal és képzésekkel rendelkezik szinte valamennyi fontosabb területen, ezáltal lehetőséget teremtve mind az inter/multidiszciplinaritásban rejlő szinergiák további kihasználására, mind a párhuzamosságok, átfedések fokozatos mérséklésére. Egy ilyen együttműködés a főváros nemzetközi pozícióit is erősíti, lehetőséget teremt ugyanakkor a racionalizálásra, így például a szolgáltatások (kollégiumi elhelyezések, sport, nyelv stb.) hálózatszerű kihasználására is.

A párhuzamosságok felszámolása ugyanakkor csak bizonyos határig indokolt, hiszen teljes felszámolásuk monopolhelyzetet teremtve megszüntetné a versenyhelyzetet a színvonal emelésére és a minőség fejlesztésére ösztönző hatásaival egyetemben, s ugyancsak megszüntetné a kínálati paletta színességét is. A fő rendezőelv a párhuzamosságok megszüntetése során is a minőség kell, hogy legyen. Javasoljuk továbbá – a már meglévők mellett – újabb közös diplomához vezető közös képzések beindításának az átgondolását, hiszen ezáltal lehetőség nyílhat újabb párhuzamos struktúrák kiépítése helyett az anyagi és humánerőforrások racionálisabb kihasználására. A BCE kész átgondolni közös szakok indításának lehetőségét a szóban forgó egyetemekkel. Továbbá ahelyett, hogy az ELTE képzési portfóliójának diverzifikálása érdekében rákényszerülne saját gazdasági-üzleti képzésének kiépítésére (ezáltal növelve a párhuzamos kapacitásokat), egy BCE-vel kötendő együttműködési megállapodással ez a kérdés megoldható.

Figyelemmel arra a kormányzati igényre, hogy a közép-magyarországi régióban is működjenek erős, nemzetközileg is versenyképes agrárképzések, a BCE kész az együttműködésre a Szent István Egyetemmel (SZIE), azonban a leghatározottabban elutasítja a BCE három budai karának a Szent István Egyetemhez történő integrálását. A két intézmény, megőrizve önállóságát és függetlenségét, a mindkét fél számára elfogadható közös érdekek alapján megállapodhat a két intézményben folyó agrárképzések összehangolásáról. Bármely egyetemi együttműködés csak szigorúan szakmai alapon nyugvó együttműködés lehet, és kiinduló feltétele, hogy ne veszélyeztesse a BCE egységét és önállóságát, kutatóegyetemi törekvéseit, valamint a már meglévő nemzetközi programakkreditációkat.

Mindezen folyamatok eredményeként a BCE a bázisát adhatja a nemzetközi beágyazottságú közgazdasági, gazdálkodástudományi, társadalomtudományi, agrártudományi, műszaki és tájépítészeti képzések fejlesztésének kutatóegyetemi színvonalon és kutatóegyetemi alapokon. Az együttműködés egyúttal megtakarításokat jelent mind a humán-, mind az infrastrukturális erőforrások racionalizálása folytán. Mindezek megvalósulása esetén a Budapesti Corvinus Egyetem olyan nemzetközi beágyazottságú kutatóegyetemként kíván részt venni a Budapesti Kutatóegyetemi Hálózatban (Szövetségben), ahol a gazdaságtudományok és az agrár-, illetve agrár-műszaki tudományok meghatározó súllyal jelennek meg.

2. STRATÉGIAI IRÁNYOK MEGHATÁROZÁSA

2.1. OKTATÁS

Az intézmény képzésterületi fókuszai

Egyetemünkön jelenleg nyolc képzési területen folyik oktatás. A képzésterületi fókuszok meghatározásakor az állami finanszírozást, a fizetőképes hallgatói keresletet, a munkaerőpiac várakozásait és az egyetemünkön zajló jelenlegi belső fejlesztési törekvéseket vettük figyelembe. Ezek alapján határoztuk meg, hogy a következő négy évben mely képzési területek milyen hangsúlyt kapjanak intézményünkben. Az intézmény képzésterületi fókuszaihoz kapcsolódó stratégiai választásaink:

1. táblázat. Az intézmény képzésterületi fókuszai

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók		
Az intézmény képzésterületi fókuszai	Intézményi szint	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Agrártudomány	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Bölcsészettudomány	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Gazdálkodástudomány	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Informatika	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Műszaki	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Művészeti	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Pedagógia	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
	Társadalomtudomány	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés

