



**A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVE**

2016. április 1.

**Felülvizsgálva: 2017. április 25.**

# **I. A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVE**

2016. április 1.

# **II. A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVÉNEK 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLATA**

2017. április 28.

# Tartalomjegyzék

<b>I. INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV – 2016. ÁPRILIS 1</b> .....	<b>6</b>
<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>6</b>
<b>1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	<b>7</b>
<b>2 HELYZETÉRTÉKELÉS</b> .....	<b>10</b>
2.1.1 <i>A társadalmi-gazdasági környezet értékelése</i> .....	10
2.1.2 <i>Az intézmények gazdasági környezetének értékelése</i> .....	10
2.1.3 <i>Az intézmények demográfiai környezetének értékelése</i> .....	10
2.1.4 <i>Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban</i> .....	10
2.1.5 <i>A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban</i> .....	11
2.1.6 <i>Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása</i> .....	11
2.1.7 <i>Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban</i> .....	12
2.2 <i>A KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN</i> .....	13
2.2.1 <i>Az intézmény képzéseiben részt vevő humán erőforrás értékelése</i> .....	13
2.2.2 <i>Az intézmény képzési portfóliójának értékelése</i> .....	15
2.2.3 <i>A képzési eredményesség értékelése</i> .....	17
2.2.4 <i>A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása</i> .....	18
2.3 <i>A K+F+I TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE</i> .....	20
2.3.1 <i>A kutatási portfólió értékelése</i> .....	20
2.3.2 <i>A K+F+I kapacitások értékelése</i> .....	21
2.3.3 <i>A K+F+I eredményesség és a technológiatranszfer értékelése</i> .....	22
2.4 <i>A HARMADIK MISSZIÓ KERETÉBEN VÉGZETT TEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE</i> .....	23
2.4.1 <i>A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése</i> .....	23
2.4.2 <i>A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése</i> .....	24
2.4.3 <i>A nemzetközi szerepvállalás értékelése</i> .....	24
2.5 <i>A MŰKÖDÉSI, GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE</i> .....	25
2.5.1 <i>Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése</i> .....	26
2.5.2 <i>Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése</i> .....	27
2.5.3 <i>Az intézményi saját bevétel-szerzési képesség bemutatása</i> .....	28
2.5.4 <i>A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése</i> .....	29
2.5.5 <i>Az infrastruktúra-menedzsment értékelése</i> .....	30
2.5.6 <i>A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése</i> .....	34
<b>3 AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIÁJA</b> .....	<b>36</b>
3.1 <i>AZ INTÉZMÉNY JÖVŐKÉPE HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN</i> .....	36
3.2 <i>STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK</i> .....	36
3.2.1 <i>Képzés, oktatás</i> .....	37
3.2.2 <i>Kutatás, fejlesztés és innováció</i> .....	45
3.2.3 <i>A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek</i> .....	47
3.2.4 <i>Erőforrások és hordozók</i> .....	48
3.3 <i>ÉVES MŰKÖDÉSI TERVEK A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK ALAPJÁN</i> .....	55
3.3.1 <i>Működési bevételből megvalósított stratégiai fejlesztési célok és akciók</i> .....	55
3.3.2 <i>Pályázati forrásokból megvalósított nem infrastrukturális fejlesztések, akciók</i> .....	56
3.3.3 <i>Pályázati forrásból megvalósított infrastrukturális fejlesztések, akciók</i> .....	58
3.4 <i>A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK VÁRHATÓ PÉNZÜGYI-GAZDASÁGI HATÁSAI</i> .....	59
<b>4 MELLÉKLETEK</b> .....	<b>65</b>

4.1	HUMÁNERŐFORRÁS-ADATOK .....	65
4.1.1	<i>Az oktatók, kutatók és tanárok számának változásával kapcsolatos adatok .....</i>	65
4.1.2	<i>Nem oktató-kutató-tanár létszámának változásával kapcsolatos adatok .....</i>	70
4.2	HALLGATÓI LÉTSZÁMOK ALAKULÁSA NÉHÁNY KÉPZÉSI TERÜLETEN .....	71
4.2.1	<i>Hallgatói létszámok megoszlása 2011-2015.....</i>	71
4.2.2	<i>Gazdaságtudományok képzési terület .....</i>	71
4.2.3	<i>Informatikai képzési terület.....</i>	73
4.2.4	<i>Társadalomtudományi képzési terület.....</i>	73
4.2.5	<i>Pedagógusképzés.....</i>	74
4.3	A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM EGYÜTTMŰKÖDÉSI MEGÁLLAPODÁSAI.....	77
4.3.1	<i>Felsőoktatási célú együttműködési megállapodások hazai intézményekkel (2011-2015).....</i>	77
4.3.2	<i>Külföldi oktatási célú együttműködési megállapodások (2011-2015).....</i>	77
4.3.3	<i>Nem oktatási célú együttműködések (2011-2015).....</i>	78
4.4	HELYZETÉRTÉKELÉS ÉS ÜZLETI TERV.....	78
<b>II.</b>	<b>INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLAT 2017. ÁPRILIS 28. ....</b>	<b>79</b>
	<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>79</b>
	<b>3.3 ÉVES MŰKÖDÉSI TERVEK A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK ALAPJÁN .....</b>	<b>80</b>
	<b>3.3.1 MŰKÖDÉSI BEVÉTELBŐL MEGVALÓSÍTOTT STRATÉGIAI FEJLESZTÉSI CÉLOK ÉS AKCIÓK .....</b>	<b>81</b>
	<b>3.3.2. PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTOTT NEM INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉSEK, AKCIÓK .....</b>	<b>82</b>
	<b>3.3.3 PÁLYÁZATI FORRÁSBÓL MEGVALÓSÍTOTT INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉSEK, AKCIÓK.....</b>	<b>87</b>
	<b>3.4. ....</b>	<b>88</b>
	<b>A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK VÁRHATÓ PÉNZÜGYI-GAZDASÁGI HATÁSAI.....</b>	<b>88</b>

## Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A 2014. ÉVI ÁLTALÁNOS FELVÉTELI ELJÁRÁSBAN A BCE ALAPKÉPZÉSEIRE 1–3. HELYEN JELENTKEZŐK MEGOSZLÁSA A KÖZÉPISKOLÁJUK SZÉKHELYE SZERINT .....	11
2. TÁBLÁZAT: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KÉPZÉST NYÚJTÓ KAROK ÖSSZESÍTETT RANGSORA A HVG RANGSORÁBAN (2010–2016) .....	12
3. TÁBLÁZAT: KÖZÉP-EURÓPAI INTÉZMÉNYEK A FINANCIAL TIMES RANGSORBAN (2011–2015) .....	13
4. TÁBLÁZAT: A TELJES MUNKAI DŐS ÉS A RÉSZMUNKAI DŐS OKTATÓK, KUTATÓK ÉS TANÁROK SZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA 2011-RŐL 2015-RE .....	14
5. TÁBLÁZAT: A MINŐSÍTETT OKTATÓK ARÁNYÁNAK ALAKULÁSA 2011-2015 KÖZÖTT.....	14
6. TÁBLÁZAT: A HALLGATÓI LEMORZSOLÓDÁS 2011–2015 KÖZÖTT .....	17
7. TÁBLÁZAT: JELENTKEZŐK LÉTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA KÉPZÉSI TERÜLETENKÉNT ORSZÁGOSAN ÉS A BCE-N (2011-2015) .....	19
8. TÁBLÁZAT: FELVETTEK LÉTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA KÉPZÉSI TERÜLETENKÉNT ORSZÁGOSAN ÉS A BCE-N (2011-2015).....	20
9. TÁBLÁZAT: TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA (2010–2014) (DB) .....	23
10. TÁBLÁZAT: FŐBB GAZDÁLKODÁSI ADATOK (2011–2015) (E Ft-BAN).....	25
11. TÁBLÁZAT: LEJÁRT FIZETÉSI HATÁRIDEJŰ TÉTELEK ÉS A PÉNZESZKÖZÖK (2011–2015) (M Ft-BAN) .....	26
12. TÁBLÁZAT: KIADÁSOK ALAKULÁSA (2011–2015) (E Ft-BAN) .....	26
13. TÁBLÁZAT: A BCE KÖLTSÉGVETÉSI TÁMOGATÁSA (2011–2015) (E Ft-BAN) .....	27
14. TÁBLÁZAT: EGY SZÁMÍTOTT, ÁLLAM ÁLTAL TÁMOGATOTT HALLGATÓRA JUTÓ KÉPZÉSI TÁMOGATÁS (2011–2015) (E Ft/FŐ) .....	27
15. TÁBLÁZAT: SAJÁT BEVÉTELEK ALAKULÁSA (2011–2015) (E Ft).....	28
16. TÁBLÁZAT: EGY SZÁMÍTOTT ÖNKÖLTSÉGES/KÖLTSÉGTÉRÍTÉSES HALLGATÓRA JUTÓ OKTATÁSI BEVÉTEL (2011–2015) (E Ft/FŐ) ...	28
17. TÁBLÁZAT: EGY TELJES MUNKAI DŐSRE ÁTSZÁMÍTOTT OKTATÓ-KUTATÓRA JUTÓ K+F+I BEVÉTEL (2011–2015) (E Ft/FŐ) .....	29
18. TÁBLÁZAT: ÁTVETT PÉNZESZKÖZÖK ALAKULÁSA (2011–2015) (E Ft) .....	29
19. TÁBLÁZAT: EGY TELJES MUNKAI DŐSRE ÁTSZÁMÍTOTT OKTATÓ-KUTATÓRA JUTÓ PÁLYÁZATI BEVÉTEL (2011–2015) (E Ft/FŐ).....	29
20. TÁBLÁZAT: A BEADOTT ÉS AZ ELYNERT PÁLYÁZATOK SZÁMÁNAK ÉS ÉRTÉKÉNEK ALAKULÁSA 2011–2015 KÖZÖTT.....	30
21. TÁBLÁZAT: AZ INGATLANOK ALAPTERÜLETÉNEK MEGOSZLÁSA FUNKCIÓ SZERINT .....	30
22. TÁBLÁZAT: AZ OKTATÁSI ÉS ADMINISZTRÁCIÓS ÉPÜLETEK FUNKCIONÁLIS ÖSSZETÉTELÉNEK FAJLAGOS ADATAI .....	31

23. TÁBLÁZAT: A KOLLÉGIUMOK FAJLAGOS ADATAI .....	31
24. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEM ESZKÖZPARKJA .....	32
25. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMI ESZKÖZPARK A BESZERZÉS ÉVE SZERINT.....	33
26. TÁBLÁZAT: BÉRBEADÁSBÓL ÉS RENDEZVÉNY CÉLÚ INGATLANHASZNOSÍTÁSBÓL SZÁRMAZÓ BEVÉTELEK ALAKULÁSA (2010–2014) (E Ft) .....	34
27. TÁBLÁZAT: TARTÓS HASZNOSÍTÁSI BEVÉTEL ALAKULÁSA (2010–2014) (E Ft).....	34
28. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEM 2020-AS CÉLINDIKÁTORAI .....	52
29. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMI BEVÉTELEK ÉS KIADÁSOK ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	55
30. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMI MŰKÖDÉSI BEVÉTELEK ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	56
31. TÁBLÁZAT: PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTANI TERVEZETT NEM INFRASTRUKTURÁLIS STRATÉGIAI CÉLOK ÉS AKCIÓK... (2016–2020) (E Ft) .....	57
32. TÁBLÁZAT: PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTANDÓ INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉSEK, AKCIÓK (2016–2020) .....	58
33. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSI TÁMOGATÁS ÉS AZ OKTATÁSI CÉLÚ SAJÁT BEVÉTELEK VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	60
34. TÁBLÁZAT: ADOTT ÉV ÁTLAGOS HALLGATÓI LÉTSZÁMÁNAK VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (Fő).....	60
35. TÁBLÁZAT: EGY ÖNKÖLTSÉGES HALLGATÓRA JUTÓ ÁTLAGOS BEVÉTEL VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft).....	61
36. TÁBLÁZAT: A TELJES MUNKAI DŐSRE ÁTSZÁMÍTOTT KÖZALKALMAZOTTI LÉTSZÁM VÁRHATÓ ALAKULÁSA,(2016–2020) (Fő).....	61
37. TÁBLÁZAT: TERVEZETT BÉREMELÉS (2016–2020) (%) .....	61
38. TÁBLÁZAT: EGY SZÁMÍTOTT ALKALMAZOTTRA JUTÓ SZEMÉLYI KIADÁSOK ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	62
39. TÁBLÁZAT: PÁLYÁZATI AKTIVITÁS VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	62
40. TÁBLÁZAT: A 2016–2020. IDŐSZAK LEGFONTOSABB BEVÉTELI ÉS KIADÁSI ÉRTÉKEI (E Ft).....	63
41. TÁBLÁZAT: A TELJES MUNKAI DŐS ÉS A RÉSZMUNKAI DŐS OKTATÓK, KUTATÓK ÉS TANÁROK SZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA (2011–2015) .....	65
43. TÁBLÁZAT: A „SENIOR” ÉS „JUNIOR” OKTATÓK ÉS KUTATÓK ARÁNYA (2011–2015).....	67
44. TÁBLÁZAT: AZ ADOTT MUNKAKÖRBEN DOLGOZÓ OKTATÓK ÁTLAGÉLETKORA A PESTI CAMPUSON KARI BONTÁSBAN (2011–2015) .....	68
45. TÁBLÁZAT: A NŐK ARÁNYÁNAK ALAKULÁSA AZ OKTATÓKON, KUTATÓKON ÉS TANÁROKON BELÜL (2011–2015) .....	69
46. TÁBLÁZAT: A TÁMOGATÓ MUNKATÁRSÁK LÉTSZÁMA (2011– 2015) (Fő) .....	70
47. TÁBLÁZAT: A HALLGATÓK SZÁMÁNAK MEGOSZLÁSA (2011–2015) (Fő) .....	71
48. TÁBLÁZAT: PUBLIKÁCIÓS TELJESÍTMÉNY A BCE PESTI CAMPUSÁN 2010–2014 KÖZÖTT AZ MTMT ALAPJÁN .....	76
29. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMI BEVÉTELEK ÉS KIADÁSOK ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	80
29/A. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMI BEVÉTELEK ÉS KIADÁSOK ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLATOT KÖVETŐEN .....	80
30. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMI MŰKÖDÉSI BEVÉTELEK ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	81
30/A. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMI MŰKÖDÉSI BEVÉTELEK ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLAT ALAPJÁN .....	82
31. TÁBLÁZAT: PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTANI TERVEZETT NEM INFRASTRUKTURÁLIS STRATÉGIAI CÉLOK ÉS AKCIÓK... (2016–2020) (E Ft) .....	83
31/A. TÁBLÁZAT: PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTANI TERVEZETT NEM INFRASTRUKTURÁLIS STRATÉGIAI CÉLOK ÉS AKCIÓK (2016–2020) (E Ft) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLAT ALAPJÁN .....	84
32. TÁBLÁZAT: PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTANDÓ INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉSEK, AKCIÓK (2016–2020) .....	87
32/A. TÁBLÁZAT: PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTANDÓ INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉSEK, AKCIÓK (2016–2020) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLAT ALAPJÁN.....	88
33. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSI TÁMOGATÁS ÉS AZ OKTATÁSI CÉLÚ SAJÁT BEVÉTELEK VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) .....	89
33/A. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSI TÁMOGATÁS ÉS AZ OKTATÁSI CÉLÚ SAJÁT BEVÉTELEK VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLATOT KÖVETŐEN .....	89
34. TÁBLÁZAT: ADOTT ÉV ÁTLAGOS HALLGATÓI LÉTSZÁMÁNAK VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (Fő).....	89
34/A. TÁBLÁZAT: ADOTT ÉV ÁTLAGOS HALLGATÓI LÉTSZÁMÁNAK VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (Fő) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLATOT KÖVETŐEN .....	89
35. TÁBLÁZAT: EGY ÖNKÖLTSÉGES HALLGATÓRA JUTÓ ÁTLAGOS BEVÉTEL VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft).....	90
35/A. TÁBLÁZAT: EGY ÖNKÖLTSÉGES HALLGATÓRA JUTÓ ÁTLAGOS BEVÉTEL VÁRHATÓ ALAKULÁSA (2016–2020) (E Ft) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLATOT KÖVETŐEN .....	90
36. TÁBLÁZAT: A TELJES MUNKAI DŐSRE ÁTSZÁMÍTOTT KÖZALKALMAZOTTI LÉTSZÁM VÁRHATÓ ALAKULÁSA,(2016–2020) (Fő).....	90
36/A. TÁBLÁZAT: A TELJES MUNKAI DŐSRE ÁTSZÁMÍTOTT KÖZALKALMAZOTTI LÉTSZÁM VÁRHATÓ ALAKULÁSA,(2016–2020) (Fő) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLATOT KÖVETŐEN .....	91
37. TÁBLÁZAT: TERVEZETT BÉREMELÉS (2016–2020) (%) .....	91

37/A. TÁBLÁZAT: TERVEZETT BÉREMELÉS (2016–2020) (%) – 2017. ÉVI FELÜLVIZSGÁLATOT KÖVETŐEN..... 91

## Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA: HALLGATÓK MEGOSZLÁSA KÉPZÉSI TERÜLETENKÉNT 2015-BEN.....	15
2. ÁBRA: GAZDASÁGTUDOMÁNYOK KÉPZÉSI TERÜLET HALLGATÓI LÉTSZÁMA ÖSSZESEN (2011-2015) (FŐ).....	16
3. ÁBRA: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KÉPZÉSI TERÜLET HALLGATÓI LÉTSZÁMA ÖSSZESEN (2011-2015) (FŐ).....	16
4. ÁBRA: INFORMATIKA KÉPZÉSI TERÜLET HALLGATÓI LÉTSZÁMA ÖSSZESEN (2011-2015) (FŐ).....	16
5. ÁBRA: A GAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS A TÁRSADALOMTUDOMÁNYI TERÜLETEN VÉGZETTEK ILLESZKEDÉSE ÉS ÁTLAGJÖVEDELME.....	18
6. ÁBRA: EGYETEMI ESZKÖZÖK ÁTLAGOS KORA (ÉVEKBEN).....	33
7. ÁBRA: ESZKÖZÖK LEÍRTSÁGA.....	35
8. ÁBRA: A MŰKÖDÉSI BEVÉTELEK ALAKULÁSA (2016–2020).....	56
9. ÁBRA: PÁLYÁZATI FORRÁSOKBÓL MEGVALÓSÍTOTT NEM INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉSEK (2016–2020).....	58

# I. Intézményfejlesztési terv – 2016. április 1

## Bevezetés

A Budapesti Corvinus Egyetem az Intézményfejlesztési Terv (IFT) kialakítását 2015 októberében kezdte meg. A tervezés során figyelembe vettük az Egyetem 2012–2015-ös időszakra szóló intézményfejlesztési tervét, az Emberi Erőforrások Minisztériuma által közreadott „Fokozatváltás a felsőoktatásban” stratégiát, a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégiát, valamint a felsőoktatást érintő hatályos törvényeket, kormányrendeleteket és egyéb jogszabályokat.

Az IFT megfogalmazására az intézmény sajátos időszakában került sor: a stratégia-alkotással egy időben zajlott a budai karok (2016 januárjától esedékes) kiválása is. Az IFT ezért a múltbéli adatok többségénél a teljes egyetemre vonatkozó adatokat tartalmazza, az elemzéseket azonban elsősorban a pesti campus karaira korlátoztuk.

Az IFT kidolgozása kezdettől fogva a pesti campus kari vezetői, a „Rektorátus”, illetve a Kancellária közreműködésével valósult meg. A folyamat későbbi szakaszaiban azonban fokozatosan egyre szélesebb körben vontuk be az Egyetem belső érintettjeit, testületeit.

- 2015. december 9-én összdolgozói fórumon mutatta be az Egyetem vezetése a formálódó terveket. Január 18-án nyitott fórumot tartottunk az Egyetem polgárai számára, ahol lehetőség volt a készülő anyag megvitatására, véleményezésére.
- Emellett az oktatók, hallgatók és munkatársak számára az egyetemi hálózatban egy elkülönített felületen 2015. december 22-től elérhetővé tettük az IFT anyagait és azok változatait, és lehetőséget biztosítottunk a véleményezésre, illetve az észrevételek megosztására. E csatornán eddig több mint egy tucat észrevétel, kiegészítés és javaslat érkezett be, amelyet nagyrészt beépítettünk az IFT-be. Számos szervezeti egység küldött észrevételeket, javaslatokat – mindezt mások számára is transzparens módon.
- Az oktatók érdekképviselői szerveivel, azaz a Felsőoktatási Dolgozók Szakszervezetének intézményi képviselőjével, valamint a Közalkalmazotti Tanács vezetőjével 2016. január 6-án folyt megbeszélés, mindkét szervezet írásbeli véleményt is küldött, ezek számos eleme megjelent az IFT-ben.
- A hallgatók 2015. december 2-án fórumot szerveztek az Egyetemen az oktatási-tanulási problémák megvitatására. 2016. január 7-én további egyeztetésre került sor a szakkollégiumok képviselőjével, január 12-én pedig a Hallgatói Önkormányzat képviselőjével. Az e megbeszéléseken elhangzott felvetéseket az IFT tartalmazza.
- A Kari Tanácsok 2016 februárjának második hetében véleményezték a készülő IFT-t, az észrevételeket és javaslatokat szintén beépítettük az anyagba.
- A konzisztórium 2016. március 3-ai ülésén tárgyalta az IFT-t. A bizottság tagjai által megfogalmazott észrevételek alapján került sor – többek között – a célok közötti viszonyok tisztázására. A konzisztórium 2016. március 25-ei ülésén egyhangúlag támogatta az IFT-t.
- Az Egyetem Szenátusa a 2016. március 29-ei ülésén 20 igen, 0 nem, 1 tartózkodás szavazati arányban elfogadta az intézményfejlesztési tervet.

A fenntartó nem csak az IFT terjedelmét írta elő, hanem megadta annak szerkezetét is. Ezt csak minimális mértékben egészítettük ki. A következőben ennek megfelelően mutatjuk be az Egyetem intézményfejlesztési tervét.

Rostoványi Zsolt  
rektor

## 1 Vezetői összefoglaló

A Budapesti Corvinus Egyetem a **gazdaság- és társadalomtudományi területen az ország vezető, magas presztízsű intézménye**. A Corvinuson szerzett diploma piaci értéke kiemelkedő, a hallgatói kereslet a BCE képzései iránt töretlen, számottevő a túljelentkezés. Az Egyetem évek óta **vezeti a hazai felsőoktatási ranglistákat**, az országos hallgatói kiválósági rangsort. A Corvinus márkanév mind Magyarországon, mind külföldön jól ismert, az Egyetem 2015-ben **ötödik alkalommal nyerte el a Superbrands minősítést**.

A Budapesti Corvinus Egyetem küldetése, hogy új tudás teremtése és tudásközvetítés révén **hozzájáruljon a magyar társadalom és tágabb környezetének fejlődéséhez**. Ennek megvalósítása során az Egyetem

- olyan szakmai közösségek létrehozására és formálására törekszik, amelyeket a társadalmi felelősségvállalás, a hazájuk iránti elkötelezettség, a fenntarthatóság, az esélyegyenlőség, az átláthatóság és a bizalom jellemez, és
- olyan hallgatók képzésére vállalkozik, akikre a magas szintű szakmai felkészültség mellett a kritikus gondolkodásmód, a tisztelet, a tolerancia és a nyitottság jellemző.

Az Egyetem küldetésének megvalósítása során törekszik **az oktatási és kutatási kiválóság** megőrzésére, a **nemzetközi mércével mérhető minőség** elérésére.

A Budapesti Corvinus Egyetem jövőképe:

A BCE – a közbeszédben „Közgáz” – a gazdaságtudományi, valamint a gazdasági háttérű társadalomtudományi és gazdaságinformatikai képzések terén továbbra is a magyar felsőoktatás „zászlóshajó”-ja kíván lenni. Ezen túl **a kelet-közép-európai régió vezető intézményévé, egyes területeken világszinten ismert és elismert, a nemzetközi rangsorok élvonalában jegyzett egyetemévé kíván válni**. Egyúttal a hazai társadalmi-gazdasági, illetve tudományos közélet centruma és aktív alakítója kíván maradni.

Az Egyetem **erős nemzetközi beágyazottságú intézmény**, ahol az oktatók és kutatók teljesítménye nemzetközi mércével mérhető, a hallgatók pedig a hasonló profilú egyetemekkel azonos tudástartalmú és az Európai Unió munkaerőpiacán is elismert és versenyképes diplomát szerezhetnek.

Mindezeket a kiválóság és a minőségi kritériumok még következetesebb érvényesítése révén, mint **„elit-egyetem”** kívánja elérni. Ennek során a mesterszintű és a doktori képzés fejlesztésére, a nemzetközi színvonalú kutatásra, a tehetséggondozásra és az idegen (mindenekelőtt angol) nyelvű képzésekre helyezi a hangsúlyt. A minőség elsődlegességének, az elit-egyetemi státusznak ugyanakkor nem mond ellent bizonyos mértékű mennyiségi növekedés, a hazai és külföldi hallgatói összlétszám növelése.

A BCE **országos, sőt Kárpát-medencei hatókörű intézmény**, s ezt a jellegét erősíteni kívánja. A budapesti campus mellett nagy hangsúlyt kap a **székesfehérvári telephely** fejlesztése, emellett – más



felsőoktatási intézményekkel kötött stratégiai szövetségek révén – a Corvinus vidéki, illetve **külhoni szerepvállalásának erősítése**.

Az egyetem megfelelő hazai és nemzetközi pozicionálása professzionális kommunikációs, illetve marketing tevékenységet, **folyamatos és megújuló márkanev-építést** igényel.

A Budapesti Corvinus Egyetem küldetésének megvalósítása érdekében négy kiemelt stratégiai cél elérését tűzte ki a 2016-2020 közötti időszakra.

- Az Egyetem **piacvezető szerepének megerősítése az intézmény meghatározó képzési területein**. Emellett **új**, interdiszciplináris, az egyetem profiljához illeszkedő, a meglévő tudáshalmazok együttműködésére épülő **területek feltárása és fejlesztése**. Az **üzleti képzés** mellett stratégiai fontosságú a **közgazdaságtudományi, a gazdaságinformatikai és a külügyi/geopolitikai-geoökonómiai területek** fejlesztése, s ezzel összefüggésben az egyetem pozíciójának javítása a nemzetközi (elsősorban európai) rangsorokban.
- Az Egyetem további nemzetköziesedése, **nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és kutatás terén**. Ez a stratégiai cél komplex lépéseket igényel, beleértve az oktatói és kutatói állomány fejlesztését, nemzetközi jellegének erősítését, az idegen nyelvű képzések fejlesztését, új kettős és közös diplomához vezető nemzetközi programok indítását, új nemzetközi akkreditációkat, a külföldi hallgatók számának növelését, a nemzetközi kutatási, publikációs és pályázati aktivitás fokozását, s a mindehhez szükséges infrastrukturális, a szolgáltatások színvonalát növelő fejlesztéseket.
- A tanulás és tanítás, a képzési tartalom és módszertan megújítása: **innovatív, tanulásintenzív oktatási módszerek** kifejlesztése és alkalmazása a képzések eredményességének és a társadalmi-gazdasági relevanciájának növelése érdekében. Fő cél, hogy a különböző forrásokból szerzett tudáselemek a hallgatók aktív közreműködésével váljanak valódi tudássá, felhasználva a technikai fejlődés nyújtotta lehetőségeket (E-learning, blended learning, MOOC kurzusok beépítése stb.).
- A **kutatási, publikációs és pályázati tevékenység** eredményesebbé tétele. A kutatás-fejlesztés és innováció a BCE oktatással szoros kapcsolatban álló alaptevékenysége. Az eredményesség növelése bizonyos szervezeti-szervezési átalakítást és hatékonyabb **ösztönzési mechanizmusokat** igényel. A Kutatási és Innovációs Igazgatóság kialakítása, egységes egyetemi kutatási stratégia megfogalmazása és végrehajtása, valamint a hatékonyabb ösztönzőrendszer jelentősen növelheti a kutatási és pályázati aktivitást. Elősegítheti továbbá azt, hogy az egyetem oktatói és kutatói kutatásaikat az egyetemen végezzék. Nagyon fontos a karokon folyó kutatási tevékenységek közti együttműködés erősítése. Törekedni kell arra, hogy minden karon legyenek nemzetközileg is jegyzett kutatási projektek.

A kiemelt stratégiai célok mellett kilenc további célt fogalmaz meg az intézményfejlesztési terv, amelyek alapvetően a kiemelt célokkal, illetve azok megvalósításával függenek össze. Az egyetem vezető pozícióját csak akkor erősítheti meg, ha **átlátható és felelős gazdálkodást** folytatva megőrzi **pénzügyi stabilitását**. A kitűzött stratégiai célok megvalósítása az oktatás és kutatás **személyi és infrastrukturális feltételeinek folyamatos javítását** igényli.

Az Egyetem hosszú távú versenyképességének egyik meghatározó tényezője a tudástőke. A **személyi feltételek** vonatkozásában olyan **komplex ösztönzőrendszer** kialakítása és fejlesztése az elsődleges cél, amely elősegíti a minősített, magasan kvalifikált, kellően motivált, teljesítmény alapján honorált, a versenyszféra és a külföld elszívó hatását ellentételező bérezésben részesülő, az oktatás mellett színvonalas kutatási tevékenységet végző oktatói és kutatói állomány kialakítását és megtartását.

Infrastrukturális téren elengedhetetlen az **oktatástechnikai infrastruktúra gyors fejlesztése, a műszaki és informatikai infrastruktúra** ütemes megújítása, **multimédia** infrastruktúra létrehozása, megfelelő

**sportinfrastruktúra** kialakítása, a **kollégiumi infrastruktúra** felújítása és korszerűsítése, képessé tétele külföldi hallgatók számára emelt szintű szolgáltatások nyújtására. Az egyetem vagyonkezelésében lévő két üres telken lehetőség nyílik sportolási célú, illetve kollégiumi funkciójú ingatlanok építésére.

## 2 Helyzetértékelés

### 2.1.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

### 2.1.2 Az intézmények gazdasági környezetének értékelése

A Budapesti Corvinus Egyetem az Európai Unióban, a közép-európai régióban működik. Magyarországon a közvetlen gazdasági környezetét a főváros és Pest megyét magába foglaló Közép-magyarországi Régió (KMR) jelenti. A KMR a legfejlettebb térség, amely több szempontból is kiemelkedik az ország hét statisztikai régiója közül. Annak ellenére, hogy a KMR az ország legkisebb területű régiója, ez a legnagyobb népességszámú, amelynek területén a magyarországi népesség 30%-a koncentrálódik. A térség nemcsak a populációnagyságában, hanem gazdasági fejlettségének tekintetében is kiemelkedő (pl. az ország bruttó hazai termékének 48,8%-át a KMR adja), amely nemzetközi (európai) viszonylatban is átlag feletti. A vállalkozássűrűség (az ezer lakosra jutó vállalkozások száma) a KMR-ben a legmagasabb, a magyarországi vállalkozások 34%-ának a székhelye található a központi régióban, és a nagyvállalatok közel 50%-a, valamint a kutatóhelyek fele szintén itt működik, a magyar K+F ráfordítások jelentős része is a KMR-ben merült fel.

### 2.1.3 Az intézmények demográfiai környezetének értékelése

A potenciális hallgatók szempontjából vizsgálandó korosztály a középfokú oktatásban részt vevők létszámának alakulása, amely létszám a népességfogyással párhuzamosan folyamatosan csökken. A Központi Statisztikai Hivatal folyóirata (Statisztikai Tükör) szerint a 2014-2015-ös tanévben a középfokú oktatásban (nappali rendszerű képzésben) 371 ezer fő tanult, amely 6,2%-os csökkenést jelent az előző tanévhez képest, ebből: a beiskolázás szempontjából potenciális szakközépiskolában 189 ezer fő (7,2%-os csökkenés), gimnáziumban 182 ezer fő (1,7%-os csökkenés) tanul.

### 2.1.4 Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

A 2014/15-ös tanévben is folytatódott az a tendencia, miszerint a köznevelési feladatot ellátó helyek száma összességében csökkent a megelőző tanévekhez képest. A változás mértéke és iránya azonban iskolatípusonként eltérő volt. A közép- és felsőfokú oktatási intézményekkel kapcsolatos adatokra fókuszálva megállapítható, hogy a szakiskolák száma 4,4%-kal, a szakközépiskoláké 3,8%-kal csökkent, ezzel szemben a gimnáziumok száma 1,6%-os növekedést mutatott az elmúlt időszakban.

A felsőoktatási intézmények száma az előző tanévhez képest eggyel nőtt, így jelenleg 67 ilyen intézmény működik az országban. Ezen belül az alapítványi fenntartásúak száma csökkent eggyel, miközben két új állami fenntartású intézmény alakult.

A Budapesti Corvinus Egyetem fő képzési profiljába 2016-tól a gazdaságtudományi, a társadalomtudományi és az informatikai képzési területek tartoznak. Az országos felsőoktatási felvételi adatokat vizsgálva megállapítható, hogy a gazdaságtudományi képzési terület továbbra is a

legnépszerűbb a jelentkezők összlétszáma (2015-ben 26 027 fő) és az elsőhelyes jelentkezések számának (2015-ben 19 037 fő) tükrében.

### 2.1.5 A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban

Releváns felhasználói szféraként értelmezzük a munkaerőpiac azon szereplőit, amelyeknél aktív és végzett hallgatóink munkát vállalnak. Minthogy az Egyetem szakjainak többsége nem specifikus szakmára képez, ezért hallgatóink sokféle munkakörben el tudnak helyezkedni, így a felhasználói szféra sem szűkíthető le egy-egy szektorra vagy ágazatra.

A 2014-es diplomás pályakövetési felmérés eredményei szerint a végzettek 80%-a alkalmazottként dolgozik, ebből 71% a magánszféra vállalatainál. Az alkalmazottként dolgozók között nagy arányban figyelhetünk meg (főleg a Gazdálkodástudományi Kar végzettjei körében) teljes egészében külföldi tulajdonban lévő vállalatot mint munkáltatót. A végzettek mindössze 3,5%-a definiálta magát álláskeresőként.

A nemzetközi orientáció vonatkozásában (külföldi munkavállalási tervek) igen magas (53%) hajlandóságot tapasztalhatunk. A tényleges külföldi munkavállalás azonban ennél lényegesen alacsonyabb, a frissdiplomásaink csupán 17,9%-a dolgozott már külföldön, a végzetteknek pedig jelenleg csak 9%-a áll külföldön foglalkoztatásban. A legnépszerűbb célországok az Egyesült Királyság és Németország.

### 2.1.6 Az intézményi vonzaskörzetek bemutatása

A 2014. évi általános felvételi eljárás adatainak elemzése azt mutatja, hogy a Pesti Campus alapképzéseire jelentkezőknek 41%-a Budapestről, 9,5%-a Pest megyéből érkezik. A többi jelentkező egyenletesen oszlik meg a többi megye/régió között. Mindegyik karra jelentkeznek külföldről is, a Pesti Campus esetében a jelentkezők 2,2%-a külföldi székhelyű középiskolában végzett. Mindez azt jelenti, hogy az Egyetem beiskolázási vonzaskörzetét a régió mellett az ország, illetve a határokon kívüli területek is jelentik.

1. táblázat: A 2014. évi általános felvételi eljárásban a BCE alapképzéseire 1–3. helyen jelentkezők megoszlása a középiskolájuk székhelye szerint

Régió	ÉTK	GTK	KERT	KTK	TÁJK	TK
Észak-Magyarország	13,8%	8,0%	8,4%	7,5%	6,8%	7,1%
Észak-Alföld	8,7%	9,5%	8,4%	9,9%	8,0%	5,8%
Dél-Alföld	6,1%	8,0%	6,4%	7,3%	6,8%	6,0%
Közép-Magyarország	42,4%	49,4%	46,7%	51,7%	54,1%	57,4%
Közép-Dunántúl	9,4%	8,0%	8,7%	8,5%	7,0%	6,1%
Nyugat-Dunántúl	7,8%	8,2%	5,4%	7,6%	8,9%	8,2%
Dél-Dunántúl	7,4%	4,5%	5,4%	3,9%	3,9%	3,8%
Külföldön működő iskola	2,4%	2,0%	6,4%	1,1%	1,7%	4,1%
Nincs adat	2,0%	2,4%	4,2%	2,5%	2,7%	1,6%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Az alapképzésre jelentkezők 73%-a gimnáziumból, 13%-a szakközépiskolából érkezik, további 8% pedig két tanítási nyelvű intézményből (a fennmaradó 6% egyéb intézményből).

## 2.1.7 Versenybírák értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban

Magyarországon a BCE fő profiljának számító gazdaságtudományi képzési területen körülbelül 30 intézmény kínál valamilyen szakot. Közülük a vidéki tudományegyetemek (SZTE, DE, PTE), illetve a KMR régióban képzést nyújtó intézmények (leginkább a BME, az ELTE, a BGE, a SZIE, valamint a CEU) tekinthetők a BCE legfőbb versenytársainak. Társadalomtudományi területen az ELTE Társadalomtudományi Kara és a CEU a legfőbb versenytársunk. Egyelőre még nem tudjuk megbecsülni annak hatását, hogy 2016-tól a főiskolák többsége alkalmazott tudományok egyetemévé válik.

A HVG éves felsőoktatási rangsorában a gazdaságtudományi területen a Közgazdaságtudományi Kar és a Gazdálkodástudományi Kar az elmúlt négy évben az összesített kari rangsor első három helyén volt. A jelentkező hallgatók kiválóságában a Gazdálkodástudományi Kar 2012 óta az összes kar között az élen áll. A társadalomtudományi képzések rangsorában a BCE Társadalomtudományi Kara három alkalommal is az első helyen állt az elmúlt 4 évben. Az előző évek felvételi ponthatárai alapján is megállapítható, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem továbbra is a legvonzóbb gazdasági és társadalomtudományi képzést nyújtó felsőoktatási intézmény nem csak a régióban, hanem az országban is.

**2. táblázat: Gazdasági és társadalomtudományi képzést nyújtó karok összesített rangsora a HVG rangsorában (2010–2016)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Gazdasági képzés</b>							
BCE-KTK	2	4	5	1	1	1	1
BCE-GTK	1	1	1	2	2	3	3
PTE-KTK	2	6	10	3	3	2	2
BME-GTK	6	3	4	5	5	4	6
SZE-GK	11	12	20	3	6	5	5
SZTE-GTK	10	9	7	13	15	6	8
SZIE-GTK	5	5	16	9	7	8	12
BGF-KVIK	15	14	2	11	8	9	11
BGF-KKK	21	11	3	8	9	12	10
ME-GTK	12	7	12	10	9	14	13
BGF-PSZK	32	29	6	15	15	17	15
BKF	14	12	19	26	28	22	23
<b>Társadalomtudományi képzés</b>							
BCE-TK	4	2	1	2	1	1	1
ELTE-TÁTK	1	3	2	3	2	2	2

Nemzetközi kitekintésben a BCE a régióban működő, hasonló profilú intézményekkel versenyzik, leginkább a prágai, a bécsi és a varsói közgazdaságtudományi egyetemekkel és a szlovén Ljubjanai Egyetemmel. Elsősorban a Gazdálkodástudományi Kar pozícióját tükrözik a Financial Times éves rangsorai, amelyekben a Kar egészét és a vezetés és szervezés mesterszakot is rangsorolják (utóbbit számos kimeneti tényező mentén). A rangsorba csak igen szigorú feltételeknek való megfelelést követően lehet bekerülni, és noha a rangsorolt intézmények/képzések száma 2011 és 2015 között növekedett, a BCE-nek sikerült megőriznie pozícióját. Bár 2015-ben a BCE megelőzte a varsói és prágai közgazdaságtudományi egyetemet, összességében kiegyenlített verseny zajlik. A Kozminski Egyetem –

egy varsói magánintézmény – és a Bécsi Közgazdaságtudományi Egyetem előnye jelentős, amiben szerepet játszhat, hogy ezen intézmények sikeresen akkreditáltatták magukat mindhárom nemzetközi üzleti akkreditációs szervezetnél. (A Ljubjanai Egyetem is rendelkezik két nemzetközi akkreditációval.) Fontos megemlíteni, hogy a BCE közreműködik a CEMS programban, amelynek közös diplomáját 2015-ben 4. helyre rangsorolták a menedzsment mesterképzések között.

**3. táblázat: Közép-európai intézmények a Financial Times rangsorban (2011–2015)**

Intézmény	Üzleti iskolák rangsora					Menedzsmentképzés rangsora*				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Budapesti Corvinus Egyetem	-	79	-	79	79	-	67	68	70	68
Wirtschafts-universität Wien (WU)	28	40	42	42	43	18	22	22	22	13
Kozminski University, Varsó	60	37	37	41	45	35	28	25	35	42
University of Economics, Prága	70	78	75	77	81	52	63	66	69	72
Warsaw School of Economics, Varsó	67	76	-	77	82	50	56	69	68	75
CEMS Master's in Management	-	-	-	-	-	2	3	7	5	4
Rangsorolt intézmények száma összesen	75	79	75	80	85	65	70	70	70	80

\*Forrás: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/>

## 2.2 A KÉPZÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN

### 2.2.1 Az intézmény képzéseiben részt vevő humánerőforrás értékelése

A 2011–2015 közötti időszakban a Budapesti Corvinus Egyetem teljes munkaidős oktatói állománya 12 fővel csökkent. A részmunkaidős foglalkoztatottak száma ugyanakkor kismértékben növekedett. A változás azonban karonként nagymértékben eltérő. Míg a Kertészettudományi Kar és az Élelmiszertudományi Kar esetében a létszám közel teljes állandóságot mutat a vizsgált időszakban, addig a Közgazdaságtudományi Kar teljes munkaidős állománya – a költségvetési racionalizálás (2012/13) és a Világgazdasági Tanszék Társadalomtudományi Karra kerülése (2015) folytán – 30%-kal csökkent, és ezt nem kompenzálta a részmunkaidős oktatók számának növekedése. A csökkenés másik fő forrása a Szőlészeti és Borászati Intézet integrációja a Kertészettudományi Karba.

**4. táblázat: A teljes munkaidős és a részmunkaidős oktatók, kutatók és tanárok számának változása 2011-ről 2015-re**

Kar	2011		2015		Változás	
	R	T	R	T	R	T
Élelmiszertudományi Kar	5,9	80	0,0	85	-5,9	5,0
Gazdálkodástudományi Kar	23,0	191	23,1	201	0,1	10,0
Kertészettudományi Kar	1,9	109	3,0	108	1,1	-1,0
Közgazdaságtudományi Kar	5,3	112	8,9	69	3,6	-43,0
Tájépítészeti Kar	0,3	42	1,3	49	1,0	7,0
Társadalomtudományi Kar	12	98	15,4	111	3,4	13,0
Egyéb szervezeti egységek*	2,0	16	0	13	-2,0	-3,0
<b>Budapesti Corvinus Egyetem</b>	<b>50,4</b>	<b>648</b>	<b>51,7</b>	<b>636</b>	<b>1,3</b>	<b>-12,0</b>

R – részmunkaidős oktatók, T – teljes munkaidős oktatók

\* Kecskeméti Kutató Állomás; Szőlészeti és Borászati Intézet; Közgáz Campus; Budai Campus;

Karhoz nem rendelt oktatók

Részletesebb adatok találhatóak a mellékletben.

2011-ről 2015-re a minősített oktatók aránya a teljes munkaidős állományon belül figyelemre méltó mértékben, 69%-ról 81% fölé emelkedett, és ez abszolút értékben is 31 fős bővülést jelent. A Gazdálkodástudományi és a Társadalomtudományi Karon az arány 85% fölé nőtt. Visszaesett azonban az MTA-tagsággal rendelkező oktatók aránya, ez alól csupán a Társadalomtudományi Kar képez kivételt.

**5. táblázat: A minősített oktatók arányának alakulása 2011-2015 között**

	2011	2012	2013	2014	2015
Élelmiszertudományi Kar	71,0%	80,7%	80,6%	72,9%	76,7%
Gazdálkodástudományi Kar	78,0%	80,9%	81,4%	81,1%	87,3%
Kertészettudományi Kar	81,1%	80,6%	78,2%	78,2%	81,8%
Közgazdaságtudományi Kar	59,6%	70,3%	70,1%	71,4%	69,7%
Tájépítészeti Kar	52,5%	58,5%	52,1%	56,3%	68,9%
Társadalomtudományi Kar	57,7%	62,0%	85,7%	89,1%	89,7%
<b>Budapesti Corvinus Egyetem</b>	<b>68,8%</b>	<b>72,3%</b>	<b>76,5%</b>	<b>76,5%</b>	<b>81,5%</b>

Részletesebb adatok találhatóak a mellékletben.

A senior (egyetemi és főiskolai tanári, illetve docensi) és a junior (tanársegédi és adjunktusi) oktatók arányában kismértékű elmozdulás figyelhető meg a junior oktatók és kutatók javára, a változás 3,2 százalékpont. A Világgazdasági Tanszék Társadalomtudományi Karra kerülése (2015) folytán a senior oktatók száma leginkább a Közgazdaságtudományi Karon csökkent, közel egyharmadával, míg a Társadalomtudományi Karon nőtt a számuk. (A részletes adatokat lásd a mellékletben.)

Az oktatók átlagéletkora a tanársegédek kivételével minden csoportban és a legtöbb karon csökken, vagy legalább stagnál. A tanársegédek átlagéletkora azonban meredeken emelkedik. A Gazdálkodástudományi Karon ez a mutató négy év alatt 4,1 évvel nőtt, de a Közgazdaságtudományi Karon is 1,5-2 évvel emelkedett az átlag. A teljes állomány tekintetében a Társadalomtudományi Kar rendelkezik a legidősebb oktatókkal. (A részletes adatokat lásd a mellékletben.)

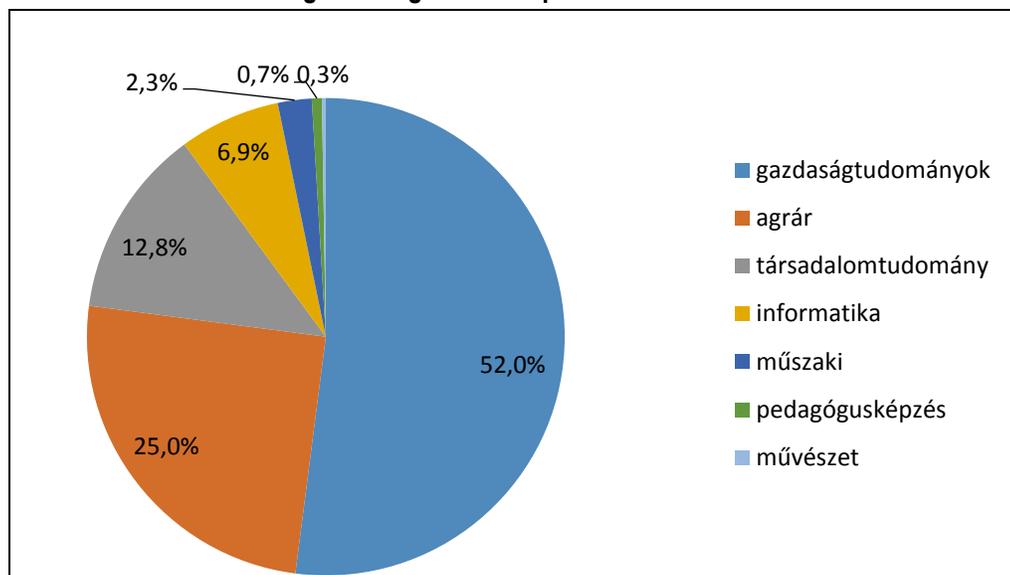
A nők aránya az oktatói-kutatói állományban a négy év tekintetében stabil, és stabilan magas, 44% körüli. A számuk az egyetemi tanárok között a legalacsonyabb, de éppen ebben a kategóriában figyelhető meg

a legnagyobb növekedés is, ahol a 2011-es 21,2%-kal szemben 28,3% áll 2015-ben. A nők aránya az adjunktusok és a tanársegédek között is 50% körüli. A Gazdálkodástudományi Karon 2015-ben már négy tanársegédből három nő, míg 2011-ben az arány a felet sem érte el. A Közgazdaságtudományi Karon a többiekhez képest ellentétes tendencia érvényesül: kifejezetten csökken a női oktatók aránya. A női docensek mindössze 15,6%-ot képviselnek, és a tanársegédeknek is csupán 22%-a kerül ki a hölgyek közül. A nyelvtanárok negyötöde stabilan a hölgyek közül kerül ki. (A részletes adatokat lásd a mellékletben.)

## 2.2.2 Az intézmény képzési portfóliójának értékelése

A Budapesti Corvinus Egyetem 2015-ig hét képzési területen és három tudományterületen nyújtott képzést. 2011 és 2015 között a képzési területek hallgatói létszám alapján számított súlya nem változott számottevően. A meghatározó területek közé a gazdaságtudományok, az agrár-, a társadalomtudományok és az informatika tartozott, a műszaki, a művészi és a pedagógusképzés súlya nagyon alacsony volt (lásd az 1. ábrát). A budai karok kiválásával az Egyetem alapító okiratából a műszaki és művészeti képzési területek, illetve az agrártudományok tudományterület kerültek ki.

1. ábra: Hallgatók megoszlása képzési területenként 2015-ben





A Gazdálkodástudományi és a Közgazdaságtudományi Karok képzéseit felölelő gazdaságtudományi képzési területen tanulók létszáma 2011 és 2013 között jelentősen, több mint 500 fővel csökkent a felsőoktatási felvételi eljárás változása miatt, de 2015-re lényegében sikerült a 2011-es létszámot elérni. A változások hatására a gazdaságtudományok képzési területén a képzések nagy részét kínáló két kar közötti arány kismértékben változott.

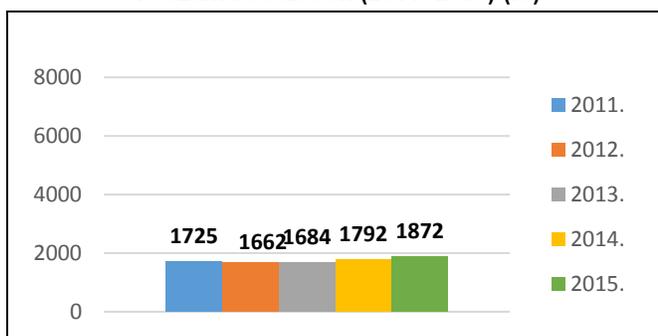
A területen az alapképzési szakok dominálnak, a hallgatók kétharmada ilyen alapképzésben vesz részt, a létszámuk 2011–2015 között 10%-kal nőtt. Nem nőtt azonban a mesterképzésben továbbtanulók létszáma (2015-ben számuk 2103 fő volt), és némileg csökkent 2011-hez képest a szakirányú továbbképzések jelentősége is. A többi képzési területhez képest nagy a képzési területen a levelező munkarendű hallgatók aránya, bár létszámuk 2011-ről 2012-re észrevehetően (mintegy 150 fővel) csökkent, és azóta stagnál. Öröndetes tendencia azonban, hogy az angol nyelvű képzéseken részt vevők létszáma négy év alatt közel a duplájára, 1157 főre nőtt.

A társadalomtudományi képzési területen a hallgatók létszáma a 2012–2013-as visszaesés után 2015-re jelentősen nőtt, amely közel 150 fővel haladja meg a 2011-es szintet. A bővülés fő forrása az alapképzések népszerűsége, itt a növekedés meghaladja a 25%-ot. Ezen a területen is megfigyelhető azonban a mesterképzések gyengélkedése, itt a hallgatói létszám 634 főről 542 főre, azaz majdnem 15%-kal esett vissza. Figyelemre méltó azonban a képzési területen az angol nyelvű oktatás előretörése, ezen a képzési nyelven a hallgatók létszáma a nyolcszorosára (!), 51 főről 409 főre nőtt négy év alatt. Az informatika területén a hallgatói létszám növekedése töretlen és igen jelentős, közel 50%-os a vizsgált öt év alatt. A növekedés forrása az alapképzés népszerűsége, ahol a hallgatói létszám 70%-kal haladja meg a 2011-es értéket, és eléri a 925 főt. A mesterképzésnél azonban ellentétes a tendencia, itt a hallgatói létszám negyedével, 74 főre csökkent (részben az alapképzéses hallgatók jó munkaerő-piaci lehetőségei miatt), és a szakirányú továbbképzésben tanulók száma is minimálisra esett vissza. A nagy volumenű csökkenés azért nem jelentkezik összhallgatói szinten, mert a mesterképzésesek és a szakirányú továbbképzésben részt vevők létszáma összesen az alapszakosok egytizedét sem éri el, holott ez az arány 2011-ben még az egynegyedet közelítette.

**2. ábra: Gazdaságtudományok képzési terület hallgatói létszáma összesen (2011-2015) (fő)**

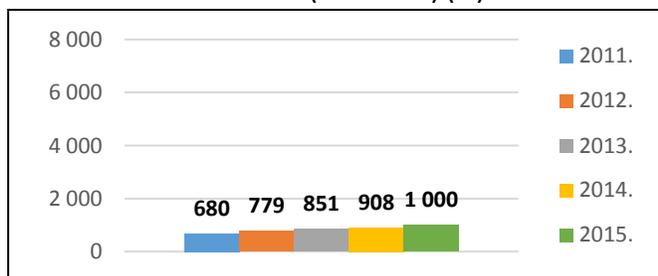


**3. ábra: Társadalomtudományi képzési terület hallgatói létszáma összesen (2011-2015) (fő)**



(!), 51 főről 409 főre nőtt négy év alatt.

**4. ábra: Informatika képzési terület hallgatói létszáma összesen (2011-2015) (fő)**



Az agrár képzési területen 2014-ig lassan növekedett az összesített hallgatói létszám, 2015-ben azonban jelentősen, több mint kétszáz fővel esett vissza a hallgatók létszáma, ami így a 2011-es szintet sem éri el. A pedagógusképzés hallgatói létszáma jelentős hullámváltozást mutat a vizsgált időszakban. A doktori képzés keretét a két tudományterületen (Társadalomtudományok és Műszaki tudományok) működő hét doktori iskola adja. A doktori iskolák 2011 és 2015 között 201 ösztöndíjas, valamint 258 költségtérítéses hallgatót vettek fel, ebből 188-an szereztek fokozatot.

### 2.2.3 A képzési eredményesség értékelése

A Budapesti Corvinus Egyetemen a lemorzsolódó hallgatók száma és aránya öröndetesesen alacsony. Lemorzsolódó hallgatók alatt azokat értjük, akiknek adott képzésen a képzési jogviszonya az aktív félév tekintetében úgy szűnt meg, hogy nem folytatta sem az Egyetemen belül, sem más felsőoktatási intézményben a tanulmányait, valamint nem szerzett végbizonyítványt, nem tett záróvizsgát, nem szerzett oklevelet. Az elenyésző számok azt jelentik, hogy a BCE-re felvett hallgatók elsöprő többsége sikeresen teljesíteni tudja tanulmányait. A lemorzsolódás azonban évről évre növekszik, aminek jellemzően anyagi oka van. A lemorzsolódó hallgatók jelentős részének fizetési hátralék miatt szűnik meg a jogviszonya, tehát az önköltségi díjjal vagy egyéb, tanulmányokhoz kapcsolódó költséggel súlyos késedelembe esik.

6. táblázat: A hallgatói lemorzsolódás 2011–2015 között

Megnevezés	2011	2012	2013	2014	2015
Statisztikai hallgatói létszám (fő)	14 477	14 522	14 173	14 592	14 889
Lemorzsolódás (fő)	43	55	81	139	247
Lemorzsolódás (%)	0,30%	0,38%	0,57%	0,95%	1,66%

A BCE hallgatói a 2014-es Diplomás Pályakövetési Rendszer felmérései alapján kifejezetten jól teljesítenek a munkaerőpiacon. Kiemelendő, hogy ez nem csupán a már végzetekre jellemző, hiszen a tapasztalatok szerint a diákok jelentős része, 44%-a már a tanulmányai mellett is munkát vállal. A munkavállalás jellegén belül magas a gyakornoki és diákmunkák aránya (40%), illetve a dolgozó hallgatók egyharmadánál tartós munkavállalásról van szó. A tanulmányok alatt dolgozó hallgatók munkája az esetek közel kétharmadában illeszkedik tanulmányaik szakterületéhez.

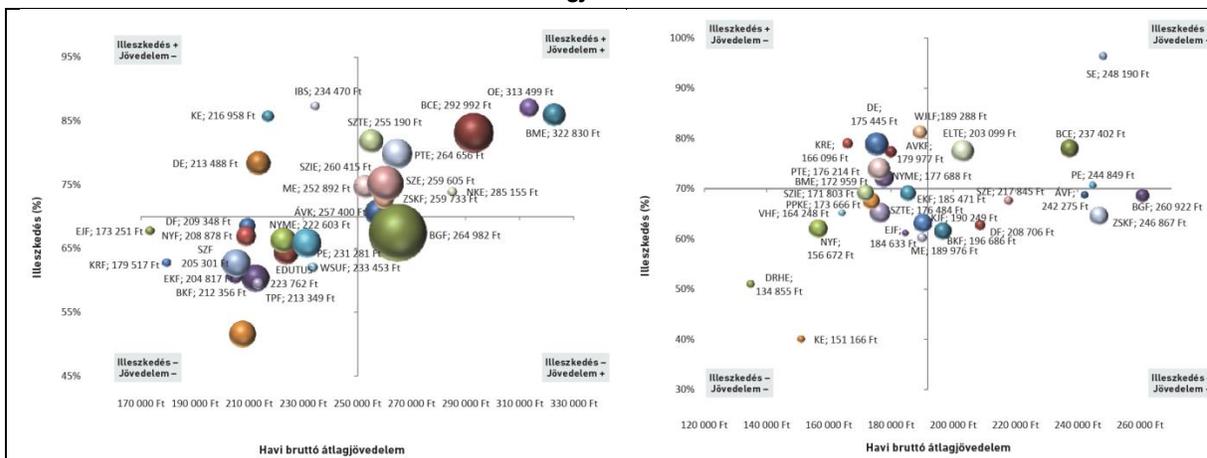
A végzettség megszerzése után állást kereső hallgatók átlagosan 3,35 hónap alatt tudnak elhelyezkedni. Igen alacsony, mindössze 3,5% határozta meg magát munkanélküliként vagy álláskeresőként. A munkába állók nyilatkozata szerint 78%-uk állása illeszkedik a szakterületükhöz, és 84% azok aránya, akik összességében elégedettek a munkájukkal.

A BCE-n diplomát szerettek jövedelmi viszonyai is kiemelkednek az országos átlagból. A külföldön munkát vállalók felmért havi nettó átlagkeresete meghaladja a 246 ezer forintot, de a Magyarországon elhelyezkedett végzősök átlaga is több mint 222 000 forint. Ez jelentősen meghaladja a KSH által közzétett magyarországi havi nettó átlagjövedelem (153 500 Ft), sőt a szellemi foglalkozásúak körében mért 207 900 forintos átlagos jövedelem értékét is.

Az intézmények közötti összehasonlítást az országos Diplomás Pályakövetési Rendszer adataiból kaphatunk. A 2009/2010-es és a 2011/2012-es végzős évfolyamok adatainak teljes körű vizsgálata azt mutatja, hogy mind a gazdaságtudományi, mind a társadalomtudományi területen végző hallgatók az átlagnál magasabb fizetést kapnak, és végzettségükhöz illeszkedő munkakörben dolgoznak. (Lásd az 5.

ábrát.) Az informatikai területen is jellemző az átlagot meghaladó fizetés, de az illeszkedés itt valamivel gyengébb.

**5. ábra: A gazdaságtudományi és a társadalomtudományi területen végzettek illeszkedése és átlagjövedelme**



Forrás: Adminisztratív adatbázisok integrációja, gyorsjelentés, 2015

A BCE hallgatóinak erős nemzetközi orientációja van. A végzettek közel egynegyede vett részt külföldi mobilitási programban, de külön kiemelendő a Társadalomtudományi Kar, ahol ez az arány meghaladja a 30%-ot. Szintén az erős nemzetközi orientációt jelzi, hogy a hallgatók 53%-a elképzelhetőnek tartja, hogy Magyarországon kívül helyezkedjen el. A megkérdezett frissdiplomások közül 18% jelezte, hogy a végzést követő időszakban hosszabb-rövidebb ideig már dolgozott külföldön, és 9%-uk a felmérés időpontjában is más államban volt alkalmazásban. A három legnépszerűbb célpont az Egyesült Királyság, Németország és Ausztria.

## 2.2.4 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása

A Budapesti Corvinus Egyetem fő képzési területein 2011–2015 között jelentősen emelkedett a BCE-re jelentkezők aránya az országos összesített jelentkezéseken belül. Miközben az érintett területeken az országos jelentkezések száma tendenciaszerűen – olykor drasztikus mértékben – visszaesett, addig a Corvinusra jelentkezők létszáma abszolút értékben is folyamatosan emelkedett.

Országos szinten a – Közgazdaságtudományi és Gazdálkodástudományi Karok képzéseit felölelő – gazdaságtudományi, illetve a – Társadalomtudományi Kar képzéseit felölelő – társadalomtudományi képzési területen csökkent leginkább a jelentkezések száma: előbbi esetében több mint harminc, utóbbinál több mint negyven százalékos a visszaesés. A BCE-re jelentkezők létszáma 2011-ről 2015-re azonban a gazdasági képzések esetében 10%-kal, a társadalomtudományi területen 3%-kal nőtt. Így ezeken a területeken az összes jelentkezésen belüli arány 36-ról 55, illetve 17-ről 31%-ra javult. A legnagyobb előrelépés a képzési területre jelentkezők arányában az informatika területen következett be, itt az arány kis híján a duplájára nőtt. Ez összhangban áll a BCE-re jelentkezők létszámának változásával, mely 81%-kal emelkedett a vizsgált négy évben.

A pedagógusképzés területén a jelentkezők száma a felére esett vissza négy év alatt. Némileg csökkent az agrár képzési területre jelentkezők száma is, de ez a visszaesés az országos jelentkezések tekintetében még nagyobb mértékű.

**7. táblázat: Jelentkezők létszámának alakulása képzési területenként országosan és a BCE-n (2011-2015)**

	Év	Képzési terület						
		agrár	gazdaság-tudományok	informatika	műszaki	művészet	pedagógus-képzés	társadalom-tudomány
Jelentkezők létszáma országosan összesen (fő)	2011	11 201	40 145	12 203	28 135	7 272	18 205	23 225
	2012	9 604	25 590	10 745	24 862	5 355	14 428	17 187
	2013	9 791	28 512	9 639	22 105	5 093	15 851	11 031
	2014	11 001	31 344	10 786	22 728	5 390	19 091	12 739
	2015	10 468	28 601	11 150	22 484	5 967	20 042	13 076
BCE-re jelentkezők létszáma összesen (fő)	2011	4 395	14 328	832	463	0	202	3 925
	2012	4 542	12 112	1 295	534	40	68	4 911
	2013	4 070	14 359	1 019	503	34	101	3 753
	2014	4 825	16 136	1 601	613	27	127	4 015
	2015	4 285	15 789	1 506	496	39	98	4 048
BCE-re jelentkezők aránya az országos jelentkezéshez viszonyítva	2011	39,24%	35,69%	6,82%	1,65%	0,00%	1,11%	16,90%
	2012	47,29%	47,33%	12,05%	2,15%	0,75%	0,47%	28,57%
	2013	41,57%	50,36%	10,57%	2,28%	0,67%	0,64%	34,02%
	2014	43,86%	51,48%	14,84%	2,70%	0,50%	0,67%	31,52%
	2015	40,93%	55,20%	13,51%	2,21%	0,65%	0,49%	30,96%

Az agrár képzési területen a BCE-re felvettek aránya az országosan felvettekhez képest minimálisan, 25%-ról 22%-ra csökkent. A – Közgazdaságtudomány és Gazdálkodástudományi Karok képzéseit felölelő – gazdaságtudományi képzési területen az országosan felvettek létszáma jelentős mértékben, közel 5000 fővel csökkent, ugyanakkor a BCE-re felvettek létszáma némi emelkedést mutat, és 2015-ben meghaladta a 2500 főt. Mindezek eredményeképpen a BCE részesedése jelentős mértékben emelkedett a felvettek vonatkozásában: a kezdeti 10% körüli érték 2015-re megközelítette a 16%-ot. Az informatika képzési területen a BCE-re felvettek létszáma növekszik, az országos felvetteken belüli arány 3%-ról 5% fölé kúszott. A társadalomtudományi képzési területen országosan több mint háromezer fővel kevesebben kerültek felvételre. Ugyanebben az időszakban a BCE növelni tudta a felvett hallgatói létszámát, ami 630 fő körül stabilizálódott. Az országosan felvetteken belül a BCE aránya jelentős mértékben emelkedett a 2011-es 6%-ról 2015-ben közel 12%-ra.