A stratégiai választások háttérében álló megfontolások, indokok:

- Több képzési területen is a fejlesztést tűztük ki célul, ebből adódóan intézményi szinten is a képzési portfólió fejlesztése a követendő út. Az *agrártudomány* területen egyetemünk kiemelkedő szakmai szerepére építve a régióban elfoglalt pozíciójának erősítésére törekszünk. Az *informatika* terén egy külön e képzési területre fókuszáló kar létrehozása az elkövetkező időszak célja. E karban kerülnének egyesítésre az egyetemen az informatikai képzéseket nyújtó alap- és mesterszakok és tanegységek, a Gazdaságinformatika Doktori Iskola, s így az új struktúra révén egy sokkal összehangoltabb működés várható a területen. A *pedagógia* területén jelenleg öt mérnök-tanár szak akkreditációja és három közgazdász tanár szak továbbfejlesztése zajlik, így e területnek mindeképpen komoly fejlesztésére kerül sor a jövőben. Hasonló a helyzet a *műszaki* képzési területen, ahol az intézményi adottságok alapján a fejlesztés lehet valós cél. A *művészeti* képzési területen a tájépítész és kertművész mesterszak iránti fokozott érdeklődés indokolja a jövőbeli fejlesztést.
- A képzési területek közül két esetben a szinten tartásra törekszünk. A *gazdaságtudományi* és a *társadalomtudományi* területeken a jelentősen megváltozott finanszírozási környezet komoly kihívás elé állítja az intézményt. Az idei jelentkezési statisztikákat tekintve pozitívak a várakozásaink, de ettől függetlenül a következő néhány évben a reális cél e területek jelenlegi szinten tartása lehet.

- Egyedül a *bölcsészettudományi* képzési területen tervezünk leépítést, amely már a végéhez közeledik. Ennek fókuszában a kifutó ötéves kommunikációs szakok leépítése áll.

Összességében elmondható, hogy egyetemünk célja képzési területeinek további fejlesztése, pozíciójának erősítése, egyes – a külső környezet által jobban befolyásolt – területek esetében azok szinten tartása. Mindezek mellett egyetemünk tudatos törekvése, hogy a változó piaci igényeknek megfelelően nagy hangsúlyt fektessen az inter- és multidiszciplináris szakok kifejlesztésére és meghirdetésére, amelyek a BCE két campusának különböző karai, intézetei és tanszékei közti szakmai együttműködésben valósulnak meg.

Képzési szint fókusz

Egyetemünkön jelenleg a felsőfokú szakképzési szinten kívül minden egyéb képzési szint megjelenik. Jelen választások kialakításakor azon hangsúlyokat emeltük ki, amelyek az egyetem által megcélzott kutatóegyetemi cím elérését segítik, továbbá az egyetemi jellegből adódóan kiemelt szerepet kapnak és összhangban állnak a BCE oktatási tevékenységéből kirajzolódó elmúlt évi tendenciákkal. (A BCE stratégiai választásait ebben az esetben kari bontásban közöljük.) A képzési szint fókuszaihoz kapcsolódó stratégiai választásaink:

2. táblázat. Képzési szint fókusz

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók																	
		fejlesztés						szinten tartás						leépítés					
Képzési szint fókusz	Intézményi szint	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD
	Élelmiszertudományi	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD
	Gazdálkodástudományi	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD
	Kertészettudományi	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD
	Közgazdaságtudományi	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD
	Tájépítészeti	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD
	Társadalomtudományi	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD	FSZ	BSc/BA	MSc/MA	O	SZT	PhD

A stratégiai választások háttérében álló megfontolások, indokok:

- Intézményi szinten kiemelt fontosságú a *mester- és doktori képzések fejlesztése*, egyfelől a kutatóegyetemi címnek való megfelelés, másfelől az egyetemi jelleg erősítése érdekében. Az intézmény a teljes hallgatói volument tekintve az arányok megváltozását kívánja elérni a jelenlegi hallgató összlétszám nagyságrendi változása nélkül. Célunk a mester- és doktori képzésben részt vevő hallgatók létszámának és arányának növelése. E célkitűzés háttérében egyfelől a

magasabb szintű képzés irányába való elmozdulás, másfelől az intézmény doktori iskolái számára megfelelő utánpótlás biztosítása áll elsődleges indokként. Továbbá tervezzük beindítani a mesterképzésre épülő, piacképes, egyéves mesterképzéseket, amelyek szintén e képzési szint erősítését, portfóliójának szélesítését szolgálják. A mesterszintű programok meghirdetése során a munkaerő-piaci igények szem előtt tartásával időről időre felülvizsgálni tervezzük a levelező formában történő képzések lehetőségét.