**8. táblázat: Felvettek létszámának alakulása képzési területenként országosan és a BCE-n (2011-2015)**

	Év	Képzési terület						
		agrár	gazdaság-tudományok	informatika	műszaki	művészet	pedagógus-képzés	társadalom-tudomány
Felvettek létszáma országosan összesen (fő)	2011	5 020	21 338	6 848	16 302	1 357	9 518	8 627
	2012	4 194	15 943	5 942	15 083	1 538	7 426	6 242
	2013	5 320	17 959	5 701	13 529	1 573	9 070	4 636
	2014	5 355	18 719	6 100	12 916	1 673	10 118	5 349
	2015	4 898	16 454	6 145	12 467	1 631	10 491	5 379
BCE-re felvettek létszáma összesen (fő)	2011	1 241	2 266	207	58	0	54	548
	2012	996	2 205	337	84	7	20	630
	2013	1 134	2 223	323	95	12	24	657
	2014	1 112	2 348	341	91	11	29	640
	2015	1 074	2 576	333	85	16	29	623
BCE-re felvettek aránya az országosan felvett létszámhoz viszonyítva	2011	24,72%	10,62%	3,02%	0,36%	0,00%	0,57%	6,35%
	2012	23,75%	13,83%	5,67%	0,56%	0,46%	0,27%	10,09%
	2013	21,32%	12,38%	5,67%	0,70%	0,76%	0,26%	14,17%
	2014	20,77%	12,54%	5,59%	0,70%	0,66%	0,29%	11,96%
	2015	21,93%	15,66%	5,42%	0,68%	0,98%	0,28%	11,58%

## 2.3 A K+F+I TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

### 2.3.1 A kutatási portfólió értékelése

A Gazdálkodástudományi Kar az ország vezető oktatási és kutatási helye a gazdálkodástudományok terén. Hazai dominanciáját nemcsak a felvételi jelentkezések számadatai jelzik, hanem a magyar nyelvű publikációs tevékenység kiterjedtsége, s a vállalati szférához fűződő kapcsolata. Mindez azt is jelenti, hogy a Gazdálkodástudományi Kar kutatási portfóliójában erősnek számít egyfelől az oktatáshoz kapcsolódó tudományos produkció, másfelől a vállalatok igényeire választ adó alkalmazott kutatási tevékenység. Ezzel szemben az alapkutatói képességek nem kiegyensúlyozottak a Kar hat intézete között.

A nemzetközi mércével mért tudományos teljesítmény elsősorban a Gazdálkodástudományi Kar öt műhelyét jellemzi: Agrárközgazdasági és Vidékfejlesztési Tanszék (Vállalkozásfejlesztési Intézet), Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék (Vállalatgazdaságtan Intézet), Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás Tanszék (Marketing és Média Intézet), Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék, valamint Gazdaságetikai Központ (Pénzügyi, Számviteli és Gazdasági Jog Intézet). E műhelyek nemzetközi tudományos publikációi és nemzetközi pályázati aktivitása egyaránt átlag fölötti. A

Gazdálkodástudományi Kar többi kutatóműhelye tevékenységének nemzetközi tudományos porondon való megjelenéséhez és megerősödéséhez már középtávon hozzájárulhat, hogy a kari szintű kutatási költségvetés célzottan erőforrásokat nyújt a nemzetköziesedéshez.

A Közgazdaságtudományi Kar kutatási portfóliója a közgazdaságtudomány és a gazdaságpolitikai, közpolitikai irányítás elméleti és módszertani összefüggéseinek vizsgálata, a játékelmélet, a matematikai közgazdaságtan és az egészségügyi közgazdaságtan. Természetesen a gazdaságpolitika és annak részterületei gyakorlati kérdésekként is felmerülnek, nehéz szétválasztani az elméletet és a gyakorlatot, az alap- és az alkalmazott kutatást. A Kar kutatói, szervezeti egységei rendszeresen jelen vannak a legrangosabb nemzetközi (FP6 és FP7, EU COST stb.) és hazai (LENDÜLET, OTKA) kutatási együttműködésekben, illetve jelenleg is részt vesznek jelentős eséllyel bíró további kutatási projektek (pl. H2020) előkészítésében. A tudományos eredmények gyakorlati alkalmazása irányába is sikeres lépések történtek (erre példa a kormányzati gyakorlatot orientáló, nemzetközi ajánlások kidolgozásában és disszeminációjában való részvétel a COCOPS FP7 projekt részeként). A Kar nemzetközi kapcsolatai és együttműködései igen kiterjedtek.

A Társadalomtudományi Kar adottságaiból következően a kutatási stratégia olyan csomópontokat fogalmaz meg, ahol kihasználható a multidiszciplinaritásból eredő kettős előny: diszciplinárisan különböző témák megjelenítése és ezek összekapcsolása, illetve különböző témák multidiszciplináris megközelítése. Tekintettel arra, hogy a Kar oktatói több tudományterület művelői, az általuk vezetett kutatások sokszor kiterjednek a társadalomtudományokon túl a történettudomány, a filozófia, a társadalmi nemek vagy a gazdasági elemzés és a pedagógia területére is.

A Kar K+F tevékenységét a következők jellemzik: elméletileg és módszertanilag megalapozott empirikus kutatások, összehasonlító vizsgálatok, nemzetközi pályázatok, a kari és egyetemi műhelyek közti együttműködés, alapkutatások és alkalmazott kutatások egymást támogató tematikája (pl. a Szociológia és Szociálpolitika, valamint a Politikatudományi Intézetben folyó kutatások az információs technológia, az európai integráció vagy a korrupciókutatás kérdéseiben). Jelentősek a nemzetközi tanulmányok területén folyó iszlám kutatások (Korunk és az iszlám MEH-MTA projekt), a pedagógusképzés területén megmutatkozó módszertani és iskolapszichológiai kutatások, a szakképzéshez és a felnőttképzéshez, a hátrányos helyzetűek felzárkóztatásához, a médiatudatosság fejlesztéséhez kapcsolódó nemzetközi projektek. Az elmúlt években a Kar oktatói által folytatott kutatások nagy arányát adták az OTKA-pályázatokon elnyert támogatások, a TÁMOP, a Refernet, valamint a Kar részt vesz az FP7-es pályázatokon is a Szociológia és Társadalompolitikai Intézet együttműködésében.

### 2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése

A magas szintű oktatói és kutatói tevékenység ellátásához jól képzett és kvalifikált munkatársakra van szükség. A Pesti Campus állományát 349 teljes munkaidőben foglalkoztatott oktató és kutató jelenti. A Gazdálkodástudományi és a Társadalomtudományi Karon a minősített oktatók aránya meghaladja a 85%-ot. Az Egyetem önéletrajzi adatbázisa szerint az elmúlt öt évben az Egyetem oktatóinak 33%-a vett részt különböző szakmai, tudományos szervezetek elnökségében, vagy tevékenykedik aktív tagként. Az elmúlt öt évben 25 kollégánk látott el felügyelő bizottsági feladatokat 37 különböző szervezetekben. 76 kollégánk kapott neves állami, valamint nemzetközi kitüntetést. 43 kollégánk vesz részt mintegy 60 hazai és nemzetközi szakfolyóirat szerkesztőségi tagjaként (például olyan lapoknál, mint az International Journal of Cross-Cultural Management vagy a Government and Legal Studies). Emellett az Egyetem gondozásában számos tudományos folyóirat működik, így például a Vezetéstudomány, a Köz-Gazdaság, a Corvinus Journal of Sociology and Social Policy, a Society and Economy, a Biztosítás és Kockázat, a Pure Mathematics and Applications és a Grotius.

Az emberi erőforrások oldaláról tehát adottak a kapacitások a nemzetközi színvonalú kutatási feladatok ellátására. Az Egyetem kutatási kapacitásainak kihasználhatóságát ugyanakkor jelentősen befolyásolja az oktatási túlterheltség. Kijelenthető, hogy a jelenlegi egyetemi oktatói-kutatói fizetések párosulva a magas oktatásterheléssel súlyos korlátját jelentik a nemzetközileg számottevő kutatási teljesítmény kialakításának, amit csak mérsékelten képes ellensúlyozni a 2009-ben indított Kutatási Kiválósági Díj, amely forrásokat biztosít a pályázóknak. Mindez jól látható az oktatói-kutatói utánpótlás korlátozott voltában is (a doktoranduszok közül igen kevés tud, illetve akar megmaradni az akadémiai pályán). A K+F kapacitások érdemi növeléséhez elengedhetetlen az oktatásterhelés csökkentése, valamint a kutatásból szerezhető plusz jövedelem érdemi növelése. A kutatói életpálya modell egyetemi szintű kialakítása lehetővé tenné az Egyetem számára, hogy jelenlegi hazai és regionális vezető pozícióját számottevő nemzetközi jelenlétté fejlessze a globális tudományos közösségben.

A K+F kapacitások érdemi javulásában számottevő eredményt hozna az is, ha korszerű kutatási infrastruktúrát tudna létrehozni az Egyetem az új Székesfehérvári Campusán. Elengedhetetlen, hogy szélesebb körű hozzáférés valósuljon meg a különböző tudományos és vállalati adatbázisokhoz az Egyetem Központi Könyvtárán keresztül. Ezen túlmenően a Gazdálkodástudományi Karon fogalmazódott meg leginkább az igény arra, hogy a kutatás fizikai infrastruktúráját korszerű kutatási lab-ekben (laboratóriumokban) hozzuk létre, és így erősítsük meg az interdiszciplináris szellemi műhelyeket. A lab-ek a Kar (és az Egyetem) különféle (állami, civil, üzleti) partnereivel közös tudásteremtés platformjait testesítenék meg a nyílt innováció filozófiájára építve.

Fontos megemlíteni a kutatás szervezeti kereteit is. A kutatások az Egyetemen a tanszékek mellett ún. kutatóközpontokban folynak. Ezek száma ugyanakkor rendkívül magas, a három pesti karon 45 kutatóközpont működik. Ezek egy része már csak formálisan létezik. Célszerű ezért újragondolni a kutatás szervezeti és irányítási kereteit is, és megerősíteni a stratégiai szintű kutatómenedzsment szerepét. Erre jó példát mutat a Gazdálkodástudományi Karon megindult folyamat, ahol létrehozták a kari kutatási igazgatói posztot, akinek feladata az intézeti kutatási törekvések integrálása. Létrejött a Kari Kutatási Bizottság, amely megkapta a kutatásösztönzésre szánt kari források elosztásáról való döntés jogát. A Bizottság tagjai a Kar legkiválóbb kutatói, akik elkötelezettek nemzetközi kutatásokban való közreműködésre, pályázásra. Rendszeresen publikálják a Kari Kutatási Hírlevelet, amely az elért eredményekről és a pályázati lehetőségekről informál. A Karon kutatási hetet rendeztek (továbbfejlesztve a korábbi kutatási fórumok hagyományait), melyet jövőre nemzetközivé szeretnének tenni. Rendszeresek a 'Science Cafe' rendezvények, melyek keretében egy-egy kolléga számol be a kutatási eredményeiről, nemzetközi projekt tapasztalatairól.

### 2.3.3 A K+F+I eredményesség és a technológiatranszfer értékelése

A Magyar Tudományos Művek Tára szerint az elmúlt években kollégáink nagyszámú magyar és idegen nyelvű tudományos publikációt jelentettek meg (a publikációk számáról lásd a 9. táblázatot). Az EMMI által rendelkezésünkre bocsátott kimutatás alapján<sup>1</sup> a 2010-2014-es időszakban a gazdálkodástudományi és közgazdasági területen a BCE a nemzetközileg is látható publikációk 40%-át, általános társadalomtudományi területen pedig 8%-át adta. Az MTMT alapján az Egyetemhez 41 olyan oktató és kutató kapcsolódik, akinek 10 feletti a Hirsch-indexe.

<sup>1</sup> Soós Sándor: A hazai FOI-k kibocsátásának és idézettségi hatásának mutatói az MTMT és a Web of Science (WoS) adatai alapján 2010-2014. Háttéranyag az EMMI Felsőoktatásért Felelős Államtitkársága koordinálta Intézményfejlesztési Tervekhez

**9. táblázat: Tudományos közlemények számának alakulása (2010–2014) (db)**

Év	I. Tudományos folyóiratcikk			II. Könyvek			III. Könyvrészlet			IV. Konf.közl. folyóiratban vagy konferenciakötetben			Tudományos közlemények összesen (I-IV.)
	I	M	Ö	I	M	Ö	I	M	Ö	I	M	Ö	
<b>Budapesti Corvinus Egyetem – Pesti Campus összesen</b>													
<b>2010</b>	99	217	316	27	68	95	71	180	251	93	48	141	<b>803</b>
<b>2011</b>	146	254	400	35	79	114	64	220	284	105	51	156	<b>954</b>
<b>2012</b>	136	235	371	40	98	138	92	159	251	102	52	154	<b>914</b>
<b>2013</b>	125	183	308	22	48	70	81	127	208	61	50	111	<b>697</b>
<b>2014</b>	142	194	336	25	53	78	68	160	228	59	50	109	<b>751</b>

I = idegen nyelvű, M= magyar nyelvű, Ö = összes publikáció

Forrás: MTMT

\* részletes adatokat a melléklet tartalmaz

Az Egyetem kutatás-fejlesztési tevékenységében, valamint finanszírozásában és gazdálkodásában kiemelt fontosságú a hazai és a nemzetközi pályázatokon való részvétel, mely erősíti a tudományos versenyképességünket.

A 2011–2014. évben a pályázati tevékenység elég jelentős eltérést mutat, kiemelten a hazai pályázatok tekintetében. A 2011-es évben a hazai pályázatokon való részvétel drasztikusan csökkent, mely a pályázati kiírások csökkentésének tudható be. Mivel az Egyetem a Közép-Magyarországi Régióba tartozik, így az Új Magyarország Fejlesztési Terv, valamint az Új Széchenyi Terv keretében jóval kevesebb lehetősége nyílt különböző pályázatokon való részvételre. A nemzetközi pályázatok súlya a pályázatok számát tekintve nőtt. Sok olyan nemzetközi pályázat van, melyben konzorciumi tagként veszünk részt, de egyre több megkeresés érkezik – kiemelten az FP7-es projektek esetén – az egyetemek, főiskolák közötti együttműködésekre. Ennek nagy jelentősége van, hiszen a pályázatokon, illetve a már megnyert projekteken való részvétellel szerzett tapasztalatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy a jövőben már konzorciumi vezetőként pályázhassunk.

## 2.4 A HARMADIK MISSZIÓ KERETÉBEN VÉGZETT TEVÉKENYSÉGEK ÉRTÉKELÉSE

### 2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése

A Budapesti Corvinus Egyetem a „harmadik misszió” keretében szerves kapcsolatra törekszik a gazdasági-társadalmi környezetével. Ez azt jelenti, hogy akár az Egyetem részéről, akár a gazdasági élet szereplőitől érkező megkeresésekben rejlő lehetőségeket törekszik optimálisan kihasználni, figyelembe véve a partner és a piac igényeit.

A BCE-nek a 2011–2015 közötti időszakban számos ilyen jellegű együttműködési megállapodása született. A Corvinus elitegyetemi megítélésének, jó nevű professzorainak, valamint a piaci igényekhez alkalmazkodó képzési portfóliójának köszönhetően a nem akadémiai szférából is folyamatosan felkérések érkeznek ilyen együttműködési megállapodások létesítésére.



A 2011–2015-ös évek időszakában 10 vállalattal (lásd a mellékletet) kötöttünk együttműködési megállapodást, amely keretében – többek között – projektek sikeres teljesítéséhez veszik igénybe a BCE oktatói-kutatói szaktudását, hozzáértését, s ennek fényében az Egyetem a gazdasági szereplők részére törekszik új kompetenciák átadására.

Az együttműködések célja a legtöbb esetben tudományos kapacitásaink felajánlása, egymás támogatása a szakmai feladatok ellátásában, szaktanácsadás, források közös megpályázása, közös kutatási projektek kidolgozása, lebonyolítása, közös publikációk írása, hallgatók számára segítségnyújtás szakmai fejlődésükhöz, ehhez a külső partner részére biztosított lehetőség előadás tartására stb., és nem utolsósorban szakmai gyakorlat biztosítása a hallgatók részére.

Emellett az Egyetemi Könyvtár és Levéltárnak – amellett, hogy 2011–2015. időszakban évente több mint 4000 nem egyetemi beiratkozott olvasót szolgált ki – jelenleg 28 budapesti középiskolával van együttműködési megállapodása, amelynek keretében több mint 60 diák végzett 1400 óra közösségi szolgálatot a könyvtárban.

## **2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése**

A harmadik misszióknak való megfelelés egyik fontos összetevője a piaci igényekre reagáló képzési programok kialakítása, mely törekvéssel a többi, vagy legalábbis a felsőoktatási intézmények legnagyobb hányada kell hogy szembesüljön. Ebből következően egyes egyetemek igényei, célkitűzései találkoznak, mely találkozásokból igen eredményes együttműködések alakulhatnak ki.

Hasonló megfontolásokból és közös akaratból születtek meg azok a hazai és nemzetközi oktatási célú megállapodások (2011 és 2015 között szám szerint 41, ebből van olyan intézmény, amelyikkel több szakra vonatkozóan is külön-külön történt szerződés-kötés), melyeket a melléklet tartalmaz.

A felsorolásban szereplő egyetemekkel kiváló az együttműködésünk, mindkét fél részéről meglegedettséggel nyilatkoznak a képzésekben részt vevő oktatók és hallgatók. A közös érdekek erősítik a BCE-t és a partnert is, ami a kiélesedett versenyhelyzetben inkább előnyt jelent.

## **2.4.3 A nemzetközi szerepvállalás értékelése**

Az Egyetem folyamatosan elérendő célkitűzése a BCE és az oktatói-kutatói tevékenységének nemzetközi megmértetésben való erősödő szerepe. Mindezt számos eszközzel támogatjuk (az oktatói és hallgatói mobilitási programokkal, a nemzetközi konferenciákon való részvétel finanszírozásával, ismert külföldi kutatók meghívásával). Ehhez nyújt segítséget például a Magyar Nemzeti Bankkal idén kötött megállapodás is.

A 2011-2015-ös időszakot tekintve elmondható, hogy a Budapesti Corvinus Egyetemnek sikerült megőriznie a nemzetközi területen elért eddigi eredményeit, amit további sikerekkel gazdagított. Az angol nyelven indított szakok száma folyamatosan bővült, amelynek következményeképpen ma minden karunk rendelkezik angol nyelvű képzéssel, amelyek közül több nemzetközileg is akkreditált. A kettős és közös diplomák száma is jelentősen növekedett. A cserehallgatók számára felkínált idegen nyelvű kurzusok száma is szignifikánsan nőtt: a 2015-ös őszi félévben közel 300 tárgy közül válogathattak hallgatóink. A külföldi részképzési programok: Erasmus, CEEPUS, kétoldalú egyezmények tekintetében Egyetemünk az egyik vezető intézmény az országban. A bejövő cserehallgatók létszáma folyamatosan nőtt, ami a 2014-2015-ös tanévben meghaladta a 750 főt (ebből 540 fő volt erasmusos). A corvinusos kiutazó cserehallgatók létszáma is rekordot döntött: 2014–2015-ben 465 kiutazó hallgatónk volt, amiből 419 az

Erasmus Program keretében valósult meg. Szintén sikereink között tartjuk számon, hogy a 2014–2015-ös tanévben a külföldi hallgatói létszám egyetemi szinten nézve meghaladta a 12%-ot, és az Egyetem célja ennek a létszámnak a további növelése.

Az oktatói mobilitást tekintve kiemelkedő teljesítmény, hogy a 2014–2015-ös tanévben Egyetemünk 41 oktatója vett részt az Erasmus Programban, aminek következtében fejlődött az általuk oktatott egyes tárgyak színvonala is.

(A BCE 2011-2015 között megkötött együttműködési megállapodásainak listája megtalálható a mellékletben.)

## 2.5 A MŰKÖDÉSI, GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

Az IFT kezdő időpontjában, azaz 2016. január 1-jén, a három budai kar és e karok működését támogató szervezeti egységek kiváltak a BCE szervezetéből, ezért jelen dokumentum a helyzetértékelés során a szervezeti változással nem érintett pesti karok és egyéb szervezeti egységek bemutatására és értékelésére koncentrál. A jelen fejezetpontban azonban a működési és a gazdálkodási tevékenységre vonatkozó pénzügyi adatokat és naturáliákat a teljes, azaz az elmúlt 5 évben fennálló szervezeti felépítés egészére mutatjuk be. Az IFT-vel lefedett időszakkal való kapcsolat megteremtése érdekében a 3.4. fejezetpontban a 2015. december 31-ei várható adatok tekintetében végrehajtjuk a kiválás miatti „bázistranszformációt”, azaz bemutatjuk a 2015-ös évet a kiválásban érintett szervezeti egységek nélkül. A helyzetértékeléshez a 2015. év **várható tény** adatait tájékoztató jelleggel bemutatjuk, de az elemzést alapvetően a 2014-es lezárt évhez viszonyítva végezzük el. A helyzetértékelés részletes adatait a 4.4 sz. – elektronikusan csatolt – mellékletben található Helyzetértékelés és Üzleti terv foglalja össze.

10. táblázat: Főbb gazdálkodási adatok (2011–2015) (E Ft-ban)

	2011. évi tény *	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. 1-12. hó tény
I. Előző évi pénzmaradvány	765 861	576 186	367 965	1 566 113	1 756 069
II. Tárgyévi bevételek összesen	16 238 886	14 090 314	13 974 432	13 976 683	14 754 040
III. Tárgyévi kiadások összesen	16 343 715	14 298 534	12 776 284	13 786 728	13 011 340
IV. Éven belüli egyenleg	-104 829	-208 221	1 198 148	189 955	1 742 700
V. Egyenleg (I. + IV.)	661 032	367 965	1 566 112	1 756 068	3 498 769

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

A táblázat adataiból látható, hogy 2011-ről 2012-re nagymértékben visszaestek a bevételek, amely egyrészt a pályázati, másrészt az állami támogatás csökkenésének volt köszönhető, míg a saját bevételek ebben az időszakban is növekedtek. A későbbi években a bevétel összege a 14 000 M Ft körül stabilizálódott, azonban az összetétele nagyban változott, ahogy erre a későbbiekben részletesen kitérünk. A kiadások is természetesen igazodnak a bevételek nagyságrendjéhez, mivel hitelfelvételre nincs mód, így a költség a bevételek mértékéig lehetséges, azonban az esetleges pénzforgalmi egyensúlytalanság az adósságállomány és a rendelkezésre álló pénzeszközállomány változásában megjelenik.

**11. táblázat: Lejárt fizetési határidejű tételek és a pénzeszközök (2011–2015) (M Ft-ban)**

Megnevezés	2011. évi tény	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. 1-12. hó tény
Év végi pénzeszközállomány	600	354	1290	1756	3 600
Tartozásállomány	176	773	832	8	12

A lejárt fizetési határidejű tételek és a pénzeszközök év végi állományának alakulásából látható, hogy a 2012. év végén komoly likviditási problémák álltak fenn, amelyek 2013-ban javultak a megszorító intézkedések hatására, azonban gazdasági racionalitással nem indokolható döntéseknek köszönhetően a pénzügyi lehetőségeket alulmúló fizetési készség miatt a lejárt tartozásállomány indokolatlanul magas értéke jellemezte az évet. A 2014. és a 2015. év tekintetében elmondható, hogy a likviditás kiegyensúlyozott, a tartozásállomány a normál működés keretében értelmezhető minimális értéken áll fenn, és az intézmény számára hosszú idő elteltével újra fejlesztési lehetőségek nyíltak.

A kiadások szerkezetében a személyi kiadások közel 50%-ot tesznek ki, a dologi kiadások 35-40%-ot képviselnek és az ellátottak számára történő kifizetések jelentenek további 11-13%-os kiadási arányt. A felhalmozási célú kiadások szinte eltűntek az időszak közepén, azonban 2015-ben látható, hogy a 2014. és a 2015. év során keletkező tartalékok újra lehetővé tették, hogy felújítási tevékenységek induljanak el. Az ösztöndíj típusú kiadások cca. 1 700 M Ft körüli értéket mutatnak, enyhén csökkenő tendenciával.

**12. táblázat: Kiadások alakulása (2011–2015) (E Ft-ban)**

	2011. évi tény*	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. 1-12. hó tény
Személyi kiadások összesen	5 719 974	5 434 261	4 570 885	4 734 448	5 140 675	4 619 590
Járulékok	1 452 917	1 440 954	1 177 688	1 366 055	1 398 828	1 313 690
Dologi kiadások	5 615 278	4 892 685	4 712 507	5 313 023	5 261 367	4 089 188
Felhalmozás-felújítás	1 511 593	715 054	270 283	444 910	1 311 619	871 735
Ellátottak (ösztöndíj, nyugdíj)	1 794 055	1 715 143	1 776 654	1 770 646	1 681 286	1 895 784
Pénzeszköz átadás	249 898	100 438	268 268	157 647	27 132	221 353
<b>III. Kiadások összesen</b>	<b>16 343 715</b>	<b>14 298 535</b>	<b>12 776 285</b>	<b>13 786 729</b>	<b>14 820 907</b>	<b>13 011 340</b>

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

A kiadások összességében cca. 10%-kal csökkentek 2014-re. A személyi jellegű kifizetéseknél nagyságrendileg ugyanilyen mértékű csökkenés következett be, ami a létszámcsökkenésre vezethető vissza, miközben az átlagjövedelmek egy hullámvölgyet követően kismértékben növekedtek (2011-303,9 E Ft/fő; 2012-263,8 E Ft/fő; 2013-252,3 E Ft/fő; 316,2 E Ft/fő). (A pályázati tevékenység 2011-et követő visszaesése jól látható az átlagjövedelem alakulásában. Lásd később a pályázati bevételekről szóló részben.)

A dologi kiadások évek közötti összehasonlítását nagymértékben torzítja az egyik évről a másikra áthúzódó különböző nagyságrendű adósságok összege. 2013-ban relatíve alacsony dologi kiadás látható, azonban ennek az évnél a végén 800 M Ft-nál nagyobb összegben állt fenn lejárt fizetési határidejű adósságállomány. A további fejezetekben a bevételek részletes bemutatására is kitérünk.

## 2.5.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése

A 2.2.1. fejezetpont az intézmények képzési tevékenységében közvetlenül részt vevő humán erőforrás értékelését foglalja össze, ezen fejezetpontban pedig a nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelésére térünk ki, amelynek részleteit a melléklet 45. táblázata foglalja össze

A támogató munkakörben foglalkoztatottak létszáma 2011-hez képest jelentős mértékben, azaz 15%-kal csökkent, és a csökkenés minden – általunk használt – munkaköri besorolás szerinti kategóriában egyedileg is megfigyelhető, miközben a számított hallgatói létszám 2%-os növekedést mutatott a vizsgált időszakban.

A támogató munkakörben foglalkoztatott munkavállalók cca. 50%-a felsőfokú, cca. 40%-a középfokú és cca. 10%-a alacsonyabb végzettséggel rendelkezik. Kismértékű elmozdulás volt megfigyelhető az öt év során, amelynek következtében 53%-ra emelkedett a felsőfokú és 7%-ra csökkent az alacsonyabb végzettségűek aránya. Az utóbbi kategóriába jellemzően a takarítást, postai kézbesítőt és a kertészeti munkákat ellátó kollégák tartoznak.

## 2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

13. táblázat: A BCE költségvetési támogatása (2011–2015) (E Ft-ban)

	2011. évi tény*	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. 1-12. hó tény
<b>Állami támogatás 100%</b>	<b>8 298 815</b>	<b>7 564 581</b>	<b>7 186 764</b>	<b>7 132 278</b>	<b>7 443 300</b>	<b>7 993 940</b>
ebből: képzési támogatás (vagy K+T+F)	4 967 554	4 506 398	3 544 637	4 053 332	4 627 700	4 627 700
ebből: hallgatói juttatások	1 915 028	1 756 950	1 803 926	1 730 112	1 630 100	1 630 100
ebből: céltámogatás (programfinanszírozás)	430 900	248 437	239 437	341 641	281 300	281 300
ebből: PPP program támogatása	722 326	756 890	839 488	825 673	904 200	904 200
ebből: közoktatási feladatok	82 000	72 000	54 000	0	0	0
ebből: pályázatok	131 377	126 575	127 862	122 409	0	323 450
ebből: egyéb máshova nem sorolt állami bevétel	49 630	97 331	577 414	59 111	0	227 190

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

Az intézmény állami támogatása a vizsgált időszakban 2014-ig évente csökkent, 2014-ben a 2011. évi összeg 85,9%-ára, majd 2015-re az előző évhez képest a tervezett érték 4,4%-kal emelkedett.

Az állami támogatásokon belül a képzéshez, kutatáshoz és fenntartáshoz kapcsolódó összeg 60% körüli értéket képvisel, a 2013. év azonban ennél alacsonyabb, 50% körüli arányt mutatott.

Az összegek nagyságrendje és alakulása azonban csak a hallgatói létszám alakulásával együtt értékelhető, és ezen belül is vizsgálendő, hogy milyen módon alakult a hallgatói létszám a különböző finanszírozási formák között (lásd a melléklet 46. táblázatát).

A tényleges hallgatói létszám kismértékben, 2%-kal növekedett, azonban ezen belül az államilag támogatott/ösztöndíjas létszám 8,2%-kal csökkent és az önköltséges hallgatók létszáma 24%-kal növekedett a 2011. évi adatokhoz képest. Ennek következtében az államilag támogatott hallgatók aránya 68%-ról 62%-ra csökkent, miközben az önköltséges hallgatók aránya 32-ről 38%-ra emelkedett.

A támogatási összeg és a létszám alakulásának együttes megítélésére az egy hallgatóra jutó támogatási összeget célszerű megvizsgálni.

14. táblázat: Egy számított, állam által támogatott hallgatóra jutó képzési támogatás (2011–2015) (E Ft/fő)

	2011. évi tény*	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. várható tény
1 számított, állam által támogatott hallgatóra jutó képzési támogatás	530	499	435	497	567	538

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

A mutató értéke 2013-ban érte el a mélypontját, majd emelkedett és 2015-ben 7%-kal magasabb volt a tervezett értéke, mint a 2011. évi 530 E Ft/hallgató/év.

Az állami támogatáson belül a fentiekben elemzett domináns összetevőn (képzési támogatás) túl a hallgatói juttatások és a PPP támogatás képvisel jelentős arányt. Az előbbi 22–25% között mozog, míg a PPP támogatás az állami bevétel cca. 9-12%-át teszi ki. A 2014. évet megelőzően a teljes PPP kiadásokhoz való hozzájárulás 42–45% körül mozgott, azonban 2014-re – a 2015. évi elszámolásban kiegészítve – és 2015-ben az eredeti költségvetési előirányzatban ez az arány elérte az 50%-ot, amely a PPP szerződésekben vállalt állami hozzájárulás mértéke. A célzott támogatások a 3-5% körüli arányt mutatják, miközben csökkenő a szerepük az állami támogatás teljes összegén belül.

### 2.5.3 Az intézményi saját bevétel-szerzési képesség bemutatása

15. táblázat: Saját bevételek alakulása (2011–2015) (E Ft)

	2011. évi tény*	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. 1-12. hó tény
<b>Saját bevételek 100%</b>	<b>3 873 867</b>	<b>4 110 597</b>	<b>4 449 116</b>	<b>4 792 959</b>	<b>4 674 152</b>	<b>5 142 919</b>
ebből: hallgatói befizetések (oktatási bevételek)	2 509 117	2 833 011	3 327 855	3 617 124	3 616 341	3 928 453

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

A saját bevételek összege az elmúlt öt évben folyamatosan emelkedett, 2011-hez képest 2014-ben 23,7%-kal magasabb az összege. Ezen belül a markáns növekedés, 44,2%, az oktatáshoz közvetlenül kapcsolódó bevételeknél figyelhető meg. Mindennek következtében az intézmény összes bevételén belül a saját bevételek aránya 23,9%-ról 34,3%-ra emelkedett, és a saját bevételeken belül az oktatáshoz közvetlenül kapcsolódó bevételek aránya 64,8%-ról a 75,5%-os arányra növekedett.

Az önköltséges hallgatói létszám növekedésével mindezt összevetve azt állapíthatjuk meg, hogy az oktatási saját bevételek növekedési üteme meghaladta az önköltséges hallgatói létszám növekedési ütemét, amit jól szemléltet az egy hallgatóra jutó oktatási saját bevételek mutató értékének növekedése, amely a vizsgált időszakban töretlen.

16 táblázat: Egy számított önköltséges/költségtérítéssel hallgatóra jutó oktatási bevétel (2011–2015) (E Ft/fő)

	2011. évi tény*	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. 1-12. várható tény
1 számított önköltséges/költségtérítéssel hallgatóra jutó oktatási bevétel **	582	604	624	657	657	770

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

\*\* A bevétel tartalmazza az Nftv. 82.§ és 83.§ szerinti bevételek összegét egyaránt.