- Az alapszakok esetében a globális cél a szinten tartás, de egyes esetekben leépítés és racionalizálás is szükséges lehet (pl. egyes kis létszámú alapszakok szüneteltetése, illetve közös tantárgyak meghirdetése különböző alapszakokon). Az alapszakok tekintetében egyfajta profiltisztítást tervezünk, a szakiránystruktúra ésszerűsítésével és a tantárgyak számának csökkentésével. Az alapszakok működtetésének egyik feladata az egyetem mesterszakjaira jelentkező hallgatók számára megfelelő felkészültség biztosítása, míg a munkaerőpiacra kilépők esetében a piaci igényeknek megfelelő kompetenciák elsajátíttatása. Hosszabb távon a szakok számának némi csökkenése mellett a hallgatói létszám csökkenése is várható, ami nem radikális visszaesést, hanem csupán a hangsúlyok eltolódását jelenti.
- Szakirányú továbbképzéseket minden kar meghirdet. Ezek a képzések – az egyéb felnőttképzési programokkal együtt – a legalkalmasabbak a gyorsan változó hazai és nemzetközi munkaerőpiac igényeinek és a vállalati megrendeléseknek a rugalmas kielégítésére. Emellett a saját bevételek növelése, illetve az oktatási és infrastrukturális kapacitások optimális kihasználása miatt is fejlesztendők azon karok esetében, ahol reális a fizetőképes kereslet növelése, a portfólió bővítésével. Azon karok esetében, ahol a képzési paletta bővítése nem feltétlenül vonzaná a fizetőképes hallgatószámot, ott a szinten tartást jelöltük meg célként. A szakirányú továbbképzések helyzetét némileg árnyalja az egyéves mesterszakok beindulása, mely konkurenciát jelent e képzési szintnek. Ennek következménye majd csak a jövőben lesz érzékelhető.
- Felsőoktatási szakképzést nem folytat és nem is tervez folytatni az egyetem.

Összességében az mondható el, hogy egyetemünk célja a mesterszakok és a doktori iskolák kiemelt fejlesztése a kiválóság és a megcélzott kutatóegyetemi státusz szellemében, továbbá hogy ezen képzések kellő utánpótlást biztosítsanak az intézmény oktatói, tudományos kutatói közösségének.

Tevékenységi hatókör

Egyetemünk nemzetközi beágyazottsága az oktatás terén – például a külföldi hallgatók száma, a külföldi részképzésben részt vevő hallgatók száma, az idegen nyelvű programok száma, valamint a gazdálkodástudományi területen elért nemzetközi akkreditációk alapján – jelenleg is kiemelkedő. Emellett elmondható, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem országos hatókörű intézmény, ahová az ország minden részéből jelentkeznek hallgatók évről évre. Jelen választások kijelölésekor aktuális pozíciónk megtartására, sőt a nemzetközi beágyazottság tekintetében további erősítésére helyezzük a hangsúlyt. A tevékenységi hatókör vonatkozásában kiemelt jelentőséggel bírnak a határon túli, székhelyen kívüli képzéseink, amelyekkel első sorban a külföldi magyar fiatalok számára kínálunk lehetőségeket.

A tevékenységi hatókörhöz kapcsolódó stratégiai választásaink:

3. táblázat. Tevékenységi hatókör az oktatásban

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók			
Tevékenységi hatókör	Intézményi szint	Lokális	Regionális	Országos	Nemzetközi

A stratégiai választások háttérében álló megfontolások, indokok:

- Elsődleges cél intézményünk nemzetközi hatókörének erősítése, elsősorban azon karok esetében, ahol már jelenleg is van idegen nyelvű képzés, másodsorban pedig minden karon további idegen nyelvű képzések indításával. A nemzetközi beiskolázási volumen erősítése mind az intézmény nemzetközi elismertsége, mind a bevételek növelése miatt kiemelt cél. Ennek elérésére – a jelenlegi jó gyakorlatok tapasztalatainak fényében – fokozzuk a nemzetközi közös képzések (kettős, többes és közös diplomák), valamint a határon túli képzések terén kifejtett aktivitásunkat a következő négy évben.
- Emellett célunk továbbra is az országos hatókör megtartása, erősítése – főként a mesterszakok és doktori képzések esetében.