A fajlagos mutató értékváltozásának a háttérében egyrészt az áll, hogy a BCE a képzései meghirdetett önköltségét – figyelembe véve a képzések iránt mutatkozó hallgatói piaci keresletet is – növelte, valamint emelkedett a külföldi hallgatók aránya, akik számára az idegen nyelvű képzéseket magasabb díj mellett kínálja az intézmény.

Az oktatáshoz kapcsolódó saját bevételek mellett a vagyonhasznosítás és a kollégiumi költségtérítések bevételei jelennek meg jelentősebb összegben a saját bevételeken belül, az előbbi cca.7-11%-os arányban, míg az utóbbi 5-6%-os arányt képviselve. Sajnos a közvetlen piaci K+F+I tevékenységből származó bevétel alacsonynak mondható. A közvetlen vállalati megrendelések aránya a saját bevételeken belül – beleszámítva a számlás oktatási és kutatási bevételeket is – 2011-ben volt a legmagasabb, 8,3%, ami nagyságrendileg a felére esett vissza. Az 1 teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó K+F+I bevétel a közvetlen vállalati megrendelésekkel együtt jól mutatja ezen bevételi kategória csökkenő szerepét az innovációs járulék közvetlen felhasználhatóságának megszűnésével párhuzamosan.

**17. táblázat: Egy teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó K+F+I bevétel (2011–2015) (E Ft/fő)**

<i>Mutatószámok</i>	2011. évi tény*	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. 1- várható tény
1 teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó K+F+I bevétel	514	216	284	199	284	103

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

## 2.5.4 A pályázati abszorpciók képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

A pályázati bevételek összege és az összbevételen belüli aránya a TÁMOP 4.2.2. projekt zárását követően érezhetően visszaesett.

**18. táblázat: Átvett pénzeszközök alakulása (2011–2015) (E Ft)**

	2011. évi tény*	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. 1-12. hó tény
Átvett pénzeszközök	4 066 204	2 415 135	2 338 551	2 051 446	1 514 474	1 617 181
ebből: szakképzés	319 370	1 470	0	0	0	0
<b>ebből: pályázatok</b>	<b>2 709 662</b>	<b>2 002 989</b>	<b>1 515 923</b>	<b>1 698 657</b>	<b>1 431 169</b>	<b>1 413 993</b>
ebből: egyéb	1 037 172	410 676	822 629	352 789	83 305	203 188

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

A pályázati bevételek 2014-ben a 2011. évi összegnek a 62,7%-ára, azaz cca. 1 000 M Ft-tal csökkentek. Amennyiben az egy oktatóra-kutatóra jutó pályázati összeget nézzük, akkor 2 500 – 3 000 E Ft/fő/év érték között mozog a mutató az utóbbi két lezárt évben.

**19. táblázat: Egy teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó pályázati bevétel (2011–2015) (E Ft/fő)**

	2011. évi tény	2012. évi tény	2013. évi tény	2014. évi tény	2015. évi terv	2015. várható tény
1 teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó pályázati bevétel	4068	2 883	2 655	3 025	2 548	2 429

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

A beadott és az elnyert hazai és nemzetközi pályázatok számát, valamint az elnyert pályázati összeget és a biztosított önerőt foglalják össze az alábbi táblázatok. Az összegek a pályázatok elnyerésének évéhez kötődően kerültek bemutatásra a több évet átfogó pályázatok esetében is. Sajnos mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban csökkent a 2011–2014-es időszakban az elnyert pályázatok száma, és azok együttes összege is.

**20. táblázat: A beadott és az elnyert pályázatok számának és értékének alakulása 2011–2015 között**

	2011		2012		2013		2014		2015	
	H	N	H	N	H	N	H	N	H	N
Beadott pályázatok száma (db)	93	27	119	18	92	13	53	41	78	51
Elnyert pályázatok száma (db)	52	13	50	14	52	18	45	11	26	4
Elnyert támogatások összértéke (M Ft)	1887	265	883	410	1204	492	1351	346	499	27
Biztosított önerő mértéke (M Ft)	35		127		47		16		5	

H = Hazai, N = Nemzetközi

## 2.5.5 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése

### 2.5.5.1 Az egyetemi ingatlan-infrastruktúra

#### 2.5.5.1.1 Kapacitások értékelése a hallgatói és a munkavállalói létszámok tükrében

A Budapesti Corvinus Egyetem ingatlan-infrastruktúrája összességében több mint 82 ezer m<sup>2</sup> beépített szinterületen, összetett funkcionalitással szolgálja az egyetemi tevékenységeket. Ez az infrastruktúra a kari és tudományterületi felosztások alapján három csoportra bontható, az alábbiak szerint:

**21. táblázat: Az ingatlanok alapterületének megoszlása funkció szerint**

Épületek jellege, funkciója	Közgáz Campus és központi szervezeti egységek	
	Elhelyezkedés	Szinterület
<b>Oktatási és adminisztrációs célú épületek</b>	Bp. Fővám tér 8., Fővám tér 13-15, Közraktár utca 4-6.	57 337 m <sup>2</sup>
<b>Kollégiumi célú épületek</b>	Budapest	24 132 m <sup>2</sup>
<b>Egyéb épületek</b>	Salgótarján, Lakitelek	700 m <sup>2</sup>
<b>Összes alapterület:</b>		<b>82 169 m<sup>2</sup></b>

Az intézmény ingatlan-infrastruktúrájának meghatározó elemei az oktatási és adminisztrációs épületeink, valamint a kollégiumaink, mivel a felsőoktatási alaptevékenységhez szükséges erőforrásokat ezek biztosítják.

Sajnos azonban nem ilyen jó a helyzet a belső arányokat tekintve. Az ebből a szempontból releváns komplex funkcionalitású épületeinket vizsgálva, az oktatási területek aránya a Sóház és a Főépületek esetében meglehetősen alacsony, míg a kifejezetten oktatási célból épített C épületben ez az arány már kedvezőbb (különösen, hogy az itt található speciális területek a könyvtári olvasók, amelyek oktatási és kutatási funkciója tovább javítja az arányt). Összességében azonban az arány alacsony, és ezzel együtt az adminisztrációs területek aránya viszonylag magas, mivel a Közgáz Campus karai által használt épületekben a központi szervezeti egységek (rektori adminisztráció, Kancellária) is megtalálhatók, így az irodai kapacitásigény itt egyrészt nagyobb, másrészt a központi funkciók miatt több nagyobb alapterületű

adminisztratív területet használnak a munkatársak (tárgyaló, nagyobb vezetői irodák). Ez párosul azzal az építészeti adottsággal, hogy a főépület irodái nem minden esetben használhatók ki jól, ugyanakkor ezek a területek oktatási célokra sem alakíthatók át.

Ezek a tényezők együttesen eredményezik azt, hogy a Közgáz Campuson a fajlagos irodaterület viszonylag magas az oktatási területek alacsonyabb mértéke mellett.

A fenti két következtetést támasztják alá az alábbi táblázatban található fajlagos adatok:

**22. táblázat: Az oktatási és adminisztrációs épületek funkcionális összetételének fajlagos adatai**

Területtípus	Közgáz Campus és Központ
Adminisztrációs célú területek	13 838 m <sup>2</sup>
Teljes munkaidősre átszámított dolgozói, munkavállalói létszám (2015)	754 fő
Egy dolgozóra jutó adminisztrációs terület	18,3 m <sup>2</sup> /fő
Oktatási célú területek	8 222 m <sup>2</sup>
Hallgatói létszám (2015)	10 210 fő
Egy hallgatóra jutó oktatási terület:	0,8 m <sup>2</sup> /fő

Az oktatási épületeink műszaki állapota a megfelelő és a kiváló kategóriákba esik. A Sóház épület és a Főépület ingatlanértékesítési és egyházi ingatlan-visszaadási forrásokból felújított állapotú, a C épület pedig új építésű PPP épület. Az oktatási infrastruktúra tekintetében tehát az épületállomány megfelelőnek tekinthető.

A másik fontos ingatlancsoport, a kollégiumaink értékelése során a meglévő kapacitásokat a hallgatói létszámokkal vetettük össze a következő táblázatban:

**23. táblázat: A kollégiumok fajlagos adatai**

Területtípus	Közgáz Campus és Központ
Kollégiumi alapterületek	24 132 m <sup>2</sup>
Kollégiumi férőhelyek	1203
Hallgatói létszám	10 210 fő
Egy hallgatóra jutó alapterület	2,36 m <sup>2</sup> /fő
Egy férőhelyre jutó m <sup>2</sup>	20,1 m <sup>2</sup> /férőhely
Egy férőhelyre jutó hallgatók száma	8,5 fő/férőhely

A kollégiumi férőhelyeink között sajnos jelentős minőségi különbségek mutatkoznak. A Ráday Kollégiumunk PPP felújítású épület, így ennek műszaki állapota kiválónak mondható, és két szobánkénti vizesblokkjaival szolgáltatási szint tekintetében is vezeti a népszerűségi listát. A Horánszky utcai Rajk Szakkollégium és a Kinizsi utcai kollégium megfelelő műszaki állapotú, de ezekben már közös vizesblokkok vannak és ezek esetében középtávon már szükség lesz jelentősebb felújításra. A Tarkaréti kollégium ugyancsak egy volt munkásszállóból kialakított kollégium, melynek további használata esetén jelentős felújításokat kell elvégezni.



### 2.5.5.1.2 A kapacitások fenntarthatóságának értékelése

A BCE ingatlanfejlesztési stratégiájának középpontjában nem új kapacitások létesítése, hanem a meglévő kapacitások korszerű állapotú területekkel való kiváltása vagy felújítása szerepel. Ennek alapján többéves ingatlanfejlesztési programot hajtottunk végre az elmúlt években, és ennek eredményeképpen az elmúlt 15 évben az ingatlanállomány (amelynek tartalma időközben változott) átlagos megújítottsága növekvő tendenciát mutat. A Közgáz Campus oktatási és adminisztrációs épületeinek 100%-a, a négy kollégium közül három megújított állapotú, és mindössze a Tarkaréti Kollégium szorul jelentős felújításra.

Az épületállomány nem hordoz jelentős üzemeltetési, működtetési, fenntartási kockázatokat, fenntartása tervezhető és – a jelenlegi felsőoktatási finanszírozási elvek változatlanlansága mentén – a folyamatos működés finanszírozható.

### 2.5.5.1.3 Kapacitáshiány az ingatlan-infrastruktúrában

Az Egyetemen ingatlankapacitás-hiány leginkább a sportcélú területek tekintetében van, mivel a Közgáz Campus a korábbi egyházi ingatlan-visszaadások miatt az ilyen kapacitásait elveszítette, újakat pedig nem tudott megvalósítani. Ennek megváltoztatása érdekében korábban a Köztelek utcai ingatlanunkat egy üres fejlesztési területre cseréltük el a Bp. IX., Lónyai u. 40. sz. alatt, és terveink szerint itt valósulna meg a régóta hiányzó sportcélú kapacitás.

### 2.5.5.2 Az egyetemi eszköz-infrastruktúra

Az Egyetem a társadalomtudományi terület jellegzetességeinek megfelelően eszközparkját tekintve jellemzően informatikai, kommunikációs, ügyviteli és általános oktatástechnikai eszközparkkal, valamint egyéb nem specifikus berendezési tárgyakkal, eszközökkel (bútorok, berendezési tárgyak) rendelkezik, amelyek főbb paraméterei, adatai az alábbiak:

24. táblázat: Az Egyetem eszközparkja

Eszköztípus	db	Bruttó érték (E Ft)	ÉCS (E Ft)	Nettó érték (E Ft)
Informatikai eszközök	3 826	659 456	627 011	32 446
Oktatástechnikai eszközök	198	74 673	64 841	9 832
Ügyviteltechnikai eszközök	259	107 300	105 831	1 470
Egyéb eszközök	12 513	10 873 194	3 238 264	7 634 931
<b>Összesen</b>	<b>16 796</b>	<b>11 714 624</b>	<b>4 035 947</b>	<b>7 678 679</b>

A táblázat alapján ugyan az egyéb eszközök (épületek, gépészeti eszközök, bútorzat stb.) a meghatározó volumen, de ezek nem tevékenység-specifikus eszközök, így az ellátottság jellemzése szempontjából a felsorolt eszközcsoportok közül az informatikai és az oktatástechnikai eszközök azok, amelyek az alaptevékenység jellegéből adódóan az oktatás mint alaptevékenység támogatása szempontjából kiemelten fontosak. Mindkét eszközcsoport központi kezelésben van, azok működőképessége fenntartásáért a Kancellária informatikai szervezeti egysége felelős.

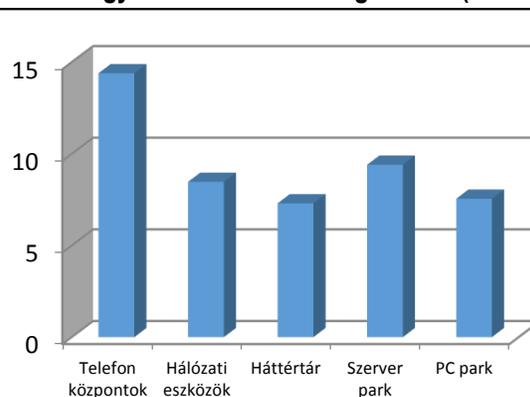
Az oktatástechnikai eszközpark a társadalomtudományi jellegnek megfelelően jellemzően tábla, kivetítő-rendszerek és hangosítási rendszerek, valamint eszközök összessége. Az oktatástechnikai infrastruktúra összességében elavultnak tekinthető és folyamatos skálázhatósága, illetve fejleszthetősége sem megoldott. Az oktatási és kutatási tevékenységek középpontjában álló főépületi alap-infrastruktúra a használt átviteli technológiát biztosító épületkábelezés elavultsága miatt nem karbantartható, a korszerűnek tekinthető digitális stúdiótechnikai megoldások irányába nem fejleszthető. A kényszerítő

digitális átállás miatt üzembe helyezett, újnak tekinthető vezetékes és vezeték nélküli megoldások nem tekinthetők üzembiztosnak. Az Egyetem hosszú távú stratégiai irányai, a nemzetközi oktatási és kutatási tevékenységhez való minél szorosabb kapcsolódás és a hazai médiajelenlét fejlesztésében a használt oktatástechnológiai eszközök gyökeres megújítása szükséges.

A másik kiemelten fontos eszközpark, az Egyetem jelenlegi informatikai és telekommunikációs infrastruktúrája, ugyancsak nem tekinthető naprakésznek, nem tudja zökkenőmentesen és hatékonyan kiszolgálni az intézményi célok maradéktalan teljesítését. A teljes informatikai eszközállomány elavultnak tekinthető, mivel hetedik éve nem kap az Egyetem saját forrás terhére informatikai eszközre vonatkozó beszerzési engedélyt a Miniszterelnöki Hivataltól és – mivel az intézmény eddig kizárólagosan a KMR régióba tartozott – nem tudott európai uniós forrást szerezni az informatikai fejlesztésekre.

Az informatikai infrastruktúra ennek ellenére viszonylagosan jól karbantartottnak és jól menedzseltnak tekinthető.

6. ábra: Egyetemi eszközök átlagos kora (években)



25. táblázat: Az egyetemi eszközpark a beszerzés éve szerint

	Beszerzés éve	2005 előtti	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Össz.	Átlag (év)
PC-k	Központi egys.	48	3	29	134	99	133	27	52	17	0	26	35	603	7,40
	Közgáz Campus összes	116	36	45	199	144	507	128	78	217	6	120	122	1718	6,53
	Tanszéki gépek	95	34	44	182	122	273	61	36	83	1	12	72	1015	7,42
	Laborok	21	2	1	17	22	234	67	42	134	5	108	50	703	5,24
Hálózati aktív eszközök	PPP épület	0	0	0	113	0	0	0	0	0	0	0	0	113	9,00
	Közgáz Campus	19	1	6	118	0	0	1	0	0	0	0	20	165	8,50
Szerverek	Egyetem össz.	24	0	9	6	1	2	8	2	2	0	0	0	54	10,41

A hálózati eszközpark esetében hasonló a helyzet, azonban – mivel ezen a területen lehetséges kisebb összegű eszközöket is üzembe állítani – egyes területeken már megkezdődött az eszközök cseréje. Egy-két éves viszonylatban a központi (jelenleg 13 éves) kapcsoló cseréjét kell valamilyen módon biztosítani az intézménynek.

A PC-park esetében a helyzet nem tekinthető kritikusnak, elsősorban az informatikai laborok tekintetében a gépek állapota kielégítőnek tekinthető, menedzsmenjük szintén automatizált, inventory szolgáltatások, vírusirtás, automatikus upgrade és telepítés az üzemeltetett rendszerben megoldott.

## 2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

### 2.5.6.1 Gazdálkodás az ingatlanvagyonnal

Az Egyetem ingatlanvagyonával való gazdálkodás két fő területei:

- az ingatlan mint erőforrás allokálása, valamint a kapcsolódó költségek meghatározása, érvényesítése a használó szervezeti egységek felé,
- az ingatlan alapfeladatra nem használt vagy nem használható kapacitásainak hasznosítása saját bevétel elérése érdekében.

Az ingatlan mint erőforrás allokálása során a kontrolling az ingatlanhasználat költségeit a használó szervezeti egységek szintjére lebontja, kimutathatóvá téve a használat esetleges anomáliáit, problémáit, miközben ösztönzi a szervezeti egységeket a takarékosabb működésre.

Az ingatlanokkal való gazdálkodás másik fő területe a hasznosítás. Az Egyetem a vagyongekeztelt ingatlanvagyonat alapvetően és elsősorban felsőoktatási tevékenysége végzéséhez használja fel. Emellett azonban az átmenetileg felszabaduló szabad ingatlankapacitásait, valamint az ingatlanállomány egyes nem felsőoktatási funkcióit biztosító területrészeit bérbeadás útján hasznosítja.

Az ingatlankapacitások két jellemző hasznosítási formája az eseti, rövid időtartamú hasznosítás, valamint a tartós bérbeadás. A rendezvény célú hasznosítást a campuson erre specializálódott szervezeti egység végzi, mely biztosítja a rendezvények megtartásával kapcsolatos előírások megfelelő teljesülését. Eseti bérbeadásból, illetve rendezvény célú ingatlanhasznosításból az elmúlt években az alábbi bevételek származtak:

**26. táblázat: Bérbeadásból és rendezvény célú ingatlanhasznosításból származó bevételek alakulása (2010–2014) (E Ft)**

Év	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1-9.hó
Eseti hasznosítási bevétel	27 261	25 992	39 933	28 726	39 552	32 866

A tartós bérbeadás jellemzően olyan funkcionális területek bérbeadását jelenti az egyetemi épületekben, amelyek valamely, a felsőoktatási tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatást biztosítanak. Ilyen jellemző tevékenységek a büfé, az étterem, a könyvesbolt és egyéb szolgáltatási célú bérbeadások. A bérleti szerződések jellemzően 3-5 éves időtartamúak, és tervezhető, stabil bevételt jelentenek a Campus számára.

**27. táblázat: Tartós hasznosítási bevétel alakulása (2010–2014) (E Ft)**

Év	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.1-9.hó
Tartós hasznosítási bevétel	202 607	207 070	267 874	202 239	235 108	143 121

### 2.5.6.2 Gazdálkodás az eszközökkel

Az Egyetem ingó vagyonát – az ingatlanokhoz hasonlóan – az alaptevékenysége ellátásához használja fel. Az eszközrendszer két fő csoportja a következő:

- Bútorok és berendezési tárgyak: ezekkel az eszközökkel közvetlenül a szervezeti egységek gazdálkodnak az Egyetem vonatkozó szabályzatainak megfelelően.
- Informatikai és oktatástechnikai eszközrendszer: ezek az eszközök ugyan részben a szervezeti egységek közvetlen használatában vannak, és a szervezeti egységek

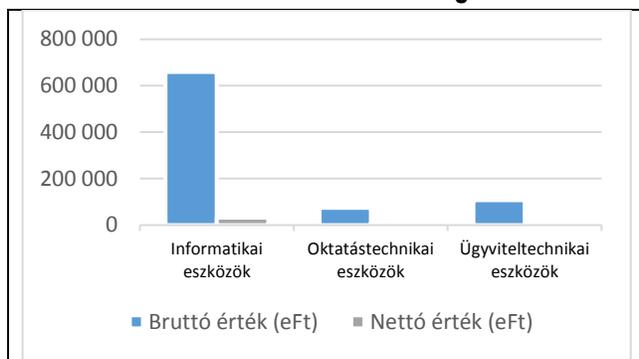
közvetlenül is részt vesznek ezek finanszírozásában, de az azokkal való gazdálkodást a Kancellária Informatikai Szolgáltató Központja biztosítja, vagyis a beszerzés és működtetés feltételrendszerét csak részben látják el a szervezeti egységek.

Tekintettel az Egyetem társadalomtudományi jellegére, a fenti eszközök mind a napi működéshez, mind az oktatáshoz igen nagy mértékben és igen nagy mennyiségben kapcsolódnak. Sajnos azonban a bútorokat és az informatikai eszközöket érintő, régóta fennálló eszközbeszerzési tilalom igen nehezíti a gazdálkodást. Az Egyetem székhelye nem konvergencia régió, így pályázati forrásokból ezek a beszerzések nem történhetnek meg, a beszerzési tilalom pedig nem teszi lehetővé az egyébként rendelkezésre álló források indokolt felhasználását sem.

Emiatt sajnos az informatikai eszközrendszer a működőképesség határán vagy azon túl van, és jelentős fejlesztések nélkül nem lesznek biztosíthatók az üzemszerű működés feltételei. Ezt az állapotot sajnos jól tükrözi az infokommunikációs, oktatástechnikai és ügyviteli eszközök leírtságát mutató 7. ábra. Jól látható, hogy mindhárom eszközcsoporthoz képest a nettó érték közel nulla, vagyis az eszközök jóval a rendeltetészerű használatra alkalmasságot biztosító élettartamon túl is használatban vannak, ami jelentős mértékben csökkenti az üzemeltetés biztonságát.

Az eszközök esetében a beszerzési és működtetési feladatok mellett egyéb vagyongazdálkodási feladatok nem jelentkeznek. Az ingatlanokhoz hasonlóan ugyan elvileg az ingóságok esetében is felvetődhet a hasznosítás lehetősége, de az Egyetem az ingó vagyonával jelenleg hasznosítási tevékenységet jellemzően nem végez.

**7. ábra: Eszközök leírtságja**



## 3 Az intézmény stratégiája

### 3.1 AZ INTÉZMÉNY JÖVŐKÉPE HAZAI ÉS NEMZETKÖZI DIMENZIÓBAN

A Budapesti Corvinus Egyetem küldetése, hogy új tudás teremtése és a tudás közvetítése révén hozzájáruljon a világ és a magyar társadalom fejlődéséhez. Ennek megvalósítása során az Egyetem olyan közösségek létrehozására, formálására és olyan hallgatók képzésére törekszik, amelyeket/akiket a társadalmi felelősségvállalás, a kritikus gondolkodás, a fenntarthatóság, a tisztelet, az esélyegyenlőség, az átláthatóság és a bizalom jellemez. Az Egyetem a küldetésének megvalósítása során törekszik az oktatási és kutatási kiválóságra, valamint minden tevékenységében a magas, nemzetközi mércével mérhető minőség elérésére.

A Budapesti Corvinus Egyetem jövőképe, hogy az Egyetem a közgazdaságtani, a társadalomtudományi és az üzleti területen a közép-kelet-európai régió vezető intézménye, egyes területeken pedig világszinten ismert és elismert intézmény, amely a hazai társadalmi-gazdasági közélet centruma és aktív szervezője. Az Egyetem erős nemzetközi beágyazottságú egyetemenként definiálja önmagát, ahol az oktatók teljesítménye nemzetközi mércével mérhető, a hallgatók pedig a hasonló profilú egyetemekkel azonos tudástartalmú és az Európai Unió munkaerőpiacán is elismert, versenyképes diplomát szerezhetnek.

### 3.2 STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK

A küldetés és a jövőkép megvalósítása érdekében kitűzött stratégiai céljaink 2016–2020 között a következők:

- 1. Az Egyetem pozíciójának megerősítése a közgazdaságtudományi, a gazdaságinformatikai és a külügyi/geopolitikai-geoökonómiai területeken, valamint a Székesfehérvári Campus fejlesztése.**
2. A piaci és társadalmi igényekre reflektáló képzési portfólió továbbfejlesztése.
- 3. Az Egyetem nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és kutatás terén.**
- 4. A tanulás és tanítás megújítása: innovatív, tanulásintenzív oktatási módszerek kifejlesztése és alkalmazása a képzések eredményességének és a társadalmi-gazdasági relevanciájának növelése érdekében.**
5. A képzések gazdaságosságának javítása a fenntartható és hatékony működés érdekében.
6. A képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a hallgatói szolgáltatások fejlesztése révén.
- 7. Az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása.**
8. Az Egyetem rendelkezésére álló anyagi és szellemi kapacitások hasznosítása a gazdaság és a társadalom javára. Nyitott és befogadó egyetem kialakítása, amely törekszik a külső szereplőkkel való szoros kapcsolatra.
9. Az oktatói és kutatói állomány nemzetközi jellegének erősítése.

10. Olyan ösztönző környezet kialakítása, amely biztosítja a motivált, kellően felkészült oktatói, kutatói, tanári és adminisztratív állomány kialakítását és megtartását.
11. Hatékony, eredményes, ugyanakkor a külső és belső érintettek számára átlátható és felelős működésmód kialakítása az Egyetemen.
12. Színvonalas infrastruktúra kialakítása, amely lehetővé teszi az oktatói, munkatársi, hallgatói igények magas szintű kielégítését.
13. Az Egyetem pénzügyi stabilitásának megőrzése.

E célok között kiemelt stratégiai célként, prioritásként tekintünk az alábbi célokra: piacvezető pozíció megőrzése és egyes kiemelt területek fejlesztése (1. cél), nemzetköziesedés (3. cél), a tanítás és tanulás megújítása (4. cél), az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázati tevékenység feltételeinek megteremtése (7. cél). A többi célkitűzés ezek megvalósításához járul hozzá.

### 3.2.1 Képzés, oktatás

Az Egyetemen jelenleg öt képzési területen folyik oktatás. Ezek közül a gazdaságtudományi (amely magában foglalja a gazdálkodástudományi és közgazdaságtudományi szakokat), a társadalomtudományi és az informatikai képzési területeken a szakok túlnyomó többsége esetében a BCE piacvezető, amit a különböző rangsorok és a hallgatói jelentkezések egyértelműen mutatnak.

Minden területen célunk a hazai piacvezető pozíció megtartása és erősítése a társadalmi és piaci igényeket még inkább kielégíteni képes képzési portfólió kialakítása révén. A 2016–2020-as időszakban ugyanakkor kiemelt figyelmet fordítunk a közgazdaságtudományi, a gazdaságinformatikai és a külügyi/geopolitikai-geoökonómiai területek intenzív és extenzív fejlesztésére. E területeken további jelentős növekedési és fejlődési lehetőséget látunk, amelyet részben a hallgatói kereslet, részben pedig a Magyar Nemzeti Bankkal kötött stratégiai megállapodás alapol meg.

Minden területen kiemelten törekszünk a már jelenleg is erős nemzetközi orientáció bázisán az európai felsőoktatási térségben való még markánsabb jelenlétre, még jobb pozíció elérésére. Célunk a BCE nemzetközi beágyazottságának erősítése további idegen nyelvű képzések indításával, és ezek révén a külföldi hallgatói létszám növelése, amely mind az intézmény nemzetközi elismertsége, mind a bevételek növelése miatt kiemelt jelentőséggel bír. Ennek feltétele a hallgatói szolgáltatások szintjének emelése, valamint az idegen (mindenekelőtt angol) nyelven előadni képes oktatók arányának további növelése.

Ami a bolognai képzés három ciklusát illeti, intézményi szinten elsődleges cél a mesterszintű és a doktori képzés fejlesztése. Egyfelől az Egyetem markáns tudományos-kutatási tevékenységet folytató jellege, másfelől az intézmény tudományos oktatói-kutatói közösségének utánpótlás-biztosítása miatt. Az alapszakok esetében a globális cél a szinten tartás. A BCE a teljes hallgatói volument tekintve az arányok megváltozását kívánja elérni a jelenlegi hallgatói összlétszám növelése mellett. Célunk a mester- és a doktori képzésben részt vevő hallgatók létszámának és arányának növelése.

A BCE jelenleg is országos hatókörű intézmény. Továbbra is fontos törekvésünk ennek a jellegnek a fenntartása, illetve erősítése – főként a mesterszakok esetében. Az országos hatókör erősítésében meghatározó szerepet játszik a Székesfehérvári Campus. Emellett azonban az Egyetem – más felsőoktatási intézményekkel kötött stratégiai szövetségek révén – tovább kívánja növelni a vidéki, illetve külföldi szerepvállalását is amennyiben a képzés minősége fenntartható. A BCE szakjaira már évek óta a legjobb képességű – legmagasabb bekerülési pontszámú – hallgatók jelentkeznek, az ország különböző részeiből, sőt határon túlról is.

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

A BCE küldetésének és pozíciójának megfelelően az egyes szakjainkra jellemző magas hallgatói létszám ellenére is a minőségre törekszünk, alapozva a tehetséggondozás teljes eszköztárára: mindenképp 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. stratégiai cél: az Egyetem pozíciójának megerősítése a közgazdaságtudományi, a gazdaságinformatikai és a külügyi/geopolitikai-geoökonómiai területeken, valamint a Székesfehérvári Campus fejlesztése (kiemelt cél).** A fejlesztés magába foglalja az oktatók számának és minőségének növelését, az e területekhez kapcsolódó képzések fejlesztését, és ezek nyomán a hallgatói létszámok növelését, a kutatási aktivitás és eredményesség fokozását.

- 1a. Közgazdaságtudományi terület fejlesztése a Magyar Nemzeti Bankkal együttműködve: a közgazdaságtudomány területén a BCE az erős elméleti és módszertani megalapozottságú közgazdász-képzés első számú hazai intézménye – tiszta profilú Közgazdaságtudományi Kar egyedül itt működik az országban. Célunk e terület presztízsének növelése, hazai, nemzetközi és külhoni kisugárzásának erősítése.
  - Magas presztízsű képzések (leginkább mesterképzések) kialakítása magyar és angol nyelven, a képzések elit jellegének növelése: ennek keretében a Közgazdaságtudományi Karon az emelt módszertanú gazdaság- és pénzügyi matematikai képzés továbbfejlesztése, osztatlan (ötéves) pénzügyi-matematikai képzés indítása, karközi együttműködésben multidiszciplináris közgazdasági-társadalomtudományi alapszak kialakítása (a brit *philosophy, politics and economics* mintájára), MNB tanszék fejlesztése, Jegybanki elemző specializáció megindítása, új irányzatok megjelenítése.
  - Közgazdaságtani alapképzés megújítása különösen a mikro- és makroökonómia, pénzügytan, matematika és statisztika tárgyköreiben: (i) új tudományos és oktatás-módszertani eredmények beépítése a tárgyak oktatásába; (ii) üzleti szakokon azok sajátos igényeihez igazodó tantervi fejlesztés; (iii) módszertani tárgyak oktatásában az informatikai eszközök (laborok) szerepének növelése.
  - A Közgazdaságtudományi Kar szerepének erősítése a Kárpát-medencei magyar közgazdász-képzés alakításában, szervezésében.
- 1b. Gazdaságinformatikai terület fejlesztése: az informatika – mindenképp a gazdaságinformatika – terén jelentős növekedési potenciált látunk, ezért célszerűnek látjuk e terület fókuszált fejlesztését. E területen célunk angol nyelvű képzés(ek) indítása és a hallgatói létszám növelése. A közeljövőben prioritást élvez az ehhez szükséges infrastrukturális és oktatói létszám feltételek megteremtése. A területben rejlő potenciál teljes körű kiaknázását leginkább támogató szervezeti forma kérdését, az önálló gazdaságinformatikai kar alapítását, a közeljövőben megvalósítandó fejlesztések (oktatói létszám, eszközállomány, elhelyezés) tapasztalatai alapján lefolytatott további egyeztetések eredményeként célszerű megválaszolni.
- 1c. Külügyi/geopolitikai-geoökonómiai terület fejlesztése az MNB-vel, illetve a Külgazdasági és Külügyminisztériummal együttműködve: az integrált nemzetközi – külügyi és külgazdasági, illetve diplomata – képzés több évtizedes múltra tekinthet vissza a BCE-n. A 2015 nyarán végrehajtott szervezeti korszerűsítés egy karon összpontosította a képzés teljes vertikumát, a nemzetközi kapcsolatok (IR) valamennyi rész-diszciplináját, így sokkal jobban kiaknázhatók a multidiszciplinaritásban rejlő szinergiák. A BCE a Külgazdasági és Külügyminisztériummal kötött együttműködési megállapodásnak megfelelően kezdeményező és meghatározó módon részt

kíván venni a megújuló diplomataképzésben. Emellett a Magyar Nemzeti Bankkal kötött stratégiai partneri megállapodás keretében az Egyetemen létrejött a Gazdaságföldrajz, Geoökonómia és Fenntartható Fejlődés Intézet, amelynek megerősítése szintén kiemelt célunk. A célokat szolgáló specifikus akciók:

- Képzési struktúra fejlesztése (geoökonómia alapképzési szak a Magyar Nemzeti Bankkal együttműködve, nemzetközi gazdaság alapképzési szak).
- Corvinus School of Diplomatic Studies projekt alapon működő központ alapítása a rövid idejű diplomataképzés erősítése érdekében: a magyar diplomaták számára a BCE kidolgozott szakmai elképzelésekkel rendelkezik a diplomataképzés és továbbképzés terén, amely illeszkedik a BCE stratégiai partnerének, a Külgazdasági és Külügyminisztériumnak a külgazdaság, klasszikus diplomácia és kultúrdiplomácia hármasságával kapcsolatos elképzeléseihez.
- 1d. A Székesfehérvári Campus fejlesztése: célunk a 2015-ben megalakult Székesfehérvári Campus hallgatói létszámának növelése, a campuson folyó képzések fejlesztése, a 2016-ban meghirdetett alapképzések stabilizálása, a kapcsolódó duális képzések elindítása. Igény szerinti képzések indítása szakirányú továbbképzésben (logisztika, közbeszerzés, sportmenedzsment), idegen nyelvű képzésekben (nemzetközi tanulmányok, kommunikáció és médiatudomány), valamint mesterképzésekben. Ennek feltétele a megfelelő szolgáltatási és infrastrukturális háttér megteremtése, melynek biztosításában a Székesfehérvári Önkormányzat az első számú stratégiai partnerünk. Különösen fontos annak (minőség)biztosítása, hogy a székesfehérvári képzés a budapesti képzéssel azonos minőségű legyen.

## **2. stratégiai cél: a piaci és a társadalmi igényekre reflektáló képzési portfólió továbbfejlesztése.**

- 2a. Alap- és mesterképzési portfólió fejlesztése a piaci és társadalmi igények jobb kielégítése érdekében. A célt szolgáló specifikus akciók:
  - az emberi erőforrások alapszak újrapozicionálása és tartalmi megújítása: a piac informálása mellett fontos a curriculum továbbfejlesztése, valamint a megfelelő oktatói állomány biztosítása
  - regionális és környezet-gazdaságtani mesterszak minőségi megújítása (angolul is),
  - politikai gazdaságtan mesterszak létesítése és indítása,
  - geoökonómia alapképzés szak mesterszintű kimenetének megteremtése,
  - amennyiben a jogszabályi feltételek adottak, 1 éves, gyakorlatorientált mesterképzések indítása, melyek nem elsősorban a doktori képzésre, hanem a munkavégzésre készítik fel koncentrált formában.
- 2b. A doktori iskolák portfóliójának átalakítása: a doktori képzés tartalmi megújítása, alkalmazkodás a Nemzeti Felsőoktatási Törvény módosítása következtében fennálló követelményekhez (tanterv, tematika, követelményrendszer, SZMSZ megújítása stb.). Az átalakítás révén célunk a doktori képzésben tanuló hallgatók, és különösen az ösztöndíjas hallgatók számának növelése, valamint a doktori képzések angol nyelven történő indítása.
- 2c. A határon túli képzések fejlesztése: oktatási együttműködés erősítése és elmélyítése a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetemmel, a Selye János Egyetemmel, az Újvidéki Egyetemmel (mindenekelőtt a szabadkai Közgazdasági Karral) és a Babes-Bolyai Tudományegyetemmel (közös programok kialakítása, oktatói és hallgatói mobilitás, közös tananyagfejlesztés, oktatást támogató közös kutatások stb.).
- 2d. A duális képzés fejlesztése: illeszkedő oktatási módszertanok kialakítása, a képzésben részt vevők számának növelése Budapesten és Székesfehérváron egyaránt



- 2e. A felnőtt- és szakirányú továbbképzések fejlesztése új programok fejlesztése révén (például településtervezési felnőttképzési szak, nemzetközi gazdaság- és befektetéselemző, adat-tudós/Data Scientist módszertani program).

**3. stratégiai cél: az Egyetem nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és a kutatás terén (kiemelt cél).** Az Egyetem missziójának és jövőképeinek teljesítéséhez szükséges a nemzetközi jelenlét növelése. Ennek számos feltétele van: megfelelő oktatói állomány kialakítása, megfelelő infrastruktúra és értéknövelt szolgáltatásportfólió rendelkezésre állása és a megfelelő képzési kínálat kialakítása. A következőkben a képzési kínálattal kapcsolatos akciókat mutatjuk be. A nemzetköziesedés további szükséges feltételei, illetve a kutatás a többi stratégiai célnál kapott helyet.

- 3a. Nemzetközi intézményi és programakkreditációk megszerzése:
  - A Gazdálkodástudományi Kar legfontosabb nemzetközi célkitűzése jelenleg a két nemzetközi intézményi akkreditáció, az AACSB és az EQUIS akkreditáció megszerzése. Az AACSB akkreditáció előrehaladott állapotban van, a látogató bizottság (Peer Review Team) budapesti útjára várhatóan 2016-ban kerülhet sor. A sikeres akkreditáció érdekében 2014-ben a Kar létrehozta a kari Akkreditációs Irodát.
  - A nemzetközi programakkreditációk sikeres megújítása (BA in Business and Management, Executive MBA, MSc in Public Policy and Management).
- 3b. Diplomához vezető, önálló idegen nyelvű képzések fejlesztése, továbbá joint és double degree programok indítása és mindezek marketingje. Az Egyetem célja, hogy minden képzési területen és képzési szinten rendelkezzen diplomához vezető, idegen nyelvű képzési programokkal.
  - Az önálló, fokozatot nyújtó idegen nyelvű degree programok számának növelése angol nyelvű alapszakok (geoökonómia alapszak, nemzetközi gazdaság alapszak) és mesterszakok (politikatudomány mesterszak, politikai gazdaságtan mesterszak, regionális és környezetgazdaságtani mesterszak, közgazdasági elemző mesterszak) indításával.
  - Idegen nyelvű specializációk indítása: nemzetközi tanulmányok angol nyelvű mesterszak és a politikatudományi angol nyelvű mesterszak közös közép-európai, visegrádi specializációval.
  - Új double degree és joint degree programok indítása, a meglévők megerősítése:
    - a double degree program a nemzetközi tanulmányok, illetve a kommunikáció és médiatudomány alapszakokon a Nottingham Trent Egyetemmel,
    - pénzügy mesterképzés elindítása (LSE-vel),
    - gazdálkodástudományi területen német nyelvű mesterprogram indítása (az Andrássy Egyetemmel és a Passau Egyetemmel közösen),
    - a csíkszeredai kihelyezett képzés a vezetés szervezés mesterszakon double degree formában zajlik a jövőben. Fontos feladat a hallgatói létszám növelése, valamint a hallgatók minél szorosabb kötése az Egyetemhez (budapesti intenzív hét beiktatásával).
  - Az angol nyelvű mesterprogramok nemzetközi marketingjének erősítése a nagyobb létszámú nemzetközi hallgatószám biztosítása érdekében.
  - Az idegen nyelvű kurzusok számának 10%-os növelése.
- 3c. A doktori képzések idegen nyelvű indítása:
  - Jelenleg több doktori iskola is folytat oktatási tevékenységet angol nyelven is. A 2016–2020 közötti időszak alatt célkitűzés további doktori iskolákban is önálló angol nyelvű

- képzések indítása (Társadalmi kommunikáció, Politikatudomány), illetve az erre való felkészülés megkezdése (Általános és Kvantitatív Közgazdaságtani Doktori Iskola).
- Jelenleg tárgyalások folynak a University College of Londonnal egy ún. European Joint Doctorate program kidolgozásáról, illetve különféle pályázatokkal való támogatásáról.
  - Együttműködés kialakítása a Passaui Egyetemmel a doktori képzésben. A közös program kezdete 2017 szeptemberében várható.
- 3d. Kiegyensúlyozott mobilitás elérése, a kiutazó hallgatók létszámának növelése oly módon, hogy a képzési programban a választható tárgyakat egy félévre csoportosítjuk (mobilitási ablak kialakítása).
  - 3e. A bilaterális kapcsolatok számának szinten tartása és mélyítése, részvétel a nemzetközi hálózatokban. Az Egyetem a nemzetközi akkreditációval bíró intézményekkel való kapcsolat erősítésére törekszik.
  - 3f. Tematikailag fókuszáltabb nyári egyetemek kialakítása (például pénzügyi területen az MNB-vel együttműködve).
- 4. stratégiai cél: a tanulás és tanítás megújítása: innovatív, tanulásintenzív oktatási módszerek kifejlesztése és alkalmazása a képzések eredményességének és a társadalmi-gazdasági relevanciájának növelése érdekében (kiemelt cél).** Céljaink: hallgatócentrikus, progresszív tanulási környezet kialakítása; változatos, a különböző forrásokból szerzett tudáselemek a hallgatók aktív közreműködésével váljanak valódi tudássá; eredményközpontú tanulás, az ehhez vezető út és időkeret meghatározásában önállóság biztosítása a hallgatóknak; tanulóközpontú, interaktív tanulási folyamatok megvalósítása a szemináriumok és a gyakorlatok keretében; változatos tanulási terek, nyitott, többcsatornás, motiváló tanulási környezetek kialakítása; aktív, tartalom-előállító, kritikus gondolkodású hallgatóvá válás támogatása; a kreativitás fejlesztése. Mindezeket tevékenységalapú és felfedezésen alapuló tanulás-tanítás, formatív és diagnosztikai értékeléssel támogatjuk. Ennek kiemelt útja a kontaktórák számának fokozatos csökkentése, a facilitáló tanári szerepek elősegítése, a mélyebb és informatívabb tanári visszajelzések nyújtása. A módszertani támogatás és a mentorálás az Egyetem Tanárképző és Digitális Tanulási Központja vezetésével valósul meg. A stratégiai cél elérését biztosító akciók a következők:
- 4a. E-learning fejlesztése, blended learning<sup>2</sup> felé való elmozdulás: növelni kell a képzésen belül az e-learning megoldásokat, például az előadások kiváltása, illetve támogatása korábban felvett vagy előre rögzített tananyagokkal.
    - Ehhez szükséges kidolgozni az ilyen jellegű kurzusok pénzügyi elszámolási feltételeit.
    - A Székesfehérvári Campuson is folytatott kommunikációs és média, illetve emberi erőforrás szakok kapcsán intenzív oktatásmódszertani fejlesztésekre kerül sor.
    - Olyan oktatás- és tananyagfejlesztési pilot projektek definiálása, amelynek keretében a könyvcentrikus fejlesztés helyett a XXI. század digitalizációs kihívásaihoz illeszkedő tananyagok jönnek létre (pl. mobil kommunikációs eszközök terjedése, az ezeken való tanulás, a multimédiás tartalmak erőteljesebb használata az oktatásban). Ennek részeként a megfelelő multimédiás platformok megválasztása és tesztelése is feladat.
  - 4b. Oktatók pedagógiai felkészültségének fejlesztése: pedagógiai jellegű tárgyak beépítése a doktori képzésbe, eseti továbbképzések biztosítása a tréningválasztékon belül.
  - 4c. Innovatív oktatásmódszertani díj alapítása: olyan éves szinten kiosztott díj, amelyre a tanszékek pályázhatnak egy-egy oktatási innováció bemutatásával. A díj odaítéléséről a hallgatók

<sup>2</sup> Azaz az e-learning és a tantermi (kontaktórával járó) oktatási módszerek keverésére épülő pedagógiai és oktatás-szervezési megközelítés

és módszertani képzettséggel rendelkező tagokból álló zsűri dönt. A díj olyan pénzdíj, amelyet a tanszék kutatásra vagy hallgatói élet szervezésére fordíthat. A beérkezett pályázatokat az intézményen belüli jó gyakorlatok közvetítéséhez lehet felhasználni.

- 4d. Projekt-tantárgyak beépítése a képzésekbe: az Egyetem néhány képzésének már részét képezik olyan tárgyak, amelyek keretében a hallgatók gyakorlati projekteken dolgoznak. Szükségesnek látjuk, hogy 2020-ra minden mesterképzésben legyen ilyen jellegű tárgy.
- 4e. Munka melletti tanulmányok beépítése a képzésbe: a mesterképzésben különösen gyakori az, hogy a hallgatók az Egyetem mellett dolgoznak. Érdemes olyan oktatási formák kidolgozása és pilot jellegű tesztelése, amelyek képesek szervesen beépíteni a hallgatók ilyen módon nyert munkatapasztalatát a képzési folyamatba (pl. moduláris képzés, blended learning erősítése, tutorálási rendszerek alkalmazása).
- 4f. MOOC<sup>3</sup>-kurzusok elismerése, illetve ennek szabályozása: a hallgatók nyelvi felkészültsége lehetővé teszi azt, hogy kísérleti jelleggel a képzésbe beépítsünk és/vagy a választható tárgyak keretén belül elfogadjunk MOOC-rendszerekben elérhető kurzusokat. Ennek szabályozási feltételeit ki kell alakítani. A MOOC-kurzusok befogadása nemcsak a hallgatók nyelvi felkészültségét és szakmai látókörét bővíti, hanem az oktatásmódszertani igényességüket is.
- 4g. A pályázati források rendelkezésre állása esetén innovatív doktori képzés elindítása kísérleti jelleggel a Gazdálkodástani Doktori Iskolában.
- 4h. Inkubáció beépítése a képzésbe (ld. később).
- 4i. A nemzetközi szakmai gyakorlaton részt vevő hallgatók számának növelése, amelyhez jó alapot nyújt az Erasmus+ program.
- 4j. A szakfelelősök feladat- és hatáskörének célirányos felülvizsgálata és szükség szerinti finomhangolása a termékszemplélet erősítése érdekében.
- 4k. A hallgatók etikus magatartásának fejlesztését támogató megoldások kialakítása (pl. etikai kézikönyv készítése, fegyelmi ügyek tanulságainak bemutatása).

## **5. stratégiai cél: a képzések gazdaságosságának javítása a fenntartható és hatékony működés érdekében.**

- 5a. A képzési programok erőteljesebb összehangolása, a közös tantárgyak számának növelése: a diákok társadalomismeretének, módszertani felkészültségének, alkalmazott közgazdaságtani és vezetési-irányítási készségeinek fejlesztése szükségessé teszi, hogy egyes alapozó tárgyak beépüljenek a képzések többségébe, illetve az ilyen jellegű tárgyak hozzáférhetőek legyenek a többi szak hallgatói számára is.
- 5b. Választható tantárgyak reformja: a jelenleg választható tárgyak köre igen kötött. A jövőben bárki számára szabadon választhatóvá válnak azok a tantárgyak, amelyek más képzésekben kötelező vagy kötelezően választhatóak (feltéve, hogy a tantárgy előfeltételeit a hallgató teljesíti). A „csak” szabadon választhatóként hirdetett tantárgyak számát emelkedő kreditkorlát és indítási minimumkorlát (25–30 fő) szorítja határok közé. Ez egyszerre biztosítja a választható tantárgyak szélesebb körét és a gazdaságos működést.
- 5c. A blokkosított oktatási formák alkalmazása, amely megfelelően támogatja a külföldi oktatók bevonását az oktatásba – egyben teret nyit innovatív pedagógiai gyakorlatok számára is (pl. egész napos tréningek).

<sup>3</sup> Massive Open Online Course, azaz olyan webes kurzusok, amelyek alapesetben ingyen, online módon férhetőek hozzá akár nagyszámú érdeklődő számára is. Ilyen kurzusok gyűjtőhelye pl. a Coursera, az edX vagy az Udacity. Bizonyos feltételek esetén a kurzus gazdája hivatalos igazolást is kiállít a kurzust teljesítők számára az elvégzett munkáról.

- 5d. A tantárgyak számának csökkentése: a tantárgyi kínálat erős szűrése az egyes tárgyak kreditértékének növelésével (kötelező tárgyaknál 6), amihez többek között egyes tárgyak kivezetése, más tárgyak összevonása, a sikeres tárgyak követelményeinek bővítése vezethet. Az egy félévben teljesítendő tárgyak maximuma így 5-7-re szorítható. Szükséges a különböző szakokon oktatott közel azonos tárgyak standardizálása, az informatikai rendszerből ezek többszörös szerepeltetésének megszüntetése, valamint az évek óta nem induló tárgyaknak a rendszerből való kivezetése.
- 5e. Doktori iskolák szervezettségének növelése:
  - A doktori iskolák keretében közös tárgykínálat kidolgozása. A Társadalomtudományi Kar négy doktori iskolája között a szinergiák fokozása közös módszertani blokk kidolgozásával.
  - A doktori képzések közös tanulmányi adminisztrációjának megerősítése: egységes honlaparculattal, meghirdetési és marketingstratégiával a beiskolázás hatékonysága növelhető. A PhD iskolák szervezeti és működési szabályzatainak egységesítése, esetleg egyetlen, egységes ügyrend kidolgozása hozzájárulna az adminisztráció egyszerűsítéséhez, a hallgatók jobb tájékozódásához. Érdemes megvizsgálni, milyen mértékben tehető egységessé az adminisztráció, továbbá a külföldi jelentkezők felé történő marketing.

**6. stratégiai cél: a képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a hallgatói szolgáltatások fejlesztése révén.** A hazai és a nemzetközi hallgatókért folyó versenyben egyre fontosabb szerepet játszik az, hogy az intézmények az oktatás mellett milyen emelt szintű szolgáltatásokat tudnak nyújtani.

- 6a. A tehetséggondozási rendszer integráltságának erősítése: Egyetemünk hallgatói az ország legjobb és legtehetségesebb hallgatói közül kerülnek ki, ezért különösen fontos kötelességünk a tehetséggondozás, amelynek integrált fejlesztését tűzzük ki célul. További célkitűzés, hogy növeljük a tehetséggondozási programban részt vevők számát.
  - A tehetséggondozási stratégia kialakítását, a tehetséggondozási programok felügyeletét, fejlesztését, valamint a kapcsolódó források elosztását végző bizottság, a Tehetségtanács felállítása.
  - TDK-rendszer: a TDK-folyamat szakmai és szervezési szempontból évek óta bejáratott módon, a folyamatokat mindvégig fejlesztve működik, ugyanakkor a TDK-folyamatok háttérének egyetemi szintű adminisztratív támogatása nem megoldott, illetve a TDK háttérét jelentő informatikai rendszer is jelentős fejlesztésre szorul. Az informatikai fejlesztés során meg kell teremteni a többi egyetemi rendszerrel való együttműködés lehetőségét is. Hallgatóink TDK- és OTDK-részvételét, a felkészülés támogatását és publikációs tevékenységük ösztönzését továbbra is fontosnak tartjuk a tehetséggondozási rendszeren belül.
  - Szakkollégiumok: az Egyetemen működő szakkollégiumok működéséhez szükséges infrastrukturális feltételek megőrzésének, továbbá a rendezvényszervezési és a kiadványszerkesztési tevékenységének támogatása annak érdekében, hogy a szakkollégiumban zajló tevékenységek ne csak a szakkollégiumok, hanem az Egyetem egészének oktatási-kutatási tevékenységét áthassák.
  - Esettanulmány-versenyek indítása: az Egyetemen régóta támogatjuk a hallgatók részvételét az üzleti területen esettanulmány-versenyeken, ezt a továbbiakban is folytatni kívánjuk. Célként fogalmazzuk meg ugyanakkor, hogy az üzleti képzés mintájára – együttműködésben kormányzati szervezetekkel, kutatóintézetekkel, piaci elemző

cégekkel – esettanulmány-versenyt indítsunk a közgazdaságtani és a közpolitikai-közgazdálkodási képzési területen is.

- 6b. A felsőoktatásba való bekerülés és bennmaradás támogatása:
  - Kompetenciamérés és mentorrendszer: a magyar felsőoktatásban 2016-tól kezdődően kötelező olyan általános kompetencia-rendszer működtetése, amely alkalmas arra, hogy beazonosítsa azokat a hallgatókat, akik a lemorzsolódás szempontjából veszélyeztetettebbek. A meglévő támogató rendszerre építve az Egyetem a Diáktanácsadó Központtal, az Öntevékeny Csoportok Irodájának és a szakfelelősök közreműködésével olyan preventív megoldásokat (és szükség esetén mentorrendszert) alakít ki, amelyek alkalmasak a veszélyeztetett hallgatók orientálására, a tanulmányok eredményes befejezésének segítésére.
  - A Studium Generale felsőoktatásba való bekerülést támogató tevékenységének támogatása: a Studium Generale olyan hallgatók által működtetett rendszer, amely támogatást nyújt a felsőoktatásba bekerülni szándékozók számára (felkészítések matematikából, történelemből és közgazdaságtanból). Annak érdekében, hogy a jelenleginél nagyobb körben ériék el a potenciális jelentkezőket, fejleszteni kell a távoktatási informatikai rendszert, illetve pilot jelleggel kialakítható a középiskolákhoz kapcsolódó nagyköveti rendszer is.
- 6c. Az alumnirendszer megerősítése: az alumni rendszerben lévő tagok számának növelése az alumnihoz kapcsolódó szolgáltatásportfólió fejlesztése, illetve az alumnival kapcsolatos toborzási és adatkezelési gyakorlat erősítése révén.
- 6d. Szakdolgozatok egységes beadása, kezelése, tárolása, valamint plágiumkereső alkalmazása: a jelenleg a Könyvtár által üzemeltetett szakdolgozati gyűjtemény önkéntes alapon, könyvtárosi (manuális) betöltéssel gyarapszik. A cél az egyetemi szabályozáshoz illeszkedő egységes, az adminisztratív feladatokat, a megőrzést és a szolgáltatást egyaránt szolgáló rendszer létrehozása, amely magában foglalja a szakdolgozatok elektronikus változatának beadását hallgatói önfeltöltéssel, az adatok ellenőrzését, a szöveg plágiumkereső alkalmazással való ellenőrzését, az oktatásadminisztráció kapcsolódó munkafolyamatait, a bírálatok rögzítését, az elfogadott dolgozat megőrzését, illetve az egyetemi/egyéni rendelkezéseknek megfelelően a nyilvánossághoz való közvetítését. A bírálatok rögzítése és tárolása lehetővé teszi a bírálati gyakorlat és szempontrendszer minőségügyi felülvizsgálatát is.
- 6e. A sportélet fejlesztése: az Egyetem hallgatói és munkatársai számára jelenleg nem áll rendelkezésre saját sportlétesítmény. Ennek ellenére egyetemi csapataink számos sportágban szerepelnek sikeresen. A tervezett sportlétesítmény-fejlesztés megvalósulása esetén (lásd a 12. stratégiai célt) a hallgatók 50%-ának biztosítható a heti kétszeri sportolási lehetőség. Ez a szervezett egyetemi sportélet radikális javulását fogja eredményezni.
- 6f. Oktatási adminisztráció javítása:
  - A NEPTUN tanulmányi rendszer fejlesztése, egységes tanulmányi rendszer kialakítása: célunk, hogy minden fontos információ egy helyen, a NEPTUN tanulmányi és nyilvántartási rendszerben szerepeljen (így pl. a kiadott határozatok pdf formátumban feltölthetővé válnának a NEPTUN-ba).
  - Oktatásadminisztráció egységesítése: az oktatásadminisztráció karonkénti bontásban működik. A cél a hallgatóbarát és rugalmas, ugyanakkor összehangolt és hatékony munkaszervezés kialakítása, amely a hatékonyság mellett képes biztosítani a szakspecifikus információkhoz és a tanácsadáshoz való könnyű hozzáférhetőséget is. Ezek szem előtt tartásával törekszünk a folyamatok és az eljárásrend egységesítésére,

továbbá a minél nagyobb mértékben automatizált, önkiszolgáló, a manuális ellenőrzési feladatok terhétől mentesítő megoldások bevezetésére.

- 6g. A minőségbiztosítási rendszer fejlesztése
  - Hallgatói Véleményezési Rendszer fejlesztése: az oktatói munka hallgatói véleményezése 2005 óta on-line formában működik az Egyetemen. Ennek informatikai korszerűsítése elodázhatatlan.
  - A hallgatók erőteljesebb bevonása a minőségbiztosítási rendszerek kialakításába, felügyeletébe.
- 6h. Idegen nyelvű szolgáltatások javítása: az egyetemi szolgáltatások és informatikai rendszerek angol nyelvű elérhetőségének javítása. Általánosságban véve az angol nyelvű felületek naprakészségének fejlesztése.

### 3.2.2 Kutatás, fejlesztés és innováció

A kutatás-fejlesztés és innováció szerves részét képezi a BCE életének. A magas színvonalú oktatás biztosításához az Egyetem alapvetésként kezeli az oktatás és kutatás egységét, egymást feltételező rendszerét. Ennek megfelelően a BCE maximálisan elkötelezett az oktatáshoz kapcsolódó kutatás és innováció mellett.

Az elkövetkező öt év feladata az Egyetem markánsabb kutatási arculatának kialakítása: olyan kutatási témák azonosítása, amelyekben az Egyetem nemcsak hazai szinten kiemelkedő, de nemzetközi szinten is láthatóvá, sőt, meghatározóvá válik. E témák éppúgy lehetnek a már a kiemelkedő eredményességgel működő kutatócsoportok intézményesült kutatási területei, mint a jövőben várhatóan nagy gazdasági-társadalmi érdeklődésre számot tartó, még csak formálódóban lévő új területek (pl. biotechnológia, robotika, 3D). Mindennek tükröződnie kell a publikációs és pályázati aktivitás (és sikeresség) növekedésében is.

**7. stratégiai cél: az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázati tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása (kiemelt cél).** A cél megvalósítása érdekében tervezett akciók:

- 7a. A Tudományos Tanács megújítása, tevékenységének, feladat- és hatáskörének újragondolása.
- 7b. Kutatási és Innovációs Igazgatóság létrehozása az egységes egyetemi tudománypolitika, kutatási stratégia megfogalmazására és végrehajtására, a kutatási, pályázati, adatgyűjtési, adatszolgáltatási folyamatok megszervezésére és koordinálására, a kutatást segítő ösztönző-rendszerek kialakítására és felügyeletére, illetve a tudományos közélet szervezésére. Az igazgatóság feladata a kiemelkedő eredményességgel működő kutatócsoportok, kutatási témák azonosítása.

Nagyon fontosnak tartjuk a karokon folyó kutatási munkák kölcsönös megismerését, az ezt támogató gyakorlat egyetemi szintű kiépülését. Ennek kialakításához mintául szolgál a Gazdálkodástudományi Karon már jól működő Kutatási Bizottság, kutatási hírlevél, publikációs pályázat, illetve Science Cafe rendezvénysorozat, továbbá a Doktori Iskola kutatási fórumai.

- 7c. A kutatóközpontok és kutatóműhelyek fejlesztése.
  - A kutatóközpontokra és kutatóműhelyekre vonatkozó szabályozás kialakítása. Kialakítjuk a kutatóközpontok, műhelyek (pl. létszámtól, eredményességtől függő) pénzügyi támogatási rendszerét. Emellett szabályozzuk a kutatóközpontokkal/műhelyekkel

- kapcsolatos elvárásokat is (pl. tagság összetételére, a publikációs és konferenciaszervezési tevékenységre, illetve a pályázati aktivitásra vonatkozóan).
- Digitális gazdasággal kapcsolatos kutatási tevékenység erősítése (pl. share economy, big data, felhőinformatika, MOOC, smart city, e-government, e-health, omnichannel marketing, crowdsourcing, SSC-outsourcing). Ennek keretében: 1) Szervezeti egységek közötti témakapcsolódások felderítése (szakmai workshopok, kutatási hét előadások, minikonferenciák). Cél: évi 2 egyetemi szakmába vágó rendezvény. 2) A kutatások elősegítése érdekében networking szervezetekben tagság kialakítása, fenntartása (pl. TDL), illetve networking események látogatásának támogatása (H2020 szakmai napokon való részvétel). Cél legalább két szakmai szervezeti tagság, illetve évi minimum kettő networking esemény látogatása. 3) Digitális kutatások informatikai infrastrukturális hátterének fejlesztése (általános informatikai kutatási infrastruktúra modernizálás: számítógépek, BYOD lehetőség, feldolgozási kapacitás). 4) Vállalati kapcsolatok fejlesztésével a piaci K+F igényekhez való kapcsolódás biztosítása (közös kutatások kezdeményezése, H2020/GINOP/VEKOP pályázatok, piaci probléma alapú kutatási témák azonosítása). Amennyiben a pályázati feltételek megteremthetőek évi 2 pályázat benyújtása a kiemelt kutatási témákban. Meglévő kutatóközpontok fejlesztése, további új kutatóközpontok kialakítása a források rendelkezésre állása esetén: (i) Stratégiai Interakciók Kutatócsoport tevékenységének meghosszabbítása az MTA Lendület programból történő finanszírozás megszűnése után; (ii) Gazdaságelemzési és Közpolitikai Kutatóközpont felállítása a Székesfehérvári Campuson a konvergencia régiókban folyó kutatások, kutatási együttműködések gondozására; (iii) Közép-Ázsia Kutatóközpont felállítása a Közgazdaságtudományi és a Társadalomtudományi Kar együttműködésében, az UNECE támogatásával; (iv) további külső finanszírozásból működő kutatóközpontok létrehozása (pl. Családi Vállalkozások Kutatóközpont).
  - Megfelelő finanszírozási források rendelkezésre állása esetén (pl. GINOP) „lab”-struktúra kialakítása, amelyre jó példa a Gazdálkodástudományi Karon működő FinLab.
  - 7d. A kutatásokra vonatkozó adatbázis/adatgyűjtés és ennek beépítése az egyetemi intranetbe. A szervezeti egységek publikációs és kutatási tevékenységét értékelő rendszer kialakítása.
  - 7e. A hazai és a nemzetközi (európai) pályázatokban való részvételt elősegítő bérezési modell kialakítása, illetve ehhez illeszkedő adminisztratív támogatás kialakítása.
  - 7f. A konferenciarendezési aktivitás erősítése:
    - az Egyetem célja karonként és évente legalább egy 50 fős nemzetközi konferencia szervezése. Jelenleg számos ilyen rendezvény előkészítése zajlik.<sup>4</sup>
    - A helyiséggazdálkodására és rendezvényszervezésére vonatkozó szabályozás felülvizsgálata az egyetemi rendezvények támogatása érdekében.
  - 7g. Az Egyetem és a szervezeti egységei által kiadott/közreadott folyóiratok láthatóságának, fókuszának, elérhetőségének javítása.
    - Az Egyetem angol nyelvű folyóiratai, különösen a vezető folyóirata (Society and Economy) citációs hatásának, nemzetközi folyóiratrangsorokban elért helyezéseinek javítása; erre vonatkozó stratégia kidolgozása és megvalósítása.

<sup>4</sup> A Gazdálkodástudományi Kar két konferenciát készít elő (IPBES, Future Earth), és kettőt a Közgazdaságtudományi Kar (Game Theory and Social Choice; International Research Symposium on Public Management). További tervezett konferenciák: 5th International Degrowth Conference (2016), European Society for Ecological Economics 12. nemzetközi konferenciája (2017), 8th Living Knowledge Conference (2018)

- A Vezetéstudomány „A” kategóriás lappá fejlesztése, illetve a kéziratok online fogadását, kezelését segítő informatikai rendszer kialakítása.
- Új angol nyelvű folyóirat, a Corvinus Journal of International Relations indítása.
- További folyóirataink (Köz-gazdaság, Biztosítás és Kockázat, Pure Mathematics and Applications, Grotius) fejlesztése, mérhető tudományos impaktjának növelése.
- 7h. A publikációs aktivitás közvetlen ösztönzése. Cél a publikációs teljesítmény további növelése, különös tekintettel a rangos nemzetközi folyóiratokban történő publikálásra: a 2009-ben elindított egyetemi Kutatási Kiválósági Díjat (KKD), majd később a TÁMOP 4.2.1. Kutatóegyetemi Pályázatból finanszírozott hasonló programot (Kutatási Kiválósági Program, Kutató Asszisztens Ösztöndíj) az elkövetkező években is tovább kívánjuk folytatni. Ezek újragondolása, kiterjesztése, valamint az alkotói szabadság lehetőségének a biztosítása.