Összességében elmondható, hogy intézményünk a következő időszakban országos és nemzetközi tevékenységi hatókörét szeretné erősíteni az oktatás terén.

Felnőttképzési aktivitás

Az egyetem ebbéli helyzetét ezen a területen nehezíti a többnyire vállalkozásként működő versenytársak nagyobb rugalmassága és alacsonyabb költségei, melyek versenylőnyt biztosítanak számukra. Ebből kifolyólag a Budapesti Corvinus Egyetem a stratégiai időtáv alatt arra törekszik, hogy felnőttképzési aktivitását fokozza, a tevékenységből származó bevételeit növelje, de nem kezeli kiemelt területként ezt a képzési formát.

A képzési kínálat kialakításának motivációja

Egyetemünk képzési kínálatát tekintve jelenleg az elérhető adatok alapján (pl. DPR) mind a hallgatói, mind a munkaerő-piaci igényeket kielégíti. A jövőben is e gyakorlatot szeretnénk követni, így a hangsúlyokat is ennek megfelelően határoztuk meg. A képzési kínálat kialakításának motivációjához kapcsolódó stratégiai választásaink:

4. táblázat. A képzési kínálat kialakításának motivációja

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók		
A képzési kínálat kialakításának motivációja	Intézményi szint	Hallgatói kereslet	Hallgatói kereslet és munkaerő-piaci igények	Munkaerő-piaci igények

A stratégiai választások háttérében álló megfontolások, indokok: jelenleg minden képzés iránt van hallgatói igény, ezt mutatják a felvételi adatok is. Továbbá az

egyetemről kikerülő hallgatóink elhelyezkedési mutatói is megfelelőek, ami azt bizonyítja, hogy a jelenlegi képzési kínálat a munkáltatói igényeket is kielégíti. Intézményünk nem kíván szélsőségesen egyik vagy másik irányban haladni, mivel úgy véljük, hogy egy képzési program sikerének záloga a két előbbi szempont együttes figyelembevétele. Ezért a stratégiai időtávon belül mind a hallgatói igényekre és a költségtérítéssel képzések esetében a fizetőképes keresletre, mind pedig a gazdaság és a munkaerőpiac igényeire fokozottan figyel az intézmény.

2.2. KUTATÁS-FEJLESZTÉS ÉS INNOVÁCIÓ

A Budapesti Corvinus Egyetem kutatás-fejlesztés és innováció terén az egyetem alaptevékenységében minden területen a *kutatásnak* mint kiemelt tevékenységnek az intenzitását növelni kívánja. Ezen belül jelentős mértékben szeretné fejleszteni az élelmiszertudományokhoz, a gazdálkodástudományokhoz és a kertészettudományokhoz kapcsolódó kutatásokat. A BCE stratégiai célja, hogy erősítse a szervezeti adottságából fakadó magas szintű interdiszciplinaritásban rejlő lehetőségeket. Már most, de a közeljövőben még erősebben érzékelhető lesz az élelmiszerek és az ehhez kapcsolódó gazdasági tevékenység stratégiai jelentősége a világban. Az ilyen irányú kutatások fejlesztése egyben az ország kiemelt stratégiai célja is. Az egyetem elkötelezett mind az alap-, mind az alkalmazott, piacorientált kutatási területek kiegyensúlyozott és dinamikus fejlesztése iránt. A BCE kutatási-fejlesztési és innovatív tevékenységét hazai és nemzetközi együttműködések formájában, ezek számának növelésével kívánja végezni. Az egyetem elképzelései között szerepel, hogy jelentős mértékben fejlessze az innovatív eredmények hazai és külföldi piaci hasznosítását is.

5. táblázat. Stratégiai irányok a kutatás-fejlesztés és innováció területén

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók			
Tevékenység súlya az alaptevékenységekben	Intézményi szint	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés	
Intézményi szerep az innovációs láncban	Intézményi szint	Elsősorban tudományos kutatás, alapkutatás	Tudományos és piaci kutatási aktivitás kiegyensúlyozottan	Elsősorban piaci kutatás-fejlesztés, alkalmazott kutatás	
Tevékenység hatóköre	Intézményi szint	Lokális	Regionális	Országos	Nemzetközi
Tevékenység kiemelt területei	Élelmiszertudományi	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés	
	Gazdálkodástudományi	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés	
	Kertészettudományi	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés	
	Közgazdaságtudományi	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés	
	Tájépítészeti	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés	
	Társadalomtudományi	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés	

2.3. INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁS ÉS SZERVEZETI STRUKTÚRA

Ezen a területen jellegében kétféle változást tervezünk. Egyrészt a szervezeti struktúra tekintetében, másrészt a működési hatékonyság tekintetében.

6. táblázat. Stratégiai irányok az intézményirányítás és a szervezeti struktúra területén

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók	
Működési hatékonyság	Intézményi szint	Jelentős változásokat tervez	Nem tervez jelentős változásokat
Belső működési struktúra átalakítása	Intézményi szint	Jelentős változásokat tervez	Nem tervez jelentős változásokat

Jelentős célkitűzésünk az intézményirányítás terén az egyetemi oktatási és adminisztrációs folyamatok hatékonyságát növelő *dokumentumkezelő rendszer* létrehozása, továbbá a *program- és projektszemléletű értékelés* kialakítása a meg-alapozott döntéshozatal érdekében. Ezeket indokolja a jelenleg még hosszú idő-tartamú folyamatok rövidítése iránti, illetve a differenciáltabb döntéshozatal irán-ti igény.

A szervezeti struktúra tekintetében jelentős változásnak tekintjük, mint az egye-tem szervezeti felépítését érintő változást, a Gazdaságinformatikai Kar létrehozását. Ez a megoldás egy szervezeti egységhez integrálja a jelenleg széttagolt (több karhoz tartozó) informatikai képzést egyetemünkön, a képzés mindhárom (BSc, MSc, PhD) szintjén. Ugyancsak fontosnak tartjuk ezen a területen az oktatói és kutatói tevé-kenység hatékonyságának növelését a kis létszámú tanszéki szervezetek integrálása révén, amelynek vezérlő elve a szakterületi kapcsolódás.

A tervezett változtatásokat a hatékonyabb és eredményesebb működés elérése indokolja.

2.4. SZERVEZETI ÖNÁLLÓSÁG

A BCE a továbbiakban is önálló és független, a tervezett Gazdaságinformatikai Kar létrehozásával hétkarú intézményként kíván működni. A hat, illetve hét kar az egye-tem két campusán (Közgáz Campus és Budai Campus) működik. Ezzel együtt készek vagyunk szövetségi vagy hálózatos jellegű együttműködésre a budapesti társ egyetemekkel (BMGE, ELTE, SE) önállóságunk megőrzése mellett.

7. táblázat. Stratégiai irányok a szervezeti önállóság területén

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók			
Integrációs törekvések	Intézményi szint	Nem tervez	Laza tematikus vagy hálózatos együttműködést tervez	Intézményi szövetség kialakítását tervezi	Intézményi integrációt tervez

2.5. GAZDÁLKODÁS

Az egyetem stratégiai feladatának tűzte ki a gazdálkodási egyensúlyának megalapozását, hosszú távú fenntartását, illetve a későbbi lehetőségek függvényében a tevékenységfejlesztés forrásainak legalább részbeni megteremtését. Ehhez szükséges a folyamatosan csökkenő fenntartói támogatás mellett a saját bevételek növelése, valamint a kiadások racionalizálása, csökkentése az oktatási-kutatási színvonal növelése, valamint az élet-, munka- és szolgáltatási körülmények javítása mellett.

A gazdálkodási egyensúly fenntartását az egyetem egyes szervezeti egységei – a decentralizált gazdálkodás elveivel és gyakorlatával összhangban – egymástól eltérően, csak bevételnöveléssel, csak kiadáscsökkentéssel vagy mindkettő figyelembevételével kívánják elérni. A karok elsősorban a bevétel növelésére törekednek, ugyanakkor a funkcionális és szolgáltató egységek esetében szükséges a kiadások felülvizsgálata a nyújtott szolgáltatások tükrében.