### 3.2.3 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek

**8. stratégiai cél: az Egyetem rendelkezésére álló anyagi és szellemi kapacitások hasznosítása a gazdaság és a társadalom javára. Nyitott és befogadó egyetem kialakítása, amely törekszik a külső szereplőkkel való szoros kapcsolatra.** Az Egyetem célja, hogy katalizátor szerepet töltsön be a gazdaság és társadalom fejlődésében. A stratégiai cél megvalósítását támogató akciók:

- 8a. Az Egyetem megerősítése a köztudatban és a közvélekedésben, aktív kommunikációs politika folytatása. A Corvinus márkanév tudatos, tervszerű, proaktív fejlesztése a Kommunikációs Iroda célirányos fejlesztésével.
  - Tudatos médiapolitika és a sajtókapcsolatok aktív menedzselése.
  - Ismeretterjesztő blog indítása, amelyben az intézmény oktatói (esetleg hallgatói) magyarázzák, értelmezik az aktuális eseményeket, illetve a saját kutatásaik alapján bemutatnak egy-egy színes, szélesebb közérdeklődésre számot tartó jelenséget.
  - Science shop<sup>5</sup> kialakítása pilot jelleggel.
- 8b. Az Egyetem és a vállalatok/társadalmi szervezetek közötti kapcsolat erősítése.
  - A vállalatok szponzorációs tevékenységének szabályozása: a vállalatok Egyetemmel való együttműködése úgynevezett együttműködési megállapodás keretében zajlik, amely egységes formátumban, de a partnerek igényeinek megfelelő tartalommal kitöltve rendez a felek kapcsolatát.
  - A gazdasági szereplők becsatornázása a felsőoktatási intézmények döntéshozatali folyamataiba: az Egyetem minőségbiztosítási rendszerének részeként működő szakfejlesztési bizottságok munkájába erőteljesebben bevonjuk a munkaerőpiac képviselőit.
  - A német nyelvű képzés koordinálását végző DSG (Német Nyelvű Gazdálkodástudományi Képzési Központ) fejlesztése révén fokozni kívánjuk az együttműködést a német vállalati körrel, valamint azokkal a magyar vállalatokkal, amelyek intenzív gazdasági kapcsolatokkal rendelkeznek a német nyelvterületen.
  - Ágazati blokkok bevezetése egyes képzésekbe: a jelenlegi szakiránystruktúrát kiegészítjük egy "ágazati" specializációs tantárgykinálattal, amelyeket a mesterképzésben részt vevő hallgatók kisebb csoportjai választhatnak érdeklődésük,

<sup>5</sup> Az Egyetemen megvannak a személyhez kötődő kapcsolatok, ám mindezt szervezeti szintű stratégiai elemként is érdemes kezelni. Erre a nemzetközi példák adta egyik lehetőség egy ún. science shop egység létrehozása, mely kommunikációs csatorna, illetve híd a társadalmi/szakpolitikai igények és az intézményi tudásteremtés között.



későbbi karrierterveik alapján. Az ágazati blokkokba bekapcsolódó vállalatok éves fix összegű díjat fizetnek (partneri csomag), amelynek következtében közvetlen hozzáférést kapnak az adott specializációt elvégző hallgatókhoz, részt vehetnek a kurrens szakmai oktatási program kialakításában és közreműködhetnek további intézményesített együttműködési lehetőségek (pl. szakmai gyakorlatok, alumni, közös kutatási projektek) területén.

- 8c. Sztárelőadók a Corvinuson: az egyetemi eseményekre meghívott külsős előadók előadásairól felvételt, és ezekből olyan vágott anyagot készítünk, amely megosztható (pl. az intézmény saját Youtube csatornáján). Ez egyszerre szolgál tájékoztatásul, híryanagként és marketinganyagként is. (A felvételek elkészítésébe és szerkesztésébe bevonhatóak a hallgatók is.) A teljes felvétel fizetés ellenében online elérhetővé tehető az interneten a magyar mellett angolul és lehetőség szerint további nyelveken is.
- 8d. Egyetemtörténeti digitális archívum létrehozása és működtetése: cél a Budapesti Corvinus Egyetemhez és jogelődjeihez köthető egyetemtörténeti jelentőségű, maradandó értékű dokumentumok elektronikus adatbázisának létrehozása, a dokumentumok tartós megőrzése és láthatóvá tétele a nyilvánosság számára.
- 8e. A társadalmi tudatosság és érzékenység növelése a társadalmi problémák területén: konferenciák szervezése (lásd a 7f pontot) és a fenntartható fejlődés témájával is foglalkozó tantárgyak számának növelése (illetve e téma jelenlétének növelése a tárgyakban).
- 8f. Hallgatói munkavégzés erősítése az Egyetemen: a hallgatók szervezettebb bevonása az egyetemi működtetési folyamatokba is, pl. az egyetemi szolgáltatások üzemeltetésébe (pl. könyvtár, Corvinus emléktárgyak, marketing, minőségügy stb.). Ez a képzésbe is szervesen beépíthető, pl. vállalkozásszimulációs gyakorlatok építhetők rá, illetve a hallgatói munka a munkadíj mellett – adott feltételek teljesítése esetén – kredittel is elismerhető (pl. szakmai gyakorlatként).
- 8g. Az indításhoz szükséges pénzügyi és szabályozási feltételek fennállása esetén az oktatói és hallgatói kapacitásokra épülő „Corvinus Consulting” szervezet létrehozása a külső tanácsadási és fejlesztési munkák koordinálására, illetve az oktatók által hozott munkák kölcsönösen előnyös kereteinek megteremtésére.

### 3.2.4 Erőforrások és hordozók

9. **stratégiai cél: az oktatói és kutatói állomány nemzetközi jellegének növelése.** A külföldi, illetve a külföldön tanulmányokat folytató (ott PhD fokozatot szerző) oktatók számának növelése több szempontból is elengedhetetlen az Egyetem számára: javítja az intézmény kapcsolatrendszerét, megfelelően megválasztott oktatók esetén növeli a pályázási és a publikációs lehetőségeket, csökkenti az intézmény belterjességét, lehetőséget ad más intézmények jó gyakorlatának megismerésére. A nemzetközi rangsorokban elért pozíciót is befolyásolja a nem magyar állampolgárságú oktatók száma.
- 9a. A külföldi oktatók státuszba kerülése reálisan úgy képzelhető el, hogy az érintett az idejének csak egy részét tölti az Egyetemen. Ezért e cél fontos feltétele olyan foglalkoztatási konstrukció kidolgozása, amely lehetővé teszi azt, hogy az oktatót státuszba vegyünk a korlátozott rendelkezésre állás ellenére is. További feltételek: kiemelt bérezéshez szükséges források biztosítása, blokkosított óratarítás.

- 9b. A vendégoktatók és vendégkutatók (visiting professor, visiting researcher) számának növelése, a kapcsolódó adatgyűjtési eljárások kialakítása.
- 9c. Oktatói kézikönyv (faculty handbook) készítése (vendégoktatóknak, külföldi oktatóknak, saját oktatóknak).
- 9d. A magyar nyelvű oktatók hosszabb távú, külföldi tanulmányútjának támogatása (pályázati források terhére).

**10. stratégiai cél: olyan ösztönző környezet kialakítása, amely biztosítja a motivált, kellően felkészült oktatói, kutatói, tanári és adminisztratív állomány kialakítását és megtartását.** Az Egyetem sikeressége alapvetően az oktatóinak, kutatóinak, tanárainak és munkatársainak minőségétől, hozzáállásától függ. Célunk egyfelől az oktatói és munkatársi állomány minőségének növelése (képzések, sikeres külföldi oktatók és kutatók alkalmazása, a minősített oktatók, illetve az MTA-doktorok és az akadémikusok létszámának növelése), másfelől pedig olyan ösztönző rendszer kialakítása, amely növeli az Egyetem minden dolgozójának elkötelezettségét, az egyetemi célokhoz való hozzájárulását. Ennek részeként olyan feltételrendszert kell kialakítani, hogy az oktatók és kutatók a fejlesztési, innovációs, tanácsadási és egyéb szakmai tevékenységüket minél inkább az Egyetem keretei között végezzék.

- 10a. Oktatók és munkatársak képzettségének növelése:
  - Továbbképzési rendszer kialakítása: az Egyetem az oktatói igények és a külső szükségletek alapján félévente összeállít egy tanfolyamjegyzéket, amely különböző továbbképzéseket tartalmaz (pl. pedagógiai továbbképzés, MTMT-képzés, pályázás stb.). Az Egyetem munkatársainak kötelező a részvétel adott számú továbbképzésen. A Gazdálkodástudományi Kar Faculty Development Programjának megőrzése, illetve lehetőség szerinti bővítése.
  - Az intézmény egyetemi döntés alapján támogatja a dolgozókat a választott képzés elvégzésében, a költség megtérítésével, munkaidő-kedvezmény biztosításával. Ezekben az esetekben a dolgozók részt vehetnek az Egyetemen folyó képzésekben, de olyan képzéseket is választhatnak, amelyek más intézménynél végezhetők el.
- 10b. Az oktatói teljesítményértékelési rendszer (TÉR) fejlesztése:
  - a szempontok újragondolása és a TÉR rendszer összekötése az egyetemi alapszisztemekkel (pl. Neptunnal);
  - az adatgyűjtési folyamat informatikai háttérének fejlesztése;
  - az oktatók terhelésének és az erre épülő pénzügyi elszámolásoknak az automatikus generálása a Neptunban;
  - a TÉR rendszer összekötése a közalkalmazottak minősítési rendszerével.
- 10c. A bérfelállítás és a bér differenciálás erősítése – teljesítmény alapú bérezés érvényesítése.
  - Célunk az oktatói és kutatói tevékenység minőségétől függő erőteljesebb differenciálás és az ehhez szükséges teljesítményértékelési rendszer kialakítása.
  - Differenciálás a nem oktatással, kutatással foglalkozó munkatársak körében: a minősítéshez határozott idejű munkáltatói döntésen alapuló illetményrész rendelhető. Az Egyetem minden szervezeti egységének meghatározott „mozgóbérkeretet” biztosít a költségvetés alapján, amelyet a vezető a minősítés után feloszthat a nem oktató, nem kutató, nem tanár munkakört ellátók között, a minősítésben elérték figyelembevételével. Az összeget a vezető mérlegelési jogkörében határozza meg.
- 10d. Oktatói és munkatársi jóléti szolgáltatások fejlesztése:

- Gyermeeknapközi kialakítása a fiatal oktatók és munkatársak számára (előzetes igényfelmérés alapján).
- „Hűségjutalom” bevezetése a jubileumi jutalomhoz hasonlóan (5, 10, 15, 20, illetve 35 év után) az oktatók és munkatársak részére.
- A lakástámogatás egy főre jutó összegének emelése.
- 10e. A kutatási tevékenység támogatása: az Egyetem oktató és kutató munkakörben foglalkoztatott munkavállalói részére az alkotói szabadság hét évenkénti lehetőségének biztosítása. (A további kapcsolódó akciókat lásd még a kutatási teljesítmény növelése stratégiai célnál.)

**11. stratégiai cél: hatékony, eredményes, ugyanakkor a külső és belső érintettek számára átlátható és felelős működésmód kialakítása.** A belső működésre vonatkozóan a demokratikus, ugyanakkor hatékony munkaszervezési kultúra kialakítása.

- 11a. A bizottságok munkájának átláthatóvá tétele: a bizottságok működése az Egyetemen jelenleg nem minden esetben átlátható. A cél, hogy minden bizottság összetétele, mandátuma, munkája nyomon követhető legyen az Egyetem honlapján vagy intranet rendszerén. A bizottságoknak a szervezeti egységekhez hasonló önálló gyűjtőoldalt kell létrehozni.
- 11b. Új egyetemi tudásreprezentációs felület létrehozása meglévő egyetemi adatbázisok összekapcsolása és továbbfejlesztése révén. Cél az Egyetem oktatói, kutatói és szervezeti egységei (intézet, tanszék, központ, kutatócsoport) oktatási és tudományos profiljának bemutatása, egyben a tudományos eredmények disszeminációja az intranet (CV, tantárgyi adatlapok), a Corvinus Kutatások, valamint egyéb rendelkezésre álló, illetve kifejlesztendő adatok összekapcsolása révén. A fejlesztés irányai: kétnyelvű felület, magyar és angol, kialakítása; egyéni profilhoz és szervezeti egységhez tartozó kutatási témák kötött szókészlettel és kulcsszavakkal; kutatási témák kereshetővé tétele; aktualizált publikációs listák megjelenítése MTMT alapján; társszerzők, együttműködések megjelenítése; egyetemi kiadású/közreadású periodikumok megjelenítése; adatok automatikus frissítése egyéb egyetemi rendszerekből (pl. Neptun, telefonkönyv, kutatási információs rendszer); kormányzati és vállalati partnerek bemutatása.
- 11c. A fentiekkel párhuzamosan a honlap megújítása: a felhasználói szempontok erőteljesebb érvényesítése, a képzések és a szolgáltatások előtérbe helyezése, platformfüggetlen (mobilra is optimalizált) megoldások kialakítása.
- 11d. Adatgyűjtési eljárások megújítása: a rangsorok, a külső és belső adatigények alapján racionalizálni kell az intézményen belüli adatgyűjtési és -szolgáltatási eljárásokat.
- 11e. Az egyetemi alapfolyamatok és támogató folyamatok újragondolása és racionalizálása. Folyamatleírások és folyamatábrák készítése, illetve a szabályozások ezekhez igazítása.
- 11f. Az egységes (karközi) egyetemi közélet megteremtése, olyan eszközök alkalmazásával, amelyek segítségével a karok oktatói egymást és egymás tevékenységét megismerhetik.
- 11g. Elektronikus dokumentumfeldolgozás bevezetése és az ehhez szükséges munkamenet racionalizálása, illetve a szükséges informatikai infrastruktúra kialakítása. A rutin jellegű működési folyamatokra és a rutin jellegű hallgatói ügyek kezelésére elektronikus dokumentumkezelő és elektronikus aláírást biztosító rendszerlétrehozása. Ennek eredményeként a különböző jellegű, nagyszámú hallgatói kérvények (pl. kreditelismerés), illetve a működéssel kapcsolatos iratok (pl. kiküldetés) átfutási ideje jelentősen mérséklődik, ami a papíralapú dokumentumkezeléssel szemben a felhasznált papírmennyiség csökkenése révén költségmegtakarítást is jelent.

- 11h. A vezetői számviteli gyakorlat finomhangolása, hogy az egyes szakok pénzügyi fedezetének kimutatása pontosabb, átláthatóbb legyen.
- 11i. A hallgatók közvetlenebb bevonása a véleményezési folyamatokba: véleményfelmérési rendszer kialakítása az elektronikus szavazási rendszer mintájára a Moodle rendszerhez kapcsolva.
- 11j. Hallgatói célú fejlesztések a közösségi döntéshozatal folyamatán keresztül: pilot projektként olyan gyakorlat kidolgozása és tesztelése, melynek során a hallgatók javasolhatnak egyetemi fejlesztési projekteket, melyekről az egyetemi hallgatóság szavazással dönthet. A megszavazott projektek megvalósítása a javaslattevők feladata.

**12. stratégiai cél: színvonalas infrastruktúra kialakítása, amely lehetővé teszi az oktatói, munkatársi, hallgatói igények magas szintű kielégítését.**

- 12a. Oktatói, és konferencia multimédia és IP kamerarendszer létrehozása: az intézmény oktatói, kutatói magasabb szintű oktatástechnikai kiszolgálása, valamint az Egyetem nemzetközi kutatói közösségekben való komolyabb szerepvállalását segítő, nívós nemzetközi kutatói konferenciák megszervezését lehetővé tevő multimédia-infrastruktúra létrehozása.
- 12b. Sportinfrastruktúra kialakítása (Bp. IX., Lónyai u. 40. szám alatt): a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) az elmúlt 15 évben folyamatosan, majd gyakorlatilag teljes egészében elveszítette sportcélú ingatlanjait, holott az intézmény hallgatói létszáma a változások ellenére folyamatosan növekvő volt, és ezáltal a sportolási célú ingatlanok iránti igény is növekedett. Az Egyetem rendelkezik az építéshez szükséges építési telekkel (Budapest, Lónyai u. 40), és az elmúlt években – a helyi önkormányzat támogatását bírva – folyamatosan törekedett fejlesztési tervei alapján a szükséges infrastruktúra pótlására, azonban forráshiány miatt eddig nem volt lehetőség a reális megvalósításra.
- 12c. Székesfehérvári Campus fejlesztése:
  - a székesfehérvári képzési hely eszközháttérének biztosításához közvetlenül kapcsolódó építészeti és gépészeti kialakítások,
  - a székesfehérvári képzési hely eszközháttérének biztosítása (tantermek, könyvtár),
  - a Székesfehérvári Campus „B” és „C” épületeinek kialakítása, teljes építészeti és gépészeti felújítással, illetve átalakítással,
  - oktatástechnikai, hálózati eszköz-, laborkapacitás-beruházások a Székesfehérvári Campuson: az Egyetem oktatóinak, kutatóinak magasabb szintű és biztonságosabb informatikai kiszolgálása.
- 12d. A Főépület informatikai alaphálózatának (gerincek) felújítása a kapcsolódó építészeti és gépészeti átalakításokkal együtt.
- 12e. A kutatás és a képzés műszaki és informatikai infrastruktúrájának ütemes megújítása a kiemelt műszaki területeken, kapcsolódó multimédia és virtuális IKT laborok: adatközpont-rekonstrukció, kollégiumi hálózati infrastruktúra rekonstrukciója és fejlesztése (Kinizsi, Ráday, Rajk).
- 12f. A Kinizsi Kollégium korszerűsítése és felújítása: a kollégium központi elhelyezkedése miatt folyamatosan maximális szolgáltatási igény, valamint a nyári időszak hasznosítási lehetőségeinek kiaknázása érdekében a szobákhoz (jellemzően kétszobánként) külön vizesblokkok kerülnének kialakításra és elvégeznék az épület energetikai korszerűsítését, valamint építészeti felújítását is.

- 12g. A Tarkaréti Kollégium felújítása: az épület teljes energetikai és építészeti felújításra szorul, a kollégiumi funkció hosszú távú fenntartásához és a nagymértékű állagromlás elkerüléséhez középtávon a teljes felújítást el kell végezni.
- 12h. Új kollégium építése az Egyetem szomszédságában, amely emelt szintű szolgáltatásokat biztosít a külföldi hallgatóknak kínált képzéseinkhez kapcsolódóan.
- 12i. Salgótarján, Camping u. 9. üdülő kiürítése (jelenleg használaton kívül van).

**13. stratégiai cél: az Egyetem pénzügyi stabilitásának megőrzése (kiemelt cél).** A gazdálkodás alapelve a centralizált és a szervezeti egységek számára allokkált decentralizált források összehangolása a kitűzött célokkal.

- 13a. Centralizáció: az egyetemi szintű fejlesztési igényekhez centralizált források biztosítása, a források felhasználásához transzparencia – konzisztórium és szenátus.
  - Finanszírozási és Fejlesztési Alap létrehozása,
  - Tartalékok képzése.
- 13b. Decentralizáció: a szervezeti egységek működéséhez és a szervezeti egység szintű fejlesztésekhez szükséges források decentralizálása a kapcsolódó, szükséges mértékű gazdálkodási felelősség és jog decentralizálásával – munkáltatói és kötelezettségvállalói jogkörök.
- 13c. Reális működési és fejlesztési tervek elfogadása és megvalósítása.
- 13d. Minősítésen és teljesítménymérésen alapuló ösztönző foglalkoztatáspolitikai – decentralizált „mozgóbér-keret” biztosítása a szervezeti egységek szintjén.
- 13e. Vezetői döntéshozatal támogatása:
  - VIR rendszer további fejlesztése;
  - a gazdálkodási rendszerben a napi fedezetvizsgálatra alkalmas „felhasználóbarát” felület fejlesztése;
  - workflow-k széles körű bevezetése a kötelezettségvállalási, gazdálkodási, humán erőforrás folyamatok széles körénél – folyamatleírások, informatikai megoldások (31/2015. kancellári utasítás).

**28. táblázat: Az Egyetem 2020-as célindikátorai**

Stratégiai cél megnevezése	Stratégiai mutató megnevezése	Stratégiai mutató definíciója	mértékegysége	Bázis: 2015	Céltérték: 2020
				BCE	BCE
1. <b>kiemelt területek fejlesztése, ill.</b> 2. <b>piacvezető pozíció megtartása</b>	1. Magyar nyelvű gazdaságinformatikai képzésekben tanuló hallgatók létszáma	gazdaságinformatikai alap- és mester-, valamint doktori képzésben részt vevő hallgatóinak létszáma (magyar nyelvű képzések) – október 15-ei statisztika szerint	fő	1016	1200
	2. Idegen nyelvű gazdaságinformatikai képzésekben tanuló hallgatók létszáma	gazdaságinformatikai alap- és mester-, valamint doktori képzésben részt vevő hallgatóinak létszáma (angol nyelvű képzések) - október 15-ei statisztika szerint	fő	0	150
	3. Közgazdaságtudományi Kar hallgatói létszáma	a Közgazdaságtudományi Karon alapképzési és mesterképzési szakon, valamint doktori képzésben, szakirányú továbbképzésben tanuló hallgatók létszáma - október 15-ei statisztika szerint	fő	1633	1000
	4. A külügyi / geoökonómiai-geopolitikai terület súlya	geoökonómia/geopolitikai képzéseken tanuló hallgatók létszáma - október 15-ei statisztika szerint	fő	0	100
		Külügyi képzésekben tanuló hallgatók létszáma (a képzéseket specifikálni kell) - október 15-ei statisztika szerint	fő	123	200

Stratégiai cél megnevezése	Stratégiai mutató megnevezése	Stratégiai mutató definíciója	mértékegysége	Bázis: 2015	Célérték: 2020
				BCE	BCE
	5. Székesfehérvári Campuson folyó képzésekre felvettek létszáma	azon hallgatók létszáma, akik a Székesfehérvári Campuson meghirdetett képzésekben vesznek részt (szaktól, munkarendtől függetlenül) - október 15-ei statisztika	fő	0	640
	6. Doktori képzésbe (PhD) felvettek száma	az intézmény doktori képzéseire (PhD) felvettek létszáma (munkarendtől, nyelvtől, finanszírozástól függetlenül)	fő	84	102
	7. Duális képzésben tanuló hallgatók száma	azon hallgatók száma, akik duális képzésben vesznek részt - október 15-ei statisztika	fő	4	50
<b>3. Az Egyetem nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és kutatás területén</b>	8. Idegen nyelvű alapképzési- és mesterképzési szakok száma	idegen nyelven meghirdetett alapképzési és mesterképzési szakok száma	db	12	15
	9. Idegen nyelvű PhD-programok száma	idegen nyelven meghirdetett PhD-programok száma	db	4	7
	10. Nemzetközi közös képzések száma	külföldi egyetemekkel együttműködésben megvalósuló közös alap-, mester- és doktori képzések száma (kettős oklevél, többes oklevél, közös oklevél stb.)	db	14	28
	11. Külföldi hallgatók száma	a külföldi hallgatók száma (október 15-ei statisztika alapján)	fő	1408	1339
	12. Nemzetközi programakkreditációk száma	érvényes nemzetközi programakkreditációk száma az adott év október 15-én	db	3	3
	13. Nemzetközi intézményakkreditációk/kari akkreditációk száma	intézményakkreditációk/kari akkreditációk száma	db	0	2
<b>4. A tanulás és tanítás megújítása, ill. 5. a képzések gazdaságossága</b>	14. Pedagógiai továbbképzésben részt vevő oktatók, tanárok száma az elmúlt 5 évben	az Egyetem oktatói, kutatói, tanári állományából hányan részesültek pedagógiai továbbképzésben az elmúlt 5 évben összesen (eseti továbbképzés, szakirányú továbbképzés, PhD programban megvalósuló továbbképzés)	fő		200
	15. Az alapképzési szakos tantárgyak szemináriumainak átlagos hallgatói létszáma	az alapképzési szakos képzésekben meghirdetett tantárgyak szemináriumi kurzusainak átlagos hallgatói létszáma	fő	27,37	26,4
	16. A mesterképzési szakos tantárgyak szemináriumainak átlagos hallgatói létszáma	az mesterszakos képzésekben meghirdetett tantárgyak szemináriumi kurzusainak átlagos létszáma	fő	18,16	19,9
	17. A NEPTUN tanulmányi rendszerben szereplő alacsony kreditértékű tantárgyak száma	4 vagy annál kevesebb kredites kötelező, kötelezően választható tantárgyak száma az adott naptári évben	db	1333	800
<b>6. A képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a szolgáltatások fejlesztése révén</b>	18. A 20 fő alatti hallgatói létszámú tantárgyak száma	azon tantárgyak száma, amelyek hallgatói létszáma nem éri el a 20 főt az adott naptári évben	db	2054	900
	19. Tehetséggondozási programban részt vett hallgatók száma	szakkollégiumban tanuló, (O)TDK-n szereplő, demonstrátori programban részt vevő, esettanulmány versenyben részt vevő BCE-s hallgatók létszáma	fő	1203	1500
<b>7. Kutatási, pályázati és publikációs aktivitás növelése</b>	20. Alumni tagok száma	az Egyetem alumni szervezetében regisztrált tagok száma összesen	fő	11700	14000
	21. Az egyetem által vagy rendezői közreműködésével rendezett nemzetközi konferenciák száma	olyan idegen nyelvű konferenciák, műhelykonferenciák száma, amelyek megszervezésében az egyetem közreműködik 2016 és 2020 között összesen	db		30
	22. Kutatási Kiválósági Díj: a beadott pályázatok száma	Kutatási Kiválósági Díj: beadott pályázatok száma az elmúlt 5 évben összesen	db	45	90
	23. Elnyert kutatási pályázatok száma	az egyetemről részvételével beadott nyertes kutatási pályázatok száma az elmúlt 5 évben összesen	db	36	55
	24. Elnyert kutatási pályázatok értéke	az egyetem részvételével elnyert kutatási pályázatok értéke az elmúlt 5 évben összesen	mFt	638	990
	25. Idegen nyelvű publikációk száma	az MTMT-ben szereplő idegen nyelvű tudományos közlemények száma (folyóiratcikkek, konferenciakiadványok, könyvfejezetek) az elmúlt öt évben összesen	db	1593 (2010-2014 es érték)	1950

Stratégiai cél megnevezése	Stratégiai mutató megnevezése	Stratégiai mutató definíciója	mértékegysége	Bázis: 2015	Célérték: 2020
				BCE	BCE
<b>8. Az Egyetem rendelkezésére álló anyagi és szellemi kapacitások hasznosítása a gazdaság és a társadalom javára.</b>	26. Az Egyetem megjelenése a közösségi médiában	az Egyetem által közzétett hírek, beszámolók, bejegyzések és tartalmak az Egyetem hivatalos médiafelületein (facebook, youtube, linkedin stb.) az elmúlt öt évben összesen	db		250
	27. Nem oktatási célú együttműködések és megállapodások száma	azon élő nem oktatási célú együttműködési megállapodások összes száma, amelyeket nem felsőoktatási szereplőkkel kötött az intézmény (vállalatok, önkormányzatok, non-profit szervezetek)	db	11	20
<b>9. Az oktatói és kutatói állomány nemzetközi jellegének erősítése, ill.</b>	28. Közalkalmazotti jogviszonyban lévő külföldi oktatók és kutatók száma	azon közalkalmazotti jogviszonyban lévő oktatók és kutatók létszáma, akik csak nem magyar állampolgársággal rendelkeznek (kettős állampolgárok nem vehetők figyelembe) (FIR-OSAP statisztika október 15-ei állapota szerint)	fő	16	28
	29. Tanulmányúton részt vevő magyar oktatók, kutatók és tanárok létszáma	legalább 3 hónapos külföldi kiküldetésen részt vevő oktatók, kutatók, tanárok száma az elmúlt 5 évben összesen	fő		35
<b>10. Motivált oktatói-munkatársi állomány kialakítása</b>	30. Továbbképzéseken részt vevők létszáma	a továbbképzési rendszerben elindult tanfolyamokon részt vevők létszáma az elmúlt 5 évben összesen	db		350
	31. Minősített oktatók és kutatók aránya	A teljes idős, CSc-vel, PhD-vel, DSc-vel, rendelkező oktatók és kutatók aránya az összes teljes idős oktató és kutató között	%	84,7% (csak a pesti campus)	88,9%
<b>11. Átlátható és felelős működésmód</b>	32. Elkészült folyamatszabályozások száma	azon folyamatok száma, amelyről részletes folyamatleírás készült (az elmúlt 5 évben összesen)	db		60
	33. Oktatók, kutatók, tanárok és munkatársak elégedettsége	Össességében mennyire elégedett az Egyetem működésének átláthatóságával, szervezettségével? kérdésre adott válaszok átlaga a legutóbbi oktatói felmérésben (1-5 skálán a válaszok átlaga)	-		2017-es felméréshez képest 10%-os javulás

Stratégiai cél megnevezése	Stratégiai mutató megnevezése	Stratégiai mutató definíciója	mértékegysége	Bázis: 2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>12. magas szintű infrastruktúra kialakítása</b>	34. 15 éven belül felújított kollégiumi területek aránya	A 15 évnél nem régebben felújított területek aránya a kollégiumok teljes alapterületéhez viszonyítva*	%	71%	75%	75%	100%	100%	100%
	35. 15 éven belül felújított oktatási és adminisztrációs területek aránya	A 15 évnél nem régebben felújított területek aránya a az oktatási és adminisztrációs épületek teljes alapterületéhez viszonyítva*	%	71%	72%	87%	100%	100%	100%
	36. Végponti eszközök (PC) átlagéletkora	a használatban lévő informatikai végponti eszközök beszerzése óta eltelt időből képzett átlag	év	6,66	6,00	5,50	5,00	4,50	4,00
	37. Hálózati aktív eszközök átlagéletkora	a használatban lévő informatikai hálózati aktív eszközök beszerzése óta eltelt időből képzett átlag	év	8,70	7,00	6,50	6,50	6,00	6,00
	38. Szerverek átlagéletkora	a használatban lévő szerver-eszközök beszerzése óta eltelt időből képzett átlag	év	10,41	9,00	8,00	7,00	6,50	6,00
<b>13. Az egyetem pénzügyi stabilitásának megőrzése.</b>	39. Fejlesztési potenciál fenntartása	Nem pályázati forrásból származó, infrastrukturális fejlesztésre fordított forrás minimális értéke, a kiadási főösszeg %-ban meghatározva	%	4%	5%	5%	5%	5%	5%
	40. Bérfejlesztés	Az előző időszakra vonatkozó bérek átlagos emelkedése %-ban	%		17%	5%	5%	5%	5%

\* A PPP épületek esetében feltételezzük a folyamatos felújítást és a használati érték folyamatos fennmaradását

### 3.3 ÉVES MŰKÖDÉSI TERVEK A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK ALAPJÁN

Az előzőekben ismertetett stratégiai irányok és akciótervek éves működési tervekre történő lebontása a szakmai szempontból történő felépítettség mellett értelemszerűen a források rendelkezésre állásának is függvénye. A szakmai és pénzügyi szempontok kombinációja alapján három csoportba sorolhatók az egyes fejlesztési elképzelések az alábbiak szerint:

- Működési bevételből (állami támogatás+saját bevétel) megvalósított stratégiai fejlesztési célok és akciók.
- Pályázati forrásokból megvalósított nem infrastrukturális fejlesztések, akciók.
- Pályázati forrásból megvalósított infrastrukturális fejlesztések, akciók.

Tekintettel arra, hogy a csoportképzés egyik alapvető szempontja a források biztosítása, így a működési tervek kialakítását megelőzően – kicsit előre ugorva – idézzük a következő, 3.4-es fejezetben bemutatott gazdasági terveket az IFT időtávjára vonatkozóan.

29. táblázat: Az egyetemi bevételek és kiadások alakulása (2016–2020) (E Ft)

	2016	2017	2018	2019	2020
Állami támogatás	5 809 517	5 825 180	5 944 712	6 266 213	5 994 174
Saját bevételek	4 272 983	4 480 579	4 795 679	5 010 148	5 462 079
Pályázati források	1 503 447	3 585 037	3 633 084	2 107 588	1 689 383
Egyéb bevételek	355 549	355 549	355 549	355 549	355 549
<b>Bevételek összesen</b>	<b>11 941 497</b>	<b>14 246 345</b>	<b>14 729 024</b>	<b>13 739 498</b>	<b>13 501 185</b>
<b>Kiadások összesen</b>	<b>11 853 717</b>	<b>14 158 512</b>	<b>14 623 772</b>	<b>13 657 833</b>	<b>13 416 270</b>
<b>Éven belüli egyenleg</b>	<b>87 780</b>	<b>87 833</b>	<b>105 252</b>	<b>81 666</b>	<b>84 915</b>

A táblázat a teljes egyetemi működés gazdasági adatait összegzi a tervezési időszakra vonatkozóan. Mivel a fejlesztési elképzelések megvalósítása értelemszerűen beépül a napi működésbe, így a fejlesztések időbeli ütemezése és éves működési tervekre bontása során is az volt a célkitűzés, hogy

- az Egyetem éven belüli működési egyenlege pozitív legyen,
- lehetőség szerint a fejlesztési feladatok koncentrációja a meglévő és fejlesztett erőforrásokkal kezelhető legyen, ne alakuljanak ki erőforrás-hiányos időszakok.