Az egyetem az alapító okirata szerint nem végezhet vállalkozási tevékenységet, ugyanakkor a szabad kapacitások hasznosításával számottevő pótlólagos bevételek érhetők el. Fontos, hogy e szolgáltatási tevékenységek intenzitását fejlessze az intézmény, amit elsősorban az oktatási-kutatási bevételek növelésével, valamint a vagyonhasznosításból eredő bevételek növelésével kell elérni. A gazdálkodási területhez kapcsolódó stratégiai választásaink a következők:

8. táblázat. Stratégiai irányok a gazdálkodás területén

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók		
Gazdálkodás stratégiája	Intézményi szint	A működési hiány csökkentésére törekszik	Gazdálkodási egyensúlyra törekszik	Gazdasági eredményre törekszik
Gazdálkodási egyensúly fenntartásának módja	Intézményi szint	Inkább kiadáscsökkentésre törekszik	Kiadáscsökkentésre és bevételnövelésre egyaránt törekszik	Inkább bevételnövelésre törekszik
Vállalkozási, szolgáltatási tevékenység intenzitása	Intézményi szint	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés

2.6. HUMÁNERŐFORRÁS

A BCE oktatói-kutatói humánerőforrásokra vonatkozó célkitűzéseiben a státuszokat illetően döntően a főállású munkatársakra épít, aminek elsődleges célja a tevékenység minőségi színvonalának stabilitása. A külső óraadói kapacitások igénybevétele is ezt a célt szolgálja, így azokat elsősorban az idegen nyelvű és a gyakorlatorientált képzésekhez vesszük igénybe. A képzési programjaink nemzetközi beágyazottságának növelésére pedig külföldi vendégelőadókat is meghívunk. Az oktatói-kutatói utánpótlás tekintetében – ugyancsak a minőség stabilitásának érdekében – döntően belső erőforrások biztosításával, vagyis a tehetséges és elkötelezett PhD-hallgatóink bevonásával számolunk. Ez a megoldás egyben elősegíti az oktató-kutató munkatársaink korösszetételének kedvezőbb alakulását is.

9. táblázat. Stratégiai irányok a humánerőforrás területén

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók		
Oktatók-kutatók státusza	Intézményi szint	A lehető legkevesebb főállású	Döntően főállású	
Kapacitások fenntartása	Intézményi szint	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
Oktatói-kutatói utánpótlás biztosítása	Intézményi szint	Döntően külső erőforrások bevonásával	Külső és belső erőforrások kiegyensúlyozásával	Döntően belső erőforrások biztosításával

2.7. INFRASTRUKTÚRA

Az egyetem a következő néhány évben a meglévő ingatlankapacitások részbeni leépítését, valamint részben ennek eredményeképpen a megmaradó infrastruktúra megújítottságának mértékét, minőségét, funkcionális hatékonyságát kívánja javítani. Ennek érdekében fel kell mérni az egyetem által nem használt földterületek, épített és mezőgazdasági infrastruktúra volumenét, és azt középtávon csökkenteni kell, főként a nem megfelelő használati értéket képviselő vagyonelemek értékesítésével vagy vagyonkezelésből való visszaadással. Emellett a minőség javítását célzó fejlesztési stratégia eddigi fő irányának megtartásával folytatni kell a megmaradó infrastruktúra funkcionális és megújítottsági szintjét növelő – alapterület-növekedés nélkül végrehajtó – fejlesztési tevékenységet, valamint a még meglévő infrastrukturális funkcionális hiányosságok (sportlétesítményi kapacitások) pótlását.

Az infrastrukturális fejlesztés és fenntartás azonban komplex megoldásokat igényel, mivel az egyetemi ingatlaninfrastruktúra igen heterogén képet mutat. A Közgáz Campuson a korábbi intézményfejlesztési folyamat eredményeképpen sikerült végrehajtani az ingatlanállomány koncentrálását és minőségének javítását, miközben a területileg elszórtan elhelyezkedő, korszerűtlen épületeket az egyetem értékesítette, így képezve fejlesztési forrásokat. Az ingatlanracionalizáció eredményeképpen a Közgáz Campus kisebb alapterületen, de közel teljes egészében megújított épületekben végzi tevékenységét.