Az éves működési tervekben a pályázati forrásból megvalósuló fejlesztések jelentik a – normál működéshez képest – legnagyobb mértékű eltérést, és egyben ezek időzítése rejti magában a főbb kockázati elemeket a megvalósítás tekintetében, így az ezek által képviselt részterveket a következőkben elkülönítve mutatjuk be.

#### 3.3.1 Működési bevételből megvalósított stratégiai fejlesztési célok és akciók

A megfogalmazott stratégiai akciók közös jellemzője, hogy a pályázati forrást nem igénylő elemei alapvetően az oktatás területén tervezett fejlesztéseknek (új telephely indítása, külföldi hallgatói létszám



növelése) köszönhető hallgatói létszám-változással összhangban egyenletesen valósulnak meg a tervezési időszakon belül, és generálnak ebből adódóan bevételnövekedést, amely a bővülő erőforrásigénynek a finanszírozási forrását jelentheti.

Ezen jellemzőjüknek köszönhetően trendszerű hatásuk az egyetemi működési bevételek növekedési ütemével írható le a legcélszerűbben a következők szerint:

**30. táblázat: Az egyetemi működési bevételek alakulása (2016–2020) (E Ft)**

Adatok E Ft-ban	2016	2017	2018	2019	2020
Oktatási tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó bevételek (állami képzési támogatás+oktatási saját bevételek)	7 098 858	7 303 956	7 695 124	8 133 015	8 353 148

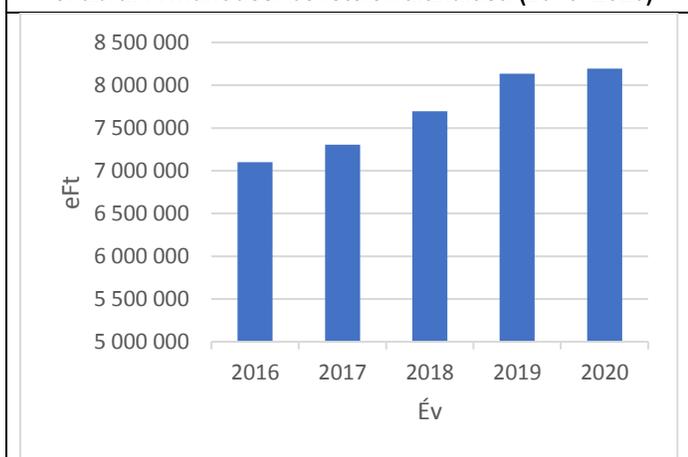
Az előzőekben leírtak szerint a képzési támogatás és az oktatási célú saját bevételek összege a prognosztizált hallgatói létszámnak és az ennek következtében megvalósuló oktatási feladatmennyiségnek megfelelően egyenletesen növekvő tendenciát mutat.

Mivel a meghatározott stratégiai irányok és akciók mindegyike tartalmaz olyan elemeket, amelyek végrehajtása folyamatos, évről évre ismétlődő, így ezen fejlesztési célok esetében megállapítható, hogy az éves működési tervek tartalmi elemei azonosak a stratégiai

célkitűzésekben meghatározott tartalmi elemekkel, azokat évente azonos tartalommal és lényegében azonos volumenben hajtja végre az Egyetem, hasonlóan a működési feladataihoz.

Mivel leginkább ezek a fejlesztési elemek képezik részét a folyamatos működésnek, természetesen kari és intézeti vagy szervezeti egység szinten szükséges az éves működési tervek gördülőtervként történő tervezése és a tervteljesítés visszamérése.

**8. ábra: A működési bevételek alakulása (2016–2020)**



### 3.3.2 Pályázati forrásokból megvalósított nem infrastrukturális fejlesztések, akciók

Pályázati forrásokból jellemzően azokat a fejlesztési elképzeléseket tervezzük megvalósítani, amelyek esetében a pályázati forrás időbeliségét és mértékét is érintő bizonytalanságok meghatározott mértékig tolerálhatóak anélkül, hogy a fejlesztésekről teljes egészében le kellene mondani. Ennek megfelelően ezek a fejlesztések jellemzően skálázhatók, átütemezhetők, és az általuk elérhető célkitűzések több megvalósítási szinten is megfogalmazhatók.

Ennek megfelelően az ezen fejlesztési elképzelések tekintetében a jelenleg meghatározható működési tervek egy elképzelt forrásbiztosítási ütemezésre alapozva, célszerűen a kiegyensúlyozott működés

feltételeit figyelembe véve kerültek meghatározásra. Az alábbi táblázatban az egyes fejlesztéseket és a kapcsolódó forrás-felhasználási ütemezéseket foglaltuk össze:

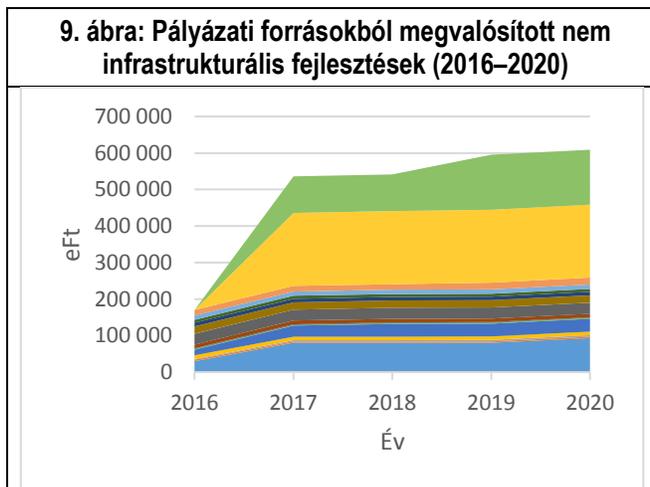
**31. táblázat: Pályázati forrásokból megvalósítani tervezett nem infrastrukturális stratégiai célok és akciók (2016–2020) (E Ft)**

1. A hazai piacvezető szerep megtartása és erősítése és kiemelt területek fejlesztése 2. a piaci és társadalmi igényekre reflektáló képzési portfólió továbbfejlesztése	2d.	Duális képzéshez tananyag- és szervezettefejlesztés, képzők képzése stb.	30 000	80 000	80 000	80 000	93 000
	1a...1d. 2a...2e.	Oktatási innováció	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000
	2b.; 3c.	Doktori képzések fejlesztése (meghívott oktatók, doktori témavezetők elismerése, innovatív oktatási megoldások)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
3. Az Egyetem nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és kutatás terén	3a.	Nemzetköziesítés	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	3a., 2c.	Kárpát-medencei oktatási tér kialakítása	15 000	30 000	35 000	35 000	35 000
6. A képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a hallgatói szolgáltatások fejlesztése révén	6b.	Felsőoktatásba való bejutást és bentmaradást segítő programok	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
	6e.	Felsőoktatási sportélet fejlesztése	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	6a.	Tehetséggondozási programok (TDK, szakkollégiumok, részvétel esettanulmány-versenyeken)	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
7. Az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása	7c.	Intelligens szakosodás (Gazdaságelemzési és Közpolitikai Kutató Központ létrehozása)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	7h.	Kutatási Kiválósági Díj	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	7c.	Tematikus kutatási hálózati együttműködések	15 000	15 000	15 000	18 000	19 000
9. Az oktatói és kutatói állomány nemzetközi jellegének erősítése	9a.	Külföldi oktatók státuszba kerülése	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
10. Olyan ösztönző környezet kialakítása, amely biztosítja a motivált, kellően felkészült oktatói, kutatói, tanári és adminisztratív állomány kialakítását és megtartását	10b.;10c.;13d.	Humán erőforrás biztosítása és teljesítményelvű átalakítása	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	10e.	Kutatások támogatása	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
12. Színvonalas infrastruktúra kialakítása, amely lehetővé teszi az oktatói, munkatársi, hallgatói igények magas szintű kielégítését	12a...12i.	GINOP-2.3.3-15 K+I Infrastruktúra megerősítése	0	200 000	200 000	200 000	200 000
	12a...12i.	GINOP-2.3.2-15 Stratégiai K+F műhelyek kiválósága	0	100 000	100 000	150 000	150 000

Az egyes fejlesztési elképzelések megvalósítása során is törekedtünk arra, hogy lehetőség szerint ne alakuljanak ki szűk kapacitás-keresztmetszetek, vagy negatív likviditás, így a kiegyensúlyozottság és az időbeli egyenletes elhelyezés volt a vezérlőelv. A következő diagramon ezeknek az alapelveknek a hatásai jól érvényesülnek:

Tekintettel arra, hogy az előző pontban részletezett fejlesztésektől eltérően itt nem évről évre ismétlődő, hanem folyamatosan egymásra épülő, bővülést eredményező projektek összességéről van szó, így halmozott grafikonon mutatjuk be a fejlesztési volumenek alakulását.

Jól követhető az ábrán, hogy a 2016-os induló évben, amikor a pályázatok megjelennek, az aktivitás még alacsony, de ezt követően jelentősen nő, majd 2018-ra a pályázati felhasználás reményeink szerint eléri a maximális szintet és tartja azt a tervezési időszak végéig.



A fenti ütemezéssel összhangban kerül sor az éves működési tervek részeként a pályázati források felhasználásában részt vevő munkaszervezet kialakítására, amely a források volumenéhez illeszkedve fokozatosan bővül a tervezési időszak közepéig, majd ugyancsak állandósul.

### 3.3.3 Pályázati forrásból megvalósított infrastrukturális fejlesztések, akciók

A fejlesztési feladatok harmadik nagy csoportja a pályázati forrásból megvalósítandó infrastrukturális fejlesztések. Ezek esetében a pályázati forrás elvileg ugyanúgy determináció, mint az előző pontban tárgyalt fejlesztések esetében, de az infrastruktúra annyiban más, hogy itt a hosszas előkészítés (építési engedélyezés, közbeszerzés) miatt előfordulhat, hogy a pályázati forrás időbeli csúszása esetén az Egyetem saját forrásokat csoportosít át ideiglenesen.

Ez egyben azt is jelenti, hogy ez a fejlesztéscsoport időben kevésbé függ a források rendelkezésre állásától, vagyis az éves szintű működési tervek sokkal inkább szakmai és műszaki szempontok alapján kerülnek meghatározásra a következő ütemterv alapján:

**32. táblázat: Pályázati forrásból megvalósítandó infrastrukturális fejlesztések, akciók (2016–2020)**

Fejlesztési projekt	2016.				2017.				2018.				2019.				2020.			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Multimédiás oktatói, konferencia és IP kamerarendszer kialakítása			■	■																
Sportinfrastruktúra kialakítása								■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Székesfehérvári Campus fejlesztése				■	■	■	■	■	■	■	■									
Főépület informatikai alaphálózatának felújítása				■	■	■	■	■	■											
Kutatási és képzési infrastruktúra megújítása						■	■	■	■	■	■									

Kinizsi Kollégium korszerűsítése és felújítása							
Új kollégium megvalósítása							
Tarkaréti Kollégium felújítása							

A fejlesztések a korábban ismertetett alapelvek ellenére nagyrészt a tervezési időszak első felére esnek. Ennek fő okai a következők:

- Az új székesfehérvári telephely létesítéséhez kapcsolódó fejlesztések a felfutó rendszerben tervezett oktatás kiszolgálásához szükséges alap-infrastruktúrát is magukba foglalják, így nincs mód a halasztásra vagy átütemezésre: ha a fejlesztés késik, az oktatás nem indulhat meg, és az egyik alapvető stratégiai célkitűzés hiúsulna meg. Ennek elkerülése érdekében az éves működési terv összeállítása során a feladatokat mindenképpen beállítjuk a műszaki ütemezés szerint, és szükség esetén a pályázatforrás-biztosítási nehézségeket saját források mozgósításával is áthidaljuk.
- A meglévő infrastruktúra korszerűsítésére irányuló fejlesztések sok esetben üzletkritikus infrastruktúrát (oktatástechnika, informatika) érintenek, melyek állapota leromlott, így a korszerűsítés nem tolható el a tervezési időszak végéig.

A fejlesztési projektek közül a sportlétesítményi fejlesztés és a kollégiumok felújítása tekinthetők olyan projekteknek, amelyek időbeli csúszása nem okozza a stratégiai célok meghiúsulását, így szükség esetén ezek megvalósítása a rendelkezésre álló források függvényében a későbbiekben alakítható.

### 3.4 A STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS AKCIÓTERVEK VÁRHATÓ PÉNZÜGYI-GAZDASÁGI HATÁSAI

A 3.2. és a 3.3 pontban megfogalmazott stratégiai irányok és akciótervek pénzügyi és gazdasági hatásait a 4.4 sz. – elektronikusan csatolt – mellékletben található Helyzetértékelés és Üzleti terv (jelen fejezetpontban: Üzleti terv) foglalja össze. A terv összeállítása során az alábbi rendezőelveket és módszertant követtük:

- Egyetemi szintű – azaz nem kisebb szervezeti egységekre, karokra bontott – üzleti tervet készítettünk.
- Szervezeti változás figyelembevétele – 2016. január 1-jei fordulónappal a budai karok és az egyéb budai szervezeti egységek kiválása következett be. Az üzleti tervben a 2015. év várható tényadatait a kiválás várható pénzügyi hatásával korrigáltuk, és így határoztuk meg a budai szervezeti egységek nélküli várható 2015. évi tényadatokat, amelyeket a 2016-2020. időszak Üzleti tervének a bázisaként használtunk a tervezés során (bázistranszformáció).
- A várható bevételek és kiadások alakulása során – ahol erre a bevétel és a kiadás jellege lehetőséget adott – naturáliák megtervezéséből indultunk ki, és a bázisidőszakban (2015. várható tény) jellemző mutatószámok alapján végeztük el a tervezést.<sup>6</sup> Az alábbi mutatószámokat használtuk:
  - 1 számított állam által támogatott hallgatóra jutó képzési támogatás
  - 1 számított önköltséges/költségtérítéssel hallgatóra jutó oktatási bevétel

<sup>6</sup> A mutatószámokat meghatároztuk 2011-2015. időszakra, ezzel vizsgálva a mutatószám 2015. évi értékének a tendenciába illeszkedését, így ellenőrizve, hogy az érték a tervezés során reális alapként figyelembe vehető-e.

- 1 teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó K+F+I bevétel
  - 1 teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó oktatási és kutatási célú pályázati bevétel
  - 1 számított alkalmazottra jutó rendszeres személyi kiadás
  - 1 számított alkalmazottra jutó eseti belső személyi kiadás
  - 1 számított állam által támogatott nappali tagozatos hallgatóra jutó hallgatói támogatás
  - 1 számított állam által támogatott nappali tagozatos hallgatóra jutó ösztöndíj
- Az állami támogatás tervezése során a jelenlegi fenntartói finanszírozási elveket vettük alapul, mert az IFT készítésének időszakában az Egyetem számára nem ismert a finanszírozás szabályozása várható változásának a hatása.
  - A speciális célú állami támogatásokat a 2015. évi bázisértékkel azonos összegben terveztük.
  - A pályázati tevékenységet az IFT Függelékében található – a stratégiai irányokhoz és akciótervekhez elérhető – „dedikált” források alapján terveztük meg bevételi oldalról és a várható kiadások jellegének megfelelően. Mindezt az Üzleti tervben egy önálló táblázatba foglaltuk és hivatkoztunk a felhasználni kívánt pályázati forrástípusra, a pályázat felhasználását jelentő kiadási fajtákra (személyi, dologi, felhalmozási), és ezek arányaira, valamint az IFT stratégiai céljaihoz és irányelveihez való illeszkedésre, valamint a Függelék megfelelő pontjára.
  - A bevételek és a kiadások egyes kategóriáinál – főként az egyéb nem nevesített kategóriákban – a 2015. évi bázisértékkel azonos összegben terveztünk.
  - A bevételek és kiadások egyes fajtáinál egy meghatározott dinamikájú növekedést terveztünk, amelynek mértékét az Üzleti terv Megjegyzés 2016-2020. elnevezésű oszlopában jeleztük.

Az 1. és a 2. stratégiai célkitűzések, amelyek a képzésekhez, valamint a nemzetköziesítéshez kapcsolódnak, nagymértékben befolyásolják a bevételek alakulását a hallgatói létszámok várható növekedésén keresztül. Az állami képzési támogatás és az oktatási célú saját bevétel a 2015. évi összbevételnek cca. 60%-át teszi ki. Amennyiben a hallgatói létszámtervet figyelembe vesszük, az 1 hallgatóra jutó átlagos képzési támogatást változatlanak tekintjük<sup>7</sup>, valamint az 1 hallgatóra jutó átlagos oktatási célú saját bevételben terveztünk egy kismértékű növekedést, ami a fenntartói finanszírozási elvek változatlansága mellett is bekövetkezhet a külföldi hallgatói létszám összetételének köszönhetően, akkor a tervezett időszakban a következők szerint várható ebben a két bevételi kategóriában az értékek alakulása:

**33. táblázat: A képzési támogatás és az oktatási célú saját bevételek várható alakulása (2016–2020) (E Ft)**

	2015. évi tény*	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
Képzési támogatás (K+T+F)	2 914 069	3 555 830	3 567 681	3 658 129	3 901 401	3 695 555
Oktatási célú saját bevételek	3 543 798	3 543 028	3 736 275	4 036 996	4 231 614	4 657 593

\* Budai karok nélkül

**34. táblázat: Adott év átlagos hallgatói létszámának várható alakulása (2016–2020) (fő)**

	2015.	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv

<sup>7</sup> A finanszírozási elvek változása az IFT időszakában az Egyetem számára nem ismert.

Ösztöndíjas/államilag támogatott	5 606	5 701	5 720	5 865	6 255	5 925
Önköltséges, költségtérítéses	4 604	4 603	4 806	5 091	5 181	5 431
Tényleges létszám összesen	10 210	10 304	10 526	10 956	11 436	11 356
Ebből: külföldi	1 203	1 038	1 056	1 126	1 176	1 159

**35. táblázat: Egy önköltséges hallgatóra jutó átlagos bevétel várható alakulása (2016–2020) (E Ft)**

Megnevezés	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1 hallgatóra jutó átlagos bevétel önköltséges hallgatói körben	770	770	777	793	817	858
Tervezett növekedés		100%	101%	102%	103%	105%

A feladatok ellátásához szükséges humánerőforrás-kapacitás megtervezése a költségvetés kiadási oldalának egy jelentős tételét, a személyi kiadások és járulékok összegét determinálja. A kapacitásterv mellett a bérek alakulása játszik jelentős szerepet a rendszeres személyi kiadások alakulásában. A rendszeres személyi kifizetések, valamint az eseti jellegű kifizetések nagyban függenek a pályázati aktivitástól, így természetesen ezek hatásaival is számolva az alábbi tervadatok várhatóak a 2016-2020. időszakban:

**36. táblázat: A teljes munkaidősre átszámított közalkalmazotti létszám várható alakulása,(2016–2020) (fő)**

	2015. tény *	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
<b>Számított dolgozói létszám összesen</b>	<b>753,3</b>	<b>778,9</b>	<b>797,9</b>	<b>813,9</b>	<b>829,9</b>	<b>836,9</b>
Ebből: számított oktató	324,2	338,0	348,0	355,0	362,0	368,0
Ebből: számított kutató	39,0	41,0	45,0	51,0	56,0	57,0
Ebből: számított tanár (nyelvtanár, testnev.tanár stb.)	39,5	39,5	41,5	41,5	42,5	42,5
Ebből: közoktatásban dolgozók	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ebből: számított egyéb közalkalmazott	350,6	360,4	363,4	366,4	369,4	369,4

\* Budai karok nélkül

**37. táblázat: Tervezett béremelés (2016–2020) (%)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oktatói és kutatói béremelkedés		17%	5%	5%	5%	5%
Nem oktatói munkakör		17%	5%	5%	5%	4%
<b>Átlagos béremelés</b>		<b>17,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>4,5%</b>

**38. táblázat: Egy számított alkalmazottra jutó személyi kiadások alakulása (2016–2020) (E Ft)**

	2015. évi tény*	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
1 számított alkalmazottra jutó rendszeres személyi kiadás	3 399	3 976	4 234	4 442	4 669	4 879
1 számított alkalmazottra jutó eseti belső személyi kiadás	555	641	795	793	804	807

\* Budai karok nélkül

Az átlagjövedelmek alakulása kedvezőnek mondható, amennyiben a tervezett bérfelvezetéseket, valamint a jövedelmek alakulása szempontjából jelentős hatással bíró pályázati bevételek realizálását az Egyetem meg tudja valósítani.

A tervezett pályázati aktivitás jelentősnek mondható, amelynek nagy része az infrastruktúra fejlesztéséhez kapcsolódik.

**39. táblázat: Pályázati aktivitás várható alakulása (2016–2020) (E Ft)**

	2015. évi tény*	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
<b>Pályázati bevételek 2015. évi bázisra tervezve</b>	<b>923 283</b>	<b>963 447</b>	<b>999 037</b>	<b>1 032 084</b>	<b>1 062 588</b>	<b>1 080 383</b>
Infrastruktúra-fejlesztéshez kapcsolódó pályázati bevételek összesen	A Függelékben nevesített pályázati források.	370 000	2 050 000	2 060 000	450 000	0
Oktatási és kutatási célú pályázatok összesen		170 000	536 000	541 000	595 000	609 000
<b>A bázisra tervezett pályázati forrásokat kiegészítő további, az IFT Függelékben kiemelt „dedikált” pályázati bevételek összesen</b>	<b>0</b>	<b>540 000</b>	<b>2 586 000</b>	<b>2 601 000</b>	<b>1 045 000</b>	<b>609 000</b>
<b>Pályázati bevételek összesen</b>	<b>923 283</b>	<b>1 503 447</b>	<b>3 585 037</b>	<b>3 633 084</b>	<b>2 107 588</b>	<b>1 689 383</b>

\* Budai karok nélkül

A legfontosabb infrastrukturális fejlesztéseket a 12. stratégiai célkitűzés tartalmazza, amelyek közül az alábbiakat szükséges kiemelni:

- Székesfehérvári Campus épületrekonstrukciója és a kapcsolódó informatikai fejlesztések: 1 410 M Ft
- Sportcélú infrastruktúra-fejlesztés: 1 500 M Ft
- Informatikai és oktatástechnikai fejlesztés a Közgáz Campuson: 850 M Ft
- Kollégiumkorszerűsítés: 1 100 M Ft

A pályázati tevékenység nagymértékű növekedésére a konvergencia régióban létrehozott Székesfehérvári Campus nyújt lehetőséget. Így érhetőek el a Függelékben és az Üzleti tervben, valamint a stratégiai célkitűzések között felsorolt célok eléréséhez az EFOP és a GINOP források is, amelyek a terveink szerint jelentős forrásként jelennek meg a 2016-2020-as időszakban. A bázisra tervezett pályázati források körében az EU-s forrásokra is számíthatunk a H2020-as projektek keretében.

A pályázati bevételek – az eddigiekben elmondottak alapján – várhatóan jelentős részben a Fejlesztési célú kiadások, valamint a Személyi kiadások között csapódnak le, azonban jelentős összegben keletkezhetnek az operatív működés Dologi célú kiadásai mellett további kiadásokat ebben a kategóriában is. A Dologi kiadások körébe a 2015. évi bázisadatokat alapul véve éves szinten cca. 4%-os növekedést terveztünk, és ehhez kalkuláltunk további Dologi kiadásokat a pályázati tevékenységhez kapcsolódóan. Sajnos a közvetlen vállalati megrendeléseken alapuló oktatási és kutatási célú bevételek viszonylag szerény összegben jelennek meg az elmúlt időszakban a bevételek között, ahogy erre a helyzetértékelésben is kitértünk. Óvatos becsléssel éltünk az Üzleti Tervben az ezirányú bevételnövekedés terén.

**40. táblázat: A 2016–2020. időszak legfontosabb bevételi és kiadási értékei (E Ft)**

	2015. évi tény*	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
Állami támogatás 100%	5 546 237	5 809 517	5 825 180	5 944 712	6 266 213	5 994 174
Saját bevételek 100%	4 459 147	4 272 983	4 480 579	4 795 679	5 010 148	5 462 079
Átvett pénzeszközök	1 078 832	1 858 996	3 940 585	3 988 633	2 463 137	2 044 932
<b>II. Tárgyévi bevételek összesen</b>	<b>11 084 215</b>	<b>11 941 497</b>	<b>14 246 345</b>	<b>14 729 024</b>	<b>13 739 498</b>	<b>13 501 185</b>
Személyi kiadások összesen	3 191 277	3 813 137	4 233 306	4 484 724	4 770 853	4 991 077
Járulékok	903 433	1 029 547	1 142 993	1 210 876	1 288 130	1 347 591
Dologi kiadások	3 359 419	4 067 861	4 087 448	4 184 790	4 297 845	4 259 447
Felhalmozás-felújítás	496 410	1 378 910	3 125 510	3 136 010	1 591 110	1 195 010
Ellátottak (öszöntdíj, nyugdíj)	1 616 822	1 498 514	1 503 508	1 541 625	1 644 146	1 557 397
Pénzeszköz átadás	65 748	65 748	65 748	65 748	65 748	65 748
<b>III. Kiadások összesen</b>	<b>9 633 108</b>	<b>11 853 717</b>	<b>14 158 512</b>	<b>14 623 772</b>	<b>13 657 833</b>	<b>13 416 270</b>
<b>IV. Éven belüli egyenleg (II.-III.)</b>	<b>1 451 107</b>	<b>87 780</b>	<b>87 833</b>	<b>105 252</b>	<b>81 666</b>	<b>84 915</b>

\* Budai karok nélkül

Látható, hogy a gazdálkodás kiegyensúlyozott, és az operatív működés mellett jelentős fejlesztési tevékenység várható, ami terveink szerint az első három évre koncentrálódik. Ezen időzítés mögött szükségzerű igények húzódnak meg, hiszen a székesfehérvári fejlesztésnek az oktatási tevékenység 2016., 2017. és 2018. szeptemberi felfutása megkívánja a fejlesztés ezen időpontokig történő megvalósítását, az informatikai fejlesztések a leromlott eszközpark miatt nem várathatnak magukra tovább, és a sportlétesítmény létrehozásával is egy meglévő hiány pótlására kerülne sor. A terv megvalósításában – mindezen időzítésnek köszönhetően – rejlenek kockázatok, mert – túl a rendelkezésünkre álló műszaki-informatikai humán erőforrás-kapacitáson – a sikeres lebonyolítást jelentősen befolyásolja a pályázati kiírások időzítése, azok konkrét tartalma és ennek megfelelően a céljaink szempontjából a „jogos” elérhetősége, valamint a megvalósítás időszakában a közbeszerzési tevékenységek elhúzódó jellege.

A várható bevétel – eltérő mértékben, de – minden kategóriában növekvő. Az állami támogatás növekedési aránya a legkisebb, a saját bevételek dinamikusan emelkednek, valamint a már említett intenzív pályázati forrásbevonáshoz kapcsolódó átvett pénzeszközök összege is jelentős nagyságrendű. Mindennek köszönhetően a bevételeken belül csökken az állami támogatás és növekszik a saját bevételek és az átvett pénzeszközök aránya.

A kiadások szintén növekvőek a képződő bevételekhez kapcsolódóan, azonban nem haladják meg éven belül a képződő bevételek összegét, amely egy folyamatos és jelentős tartalékot jelent a tervidőszakban



az Egyetem számára, mert az időszakot megelőzően, azaz 2015. december 31-én is már cca. 2,8 Mrd Ft maradvánnyal rendelkezik az intézmény.

Ez a tartalék nagyon fontos, mert a fejlesztési céljaink nem „tűrnek” halasztást, így egy-egy pályázati forrás elmaradása esetén a költségvetési források tudnak fedezetet teremteni a célkitűzések megvalósításához.

## 4 Mellékletek

### 4.1 HUMÁNERŐFORRÁS-ADATOK

#### 4.1.1 Az oktatók, kutatók és tanárok számának változásával kapcsolatos adatok

41. táblázat: A teljes munkaidős és a részmunkaidős oktatók, kutatók és tanárok számának változása (2011–2015)

Kar	2011**		2012		2013		2014		2015		Változás 2011 és 2015 között	
	R	T	R	T	R	T	R	T	R	T	R	T
Élelmiszertudományi Kar*	7,9	96	6,9	97	0,75	85	0,5	84	0	85	-7,9	7,9
Gazdálkodástudományi Kar	23	191	18,7	194	18,9	198	16,6	190	23,1	201	0,13	23
Kertészettudományi Kar	1,9	109	4,8	106	3,45	94	4,15	107	3	108	1,1	1,9
Közgazdaságtudományi Kar	5,3	112	5,6	104		79	7,46	79	8,91	69	3,61	5,3
Tájépítészeti Kar	0,3	42	1,1	45	1,18	50	0,28	50	1,25	49	0,95	0,3
Társadalomtudományi Kar	12	98	13,2	94	13,1	92	12,5	86	15,4	111	3,38	12
Karhoz nem rendelt oktatók				16	0,88	35	0	12	0	13	0	
<b>Budapesti Corvinus Egyetem</b>	0,3	42	1,1	45	1,18	50	0,28	50	1,25	49	0,95	0,3

R = részmunkaidős oktatók; T = teljes munkaidős oktatók

\* Szőlész-borász Intézettel együtt

\*\* Közigazgatástudományi Kar nélkül (a Kar 2012. január 1-jével vált ki)

A táblázat minden esetben az adott év október 15-i teljes munkaidősre átszámított statisztikai létszám adatbázis adatait tartalmazza.

R= részmunkaidős oktatók, kutatók és tanárok teljes munkaidősre átszámított létszámadata.

T= teljes munkaidős oktatók, kutatók és tanárok létszámadata.

Változás 2011 és 2015: a rész- és a teljes munkaidős oktatók, kutatók és tanárok növekedése vagy csökkenése 2011-ről 2015-re.

**42. táblázat: A minősített oktatók számának alakulása (2011–2015)**

	2011**			2012			2013			2014			2015		
	T	M	arány	T	M	arány	T	M	arány	T	M	arány	T	M	arány
Élelmiszertudományi Kar	93	66	71,0%	88	71	80,7%	72	58	80,6%	70	51	72,9%	73	56	76,7%
Gazdálkodástudományi Kar	150	117	78,0%	157	127	80,9%	161	131	81,4%	164	133	81,2%	173	151	87,3%
Kertészettudományi Kar	95	77	81,1%	98	79	80,6%	87	68	78,2%	101	79	78,2%	99	81	81,8%
Közgazdaságtudományi Kar	109	65	59,6%	101	71	70,3%	77	54	70,1%	77	55	71,4%	66	46	69,7%
Tájépítészeti Kar	40	21	52,5%	43	24	55,8%	48	25	52,1%	48	27	56,3%	45	31	68,9%
Társadalomtudományi Kar	97	56	57,7%	92	57	62,0%	63	54	85,7%	55	49	89,09%	78	70	89,7%
Szőlészeti Borászati Intézet	0	0	0,0%	16	1	6,3%	15	13	86,7%	0	0	0,0%	0	0	0,0%
<b>Budapesti Corvinus Egyetem</b>	<b>584</b>	<b>402</b>	<b>68,8%</b>	<b>595</b>	<b>430</b>	<b>72,3%</b>	<b>523</b>	<b>403</b>	<b>77,1%</b>	<b>515</b>	<b>394</b>	<b>76,5%</b>	<b>534</b>	<b>435</b>	<b>81,5%</b>

T= Teljes munkaidős oktatók száma: az október 15-i statisztikai létszám adatbázisból a teljes munkaidős oktatók létszáma.

M= Minősített oktatók száma: a tudományos fokozattal rendelkező teljes munkaidős oktatók száma.

\* Szőlész-borász Intézettel együtt

\*\* Közigazgatástudományi Kar nélkül (a Kar 2012. január 1-jével vált ki)

A táblázat minden esetben az adott év október 15-i teljes munkaidősre átszámított statisztikai létszám adatbázis adatait tartalmazza.

Arány: a minősítéssel rendelkező oktatók aránya a teljes munkaidős oktatókhoz viszonyítva.