A Budai Campus ingatlanállománya ettől jelentősen eltérő, területileg elszórtan, több telephelyen található. Sajnos a campus épületállományának megújítása rendre elmaradt, ezért általában rossz műszaki állapotban van. A természetvédelmi területként kezelt Budai és Szarvasi Arborétumok megújítása azonban pályázati forrásokból nagyjából megtörtént. A budai karokhoz tartozó soroksári tan-gazdaság és botanikus kert területén is történtek kisebb fejlesztések, de a terület gazdaságos, önfenntartó működtetési rendjének kialakítása továbbra is fontos fejlesztési feladat. A budai karokhoz tartozó egyéb ingatlanok elavultak, a központtól távolabb találhatók és rosszul hasznosíthatóak. Itt az épületállomány, az ingatlanok fejlesztését vagy felszámolását a területi kapacitások átgondolása alapján lehet tervezni. A hosszabb távon az alaptevékenységet szolgáló oktatási épületek esetében azonban már javulás mutatkozik, ami elsősorban a laboratóriumi infrastruktúra korábbi, pályázati forrásokból finanszírozott megújításában, vala-

mint a központi épületben jelenleg is folyó oktatási célú felújításokban testesül meg.

Összességében azonban a fejlesztés ezen a campuson is hasonló megközelítést kíván, mint a Közgáz Campus esetében korábban: fel kell mérni, mely infrastruktúrális elemek kapacitásai nélkülözhetők ésszerűbb kihasználás mellett, és ezek értékesítéséből vagy hasznosításából származó források terhére a hosszú távon is ténylegesen használni tervezett infrastruktúra megújítását kell biztosítani. Az elképzelések sikeres megvalósulása esetén a Budai Campuson is létrejön az ingatlanok koncentrációja, az alapterület csökkentése, valamint ezzel párhuzamosan az infrastruktúra megújítása, így középtávon a két campus eltérő infrastruktúrális helyzete kiegyenlítődik.

Az épített infrastruktúra előzőekben röviden összegzett átalakítása mellett a létesítménygazdálkodás napi feladatainak ellátása terén jelentős szerkezeti változásokat nem tervezünk, ugyanakkor azonban mindkét campus esetében növelnünk kell a létesítménygazdálkodás gazdasági hatékonyságát. Ennek érdekében törekedni kell arra, hogy

- az egyetemi infrastruktúra üzemeltetési költségei összességében csökkenjenek a saját állományú üzemeltetés és a külső üzemeltető partnerek részarányának optimalizálásával, valamint a közüzemi költségek csökkentésével;
- az alapterületi igényekhez ideiglenesen vagy építészeti adottságok miatt tartósan nem használható épületrészek bérbeadásával az üzemeltetés finanszírozásába közvetlenül bevonható létesítménygazdálkodási bevételek tovább növekedjenek.

Az ezek alapján elérhető gazdasági hatékonyságnövekedés szükséges az egyetemi működés gazdasági fenntarthatósága biztosításához, így végrehajtása nem megkérdőjelezhető fontosságú. Az előbbiek alapján az infrastruktúra területéhez kapcsolódó stratégiai választásaink a következők:

10. táblázat. Stratégiai irányok az infrastruktúra területén

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók		
Létesítménykapacitások fenntartása	Intézményi szint	Fejlesztés	Szinten tartás	Leépítés
Létesítménygazdálkodás	Intézményi szint	Jelentős változásokat tervez	Nem tervez jelentős változásokat	

2.8. KIVÁLÓSÁGI MINŐSÍTÉSRE TÖREKVÉS

A BCE határozott célja és törekvése a *kutatóegyetemi státusz* elérése és fenntartása az intézmény hazai és nemzetközi publikációs tevékenységének, valamint pályázati és innovációs aktivitásának további növelésével.

11. táblázat. Stratégiai irányok a kiválósági minősítésre törekvés területén

Stratégiai dilemma	Minimális vizsgálati szint	Stratégiai opciók		
Kiválósági minősítésre való törekvéshez szükséges intézményfejlesztés	Intézményi szint	Az intézmény <i>kiemelt felsőoktatási intézmény</i> minősítésre törekszik	Az intézmény <i>kutatóegyetem</i> minősítésre törekszik	Az intézmény nem törekszik kiválósági minősítésre

ROSTOVÁNYI ZSOLT