43. táblázat: A „senior” és „junior” oktatók és kutatók aránya (2011–2015)

Kar	2011*				2012				2013				2014				2015			
	Senior		Junior		Senior		Junior		Senior		Junior		Senior		Junior		Senior		Junior	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Élelmiszertudományi Kar	23,5	3,8%	44,8	7,2%	30	4,9%	38,8	6,3%	28	4,9%	37,8	6,6%	27	4,8%	41,5	7,4%	27	4,6%	46,8	8,0%
Gazdálkodástudományi Kar	93,3	15,0%	106,2	17,1%	94,9	15,4%	109,3	17,8%	85,2	14,9%	115,6	20,2%	81,9	14,6%	116,8	20,8%	86,1	14,8%	113,2	19,4%
Kertészettudományi Kar	45,1	7,3%	43,1	6,9%	47,9	7,8%	56,9	9,2%	35,8	6,3%	54,8	9,6%	41,8	7,4%	60,5	10,8%	39,8	6,8%	63	10,8%
Közgazdaságtudományi Kar	64,2	10,3%	60,8	9,8%	64,1	10,4%	37,5	6,1%	48,1	8,4%	34,3	6,0%	47,7	8,5%	37,3	6,6%	43,1	7,4%	36,3	6,2%
Tájépítészeti Kar	15,3	2,5%	25	4,0%	15,3	2,5%	26,8	4,4%	11,3	2,0%	31,5	5,5%	12,3	2,2%	30	5,3%	11	1,9%	31,3	5,4%
Társadalomtudományi Kar	45,7	7,4%	30,9	5,0%	45,6	7,4%	26,1	4,2%	38,8	6,8%	28,9	5,1%	38,6	6,9%	25,2	4,5%	51,1	8,8%	31,4	5,4%
Kecskeméti Kutató Állomás	1	0,2%	6	1,0%	1	0,2%	5	0,8%	1	0,2%	3	0,5%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Soós István SZKI		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Szőlészeti és Borászati Intézet	7,1	1,1%	7,9	1,3%	6,6	1,1%	8,9	1,4%	5	0,9%	11,9	2,1%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Közgáz Campus		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Budai Campus		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Karhoz nem rendelt oktatók	1	0,2%		0,0%	1	0,2%		0,0%		0,0%		0,0%	1	0,2%		0,0%	1	0,2%	1	0,2%
<b>Budapesti Corvinus Egyetem összesen</b>	<b>296,2</b>	<b>47,7%</b>	<b>324,7</b>	<b>52,3%</b>	<b>306,4</b>	<b>49,8%</b>	<b>309,3</b>	<b>50,2%</b>	<b>253,2</b>	<b>44,3%</b>	<b>317,8</b>	<b>55,7%</b>	<b>250,3</b>	<b>44,6%</b>	<b>311,3</b>	<b>55,4%</b>	<b>259,1</b>	<b>44,5%</b>	<b>323</b>	<b>55,5%</b>

\* Közigazgatástudományi Kar nélkül (a Kar 2012. január 1-jével vált ki)

junior = tanársegéd, adjunktus, tudományos segédmunkatárs, tudományos munkatárs, tudományos főmunkatárs.

senior = egyetemi docens, egyetemi tanár, kutatóprofesszor, tudományos tanácsadó.

A táblázat minden esetben az adott év október 15-i teljes munkaidősre átszámított statisztikai létszám adatbázis adatait tartalmazza.

N = az október 15-i statisztikai létszám adatbázisból a teljes munkaidősre átszámított oktatók és kutatók létszáma.

% = adott munkakörcsoportok aránya az összes teljes munkaidősre átszámított oktatón és kutatón belül.

**44. táblázat: Az adott munkakörben dolgozó oktatók átlagéletkora a Pesti Campuson kari bontásban (2011–2015)**

Kar	Év	egyetemi tanár	docens	adjunktus	tanársegéd	Összesen
Gazdálkodástudományi Kar	2011	60,96	49,78	43,8	34,45	47,53
	2012	61,84	49,51	42,33	35,35	47,29
	2013	60,38	47,85	40,41	35,31	45,01
	2014	60,09	47,91	39,84	35,93	44,67
	2015	57,73	48,55	39,15	38,58	44,74
Közgazdaságtudományi Kar	2011	61,62	50,93	40,17	29,33	48,29
	2012	61,5	50,62	41,5	29,92	48,4
	2013	61,85	48,12	40,58	30,8	47,06
	2014	62,15	48,34	41,72	30,93	46,88
	2015	59,2	48,68	44,3	31,16	46,26
Társadalomtudományi Kar	2011	60,26	51,13	45,67	33,33	50,99
	2012	60,06	50,13	45,11	29,71	49,4
	2013	57,92	50,23	43,85	31,88	47,66
	2014	59	50,37	44,94	35	49,72
	2015	59,86	47,38	42,3	32	47,83
Budapesti Corvinus Egyetem összesen (6 kar és kapcsolódó intézmények)	2011	60,71	50,97	41,99	32,89	46,87
	2012	61,04	50,35	41,17	32,32	46,66
	2013	60,17	48,51	40,23	33,69	44,6
	2014	60,18	48,6	40,55	33,93	44,95
	2015	58,93	48,53	40,22	34,49	44,79

A táblázat minden esetben az adott év október 15-i teljes munkaidősre átszámított statisztikai létszám adatbázis adatait tartalmazza.

**45. táblázat: A nők arányának alakulása az oktatókon, kutatókon és tanárokon belül (2011–2015)**

Munkakör	Budapesti Corvinus Egyetem				
	2011	2012	2013	2014	2015
Egyetemi tanár	21,2%	21,5%	21,8%	26,7%	28,3%
Egyetemi docens	40,4%	40,2%	41,2%	39,2%	39,2%
Adjunktus	49,4%	51,5%	50,7%	47,4%	47,7%
Tanársegéd	53,8%	47,0%	53,4%	55,7%	53,2%
Kutatóprofesszor	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tudományos tanácsadó	29,4%	29,4%	29,4%	0,0%	0,0%
Tudományos főmunkatárs	22,2%	20,0%	22,2%	15,9%	0,0%
Tudományos munkatárs	27,3%	21,5%	31,1%	43,6%	39,0%
Tudományos segédmunkatárs	47,7%	46,8%	36,8%	38,8%	45,2%
Mestertanár	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Műszaki oktató	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Művésztanár	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nyelvtanár	78,3%	81,4%	78,6%	75,7%	82,4%
Testnevelő tanár	41,7%	36,4%	36,4%	36,4%	41,7%
Kollégiumi nevelőtanár	50,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
<b>Nők aránya az oktatók, kutatók és tanárok között</b>	<b>44,2%</b>	<b>43,1%</b>	<b>44,8%</b>	<b>44,3%</b>	<b>44,9%</b>
<b>Nők aránya az oktatók és kutatók között</b>	<b>41,6%</b>	<b>40,6%</b>	<b>42,5%</b>	<b>42,4%</b>	<b>42,5%</b>

A táblázat minden esetben az adott év október 15-i teljes munkaidősre átszámított statisztikai állományi létszámból adott munkakörben dolgozó nők aránya az adott munkakörben dolgozó összes közalkalmazott között.

Nők aránya az oktatók, kutatók és tanárok között: az oktatói, kutatói és tanári munkakörökben dolgozó nők aránya az összes oktató, kutató és tanári munkakörben foglalkoztatott munkavállalón belül.

Nők aránya az oktatók és kutatók között: az oktatói és kutatói munkakörökben dolgozó nők aránya az összes oktató és kutató munkakörben foglalkoztatott munkavállalón belül.

## 4.1.2 Nem oktató-kutató-tanár létszámának változásával kapcsolatos adatok

46. táblázat: A támogató munkatársak létszáma (2011– 2015) (fő)

Munkakör	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2011
Tanszéki mérnök	34,5	40,8	34,6	30,9	28,2	82%
Ügyvivő-szakértő	125,8	102,7	91,3	88,2	102,2	81%
(Fő)könyvtáros, asszisztens, könyvtáros szakinformatikus, szaktájékoztató, rendszerszervező, formai tárgyi feldolgozó	43	42	36,8	34,8	34,8	81%
Ügyintéző, ügyviteli alkalmazott, iskolatiitkár	295,5	285,6	265,4	265,6	266,8	90%
Technikus, laboráns	31,5	33,8	33,1	25,8	26,8	85%
(Fő)levéltáros	2	2	2	2	2	100%
Fizikai dolgozó (műszaki fenntartó, raktáros), kisegítő dolgozó	108,2	103,4	86,6	84,1	86,6	80%
Számítógép-rendszergazda	8	7	6	8	6,5	81%
<b>Összesen</b>	<b>648,5</b>	<b>617,3</b>	<b>555,8</b>	<b>539,4</b>	<b>553,9</b>	<b>85%</b>

## 4.2 HALLGATÓI LÉTSZÁMOK ALAKULÁSA NÉHÁNY KÉPZÉSI TERÜLETEN

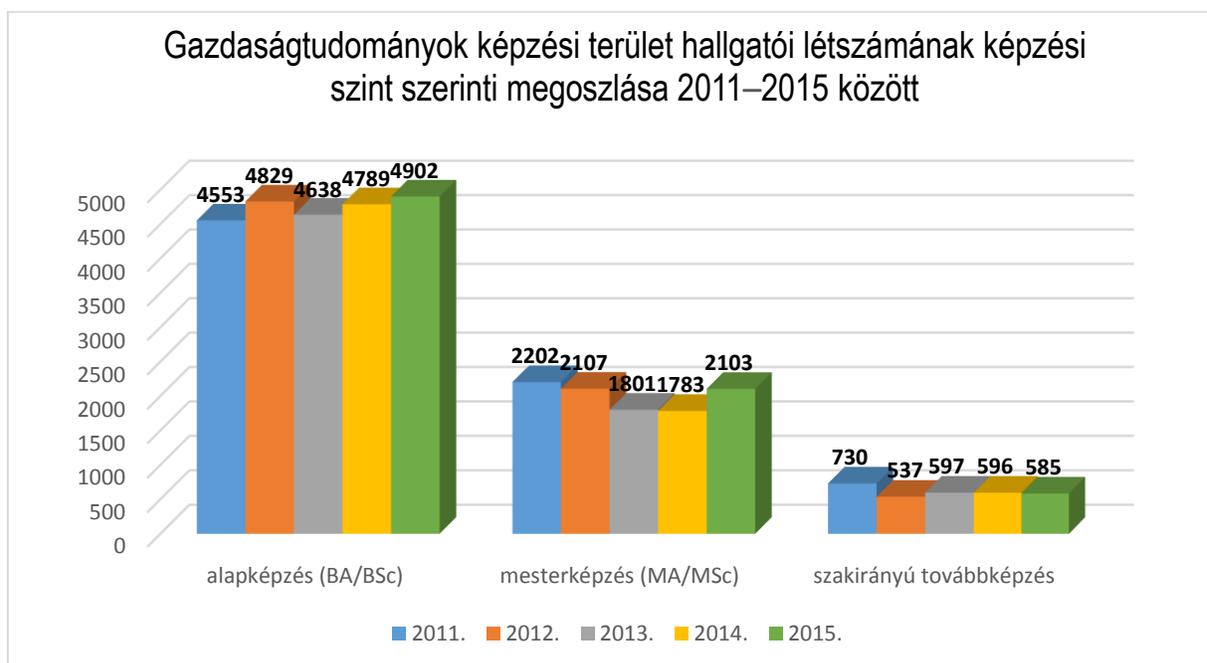
### 4.2.1 Hallgatói létszámok megoszlása 2011-2015

47. táblázat: A hallgatók számának megoszlása (2011–2015) (fő)

	2011 *	2012	2013	2014	2015
<b>1. Államilag támogatott/ösztöndíjas</b>	<b>9 368</b>	<b>9 026</b>	<b>8 147</b>	<b>8 159</b>	<b>8 595</b>
Ebből: Nappali	8 818	8 457	7 574	7 632	8 116
Ebből: Nappali részösztöndíjas	0	33	52	30	23
Ebből: Esti/levelező	550	536	521	497	457
<b>2. Költségtérítéssel/Önköltséges</b>	<b>4 311</b>	<b>4 691</b>	<b>5 330</b>	<b>5 503</b>	<b>5 343</b>
Ebből: Nappali	2 254	2 798	3 487	3 654	3 569
Ebből: Esti/levelező	2 057	1 893	1 844	1 849	1 775
<b>Tényleges létszám összesen (Fő)</b>	<b>13 678</b>	<b>13 716</b>	<b>13 477</b>	<b>13 661</b>	<b>13 938</b>
Ebből: Külföldi	1 433	1 557	1 498	1 594	1 620
Ebből: Határon túli képzés	436	442	419	353	261
Ebből: Erasmus hallgató	252	244	287	303	292
Ebből: Brazil program hallgatói	0	0	5	76	39
Ebből: Stipendium Hungaricum	0	1	4	17	83
Ebből: Egyéb (egyetemközi megállapodások, normál felvételi eljárás keretében)	746	870	784	847	946

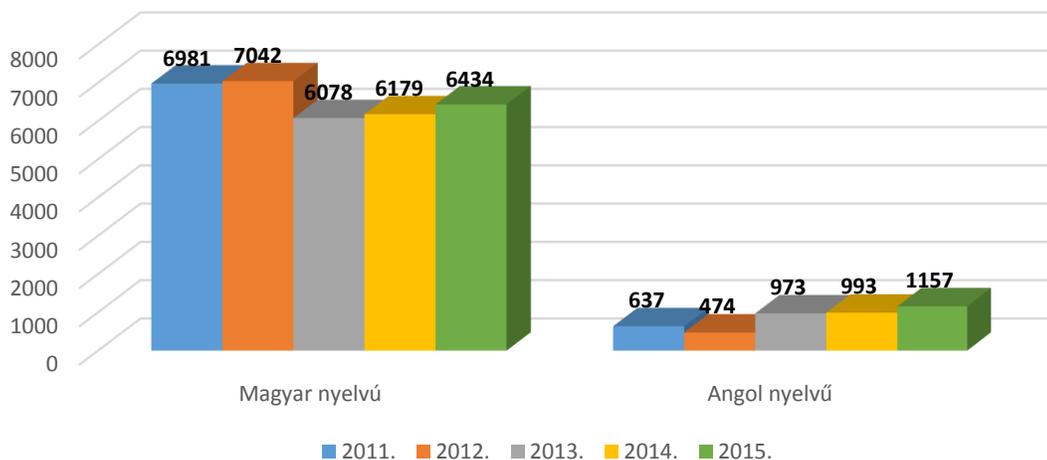
\* Közigazgatástudományi Kar nélkül

### 4.2.2 Gazdaságtudományok képzési terület

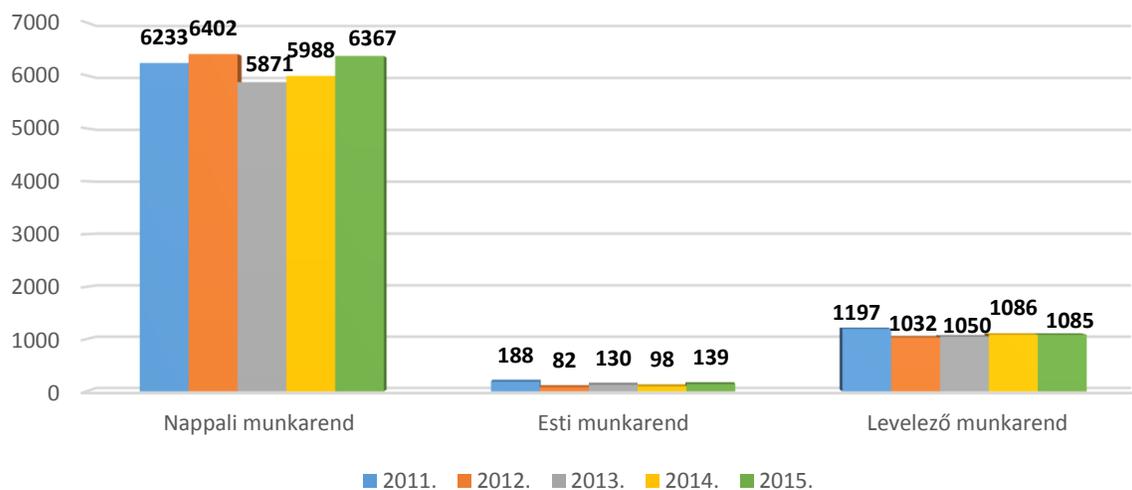




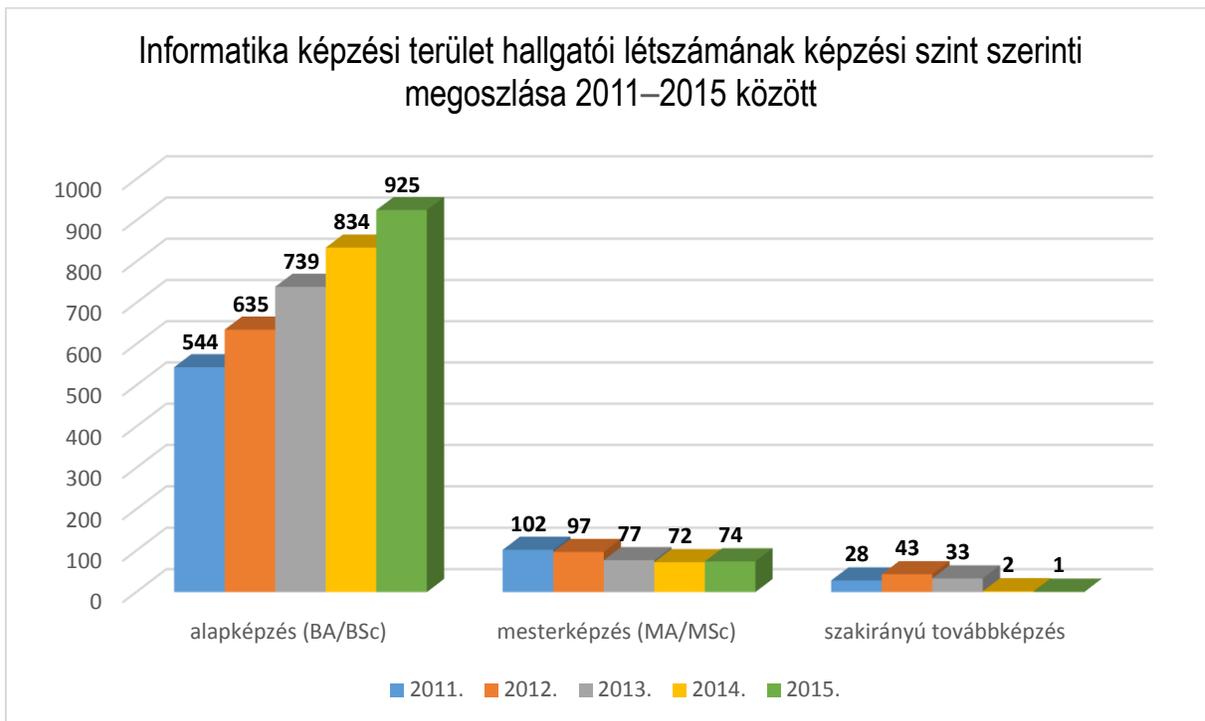
### Gazdaságtudományok képzési terület hallgatói létszámának képzés nyelve szerinti megoszlása 2011–2015 között



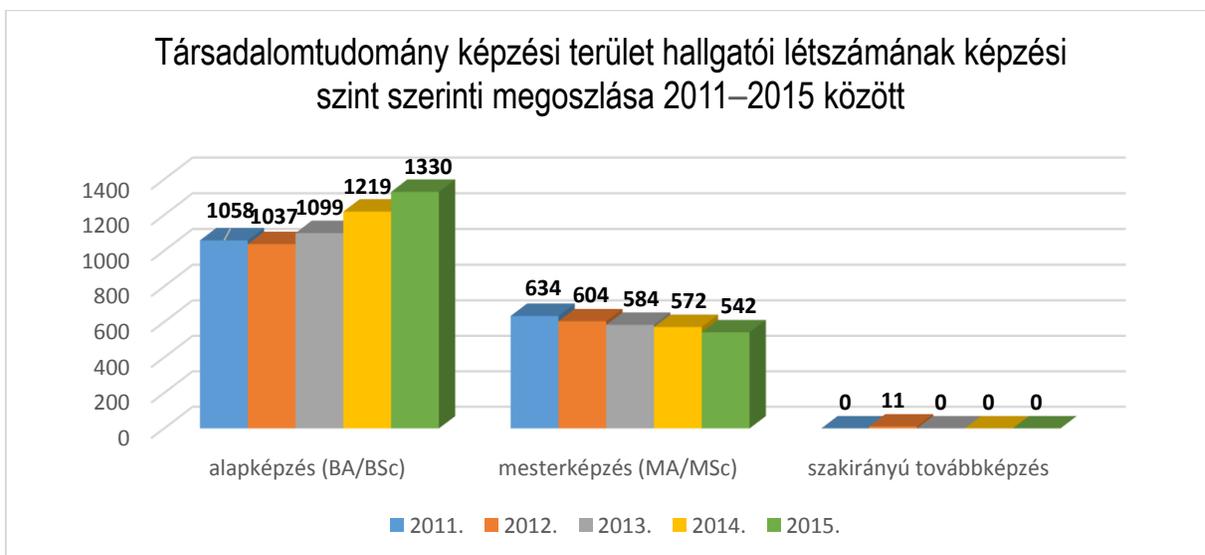
### Gazdaságtudományok képzési terület hallgatói létszámának munkarend szerinti megoszlása 2011–2015 között



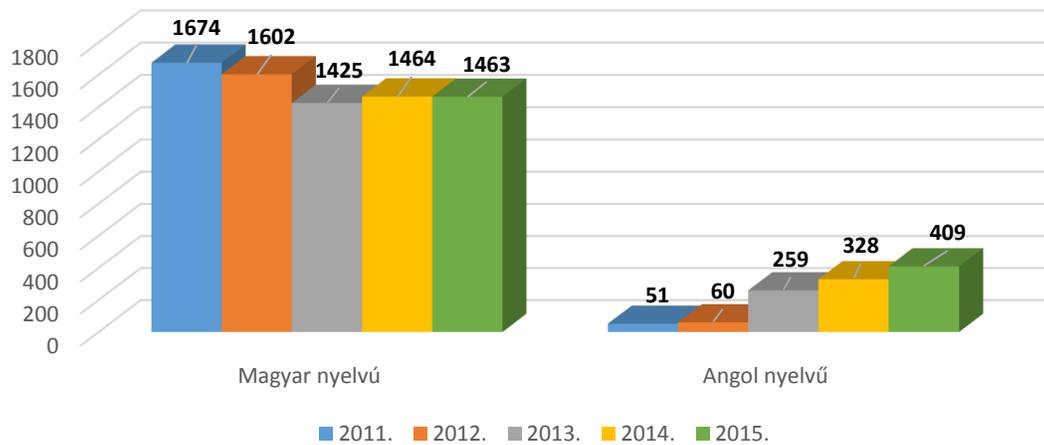
### 4.2.3 Informatikai képzési terület



### 4.2.4 Társadalomtudományi képzési terület

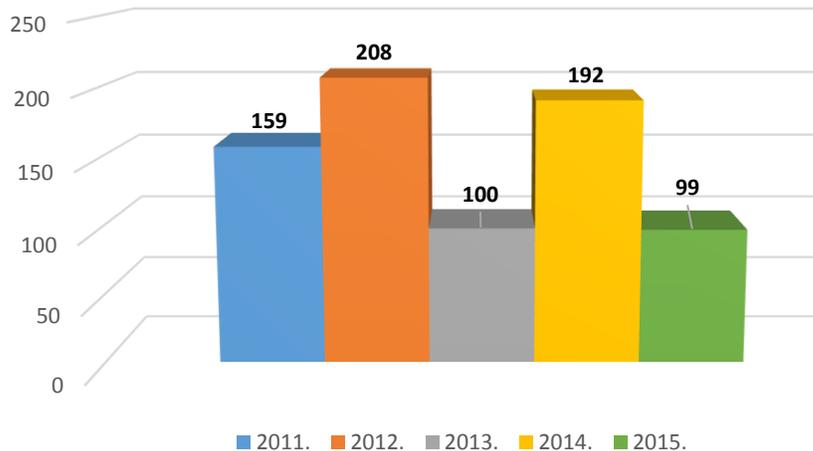


Társadalomtudomány képzési terület hallgatói létszámának képzés nyelve szerinti megoszlása 2011–2015 között

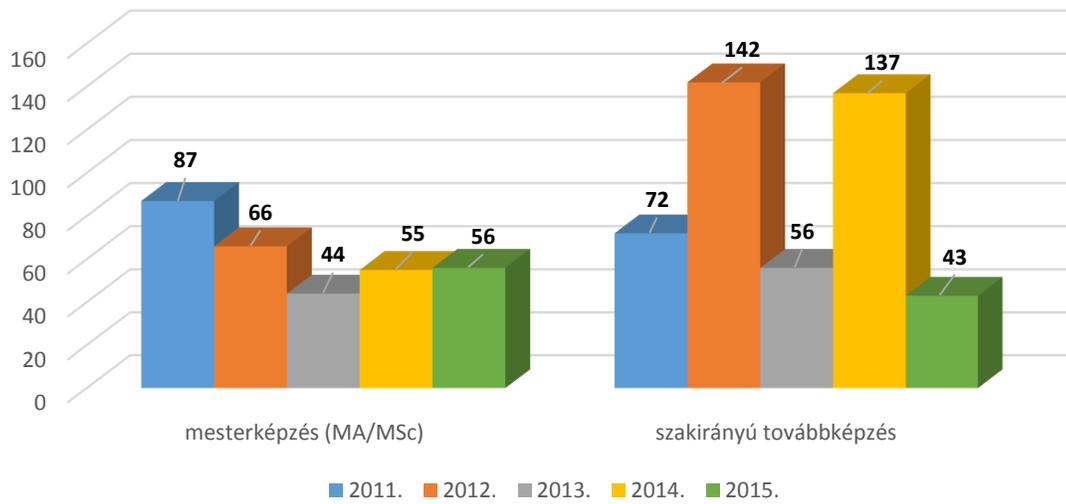


#### 4.2.5 Pedagógusképzés

Pedagógusképzés képzési terület összesen



### Pedagógusképzés képzési terület hallgatói létszámának képzési szint szerinti megoszlása 2011–2015 között



48. táblázat: Publikációs teljesítmény a BCE Pesti Campusán 2010–2014 között az MTMT alapján

Év	I. Tudományos folyóiratcikk			II. Könyvek			III. Könyvrészlet			IV. Konferenciaközlemény folyóiratban vagy konferenciakötetben			Tudományos közlemények összesen (I-IV.)	Egy minősített oktatóra eső közlemények száma
	idegen nyelvű	magyar nyelvű	Összesen	Idegen nyelvű	Magyar nyelvű	Összesen	Idegen nyelvű	Magyar nyelvű	Összesen	Idegen nyelvű	Magyar nyelvű	Összesen		
<b>Budapesti Corvinus Egyetem – Pesti Campus összesen</b>														
2010	99	217	316	27	68	95	71	180	251	93	48	141	803	3,4
2011	146	254	400	35	79	114	64	220	284	105	51	156	954	4,0
2012	136	235	371	40	98	138	92	159	251	102	52	154	914	3,6
2013	125	183	308	22	48	70	81	127	208	61	50	111	697	2,9
2014	142	194	336	25	53	78	68	160	228	59	50	109	751	3,2
<b>Gazdálkodástudományi Kar</b>														
2010	42	103	145	6	40	46	31	68	99	77	29	106	396	3,4
2011	75	120	195	7	57	64	40	135	175	98	39	137	571	4,9
2012	66	118	184	8	61	69	39	87	126	89	41	130	509	4,0
2013	70	87	157	10	24	34	26	83	109	45	38	83	383	2,9
2014	75	103	178	10	31	41	27	125	152	46	39	85	456	3,4
<b>Közgazdaságtudományi Kar</b>														
2010	39	58	97	18	5	23	12	73	85	8	1	9	214	3,2
2011	43	62	105	23	6	29	5	42	47	3	4	7	188	2,9
2012	42	63	105	21	18	39	25	37	62	5	4	9	215	3,0
2013	30	54	84	7	17	24	26	23	49	9	4	13	170	3,1
2014	35	53	88	11	21	32	16	21	37	6	3	9	166	3,0
<b>Társadalomtudományi Kar</b>														
2010	18	56	74	3	23	26	28	39	67	8	18	26	193	3,5
2011	28	72	100	5	16	21	19	43	62	4	8	12	195	3,5
2012	28	54	82	11	19	30	28	35	63	8	7	15	190	3,3
2013	25	42	67	5	7	12	29	21	50	7	8	15	144	2,7
2014	32	38	70	4	1	5	25	14	39	7	8	15	129	2,6

## 4.3 A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM EGYÜTTMŰKÖDÉSI MEGÁLLAPODÁSAI

### 4.3.1 Felsőoktatási célú együttműködési megállapodások hazai intézményekkel (2011-2015)

#### 1. Nemzeti Közszerológálati Egyetem – BCE

- a) együttműködési megállapodás a közszológálati képzésben és kutatásban
- b) a közszológálati tisztviselők továbbképzésének fejlesztésében
- c) a 22. NISPAcee éves konferenciájának megszervezésében

#### 2. Pázmány Péter Katolikus Egyetem – BCE

Képzési és kutatási területeken stratégiai partnerségi viszony kialakítása gazdaságtudományok, társadalomtudományok, pedagógia tudományok területén.  
Kelet-Ázsia mesterképzési szak közös létesítéséhez és indításához kapcsolódóan.

#### 3. Kaposvári Egyetem – BCE

Ökológiai gazdálkodási mérnöki mesterképzési szak időszakonkénti közös indítása

#### 4. Magyar Nemzeti Bank – BCE

A magyar közgazdaságtani szaktudás, a magyar közgazdaságtudomány fejlesztése és támogatása.  
Képzést kiegészítő intézményi feltételek biztosítása

#### 5. Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola – BCE

Közös diplomát adó keresztény társadalmi elvek a gazdaságban szakirányú továbbképzéshez kapcsolódóan (KETEG)

#### 6. Andrásy Gyula Budapesti Német Nyelvű Egyetem – BCE

### 4.3.2 Külföldi oktatási célú együttműködési megállapodások (2011–2015)

1. University of Groningen
2. Salerno-i Egyetem
3. Sigmund Freud Egyetem
4. Université de Pau et des Pays de l'Adour Bayonnei
5. Nijmegen-i Egyetem, Ljubljana-i Egyetem
6. INSOL Europe
7. Babes-Bolyai Tudományegyetem
8. The Groupe Ecole Supérieure d'Agriculture
9. Kínai Hefei Egyetem
10. Qatar University
11. Kuwait University
12. Tadzsik Oktatási Minisztérium Nemzetközi Programok Központja

13. Pekingi Egyetem
14. Koszovói Egyetem
15. King Abdulaziz University (Jeddah, Saudi Arabia)
16. VIT University
17. Slovak University of Agriculture in Nitra
18. Azerbaijan Diplomatic Academy
19. Rai University (India)
20. Kazakh Humanities and Law University (Kazakhstan)
21. Shanghai International Studies University
22. Pontificia Universidad Javeriana
23. University College Cork - National University of Ireland
24. International College of National Institute of Development Administration (ICO NIDA)
25. Kuban State Agrarian University
26. Saint Luis University
27. Caucasus University
28. Soochow University
29. Pontificia Universidad Javeriana
30. University of Adelaide és University of Western Australia,
31. II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
32. KEDGE Business School
33. Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem
34. Nottingham Trent University
35. Università di Bologna és Free University of Bozen-Bolzano

#### **4.3.3 Nem oktatási célú együttműködések (2011-2015)**

1. Budapest Főváros Önkormányzata
2. Nemzetbiztonsági Szakszolgálat
3. Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal
4. Földmérési és Távérzékelési Intézet
5. Vidékfejlesztési Minisztérium
6. UNICEF Magyar Bizottság Alapítvány
7. Görcsöny Község Önkormányzata
8. Fővárosi Állat- és Növénykert
9. OEP és SOTE
10. Külgazdasági és Külügyminisztérium

## **4.4 HELYZETÉRTÉKELÉS ÉS ÜZLETI TERV**

*A Helyzetértékelést és az intézményfejlesztési terv teljes időtávjára elkészített Üzleti tervet terjedelmi okokból elektronikus mellékletként csatoljuk excel file formájában*

## II. Intézményfejlesztési terv – 2017. évi felülvizsgálat 2017. április 28.

### Vezetői összefoglaló

A Budapesti Corvinus Egyetem (továbbiakban: Egyetem) Szenátusa 2016. március 29-ei ülésén elfogadta a 2016-2020 időszakra vonatkozó Intézményfejlesztési Tervét (továbbiakban: IFT).

Az Egyetem köteles az IFT-ben foglaltakat évente felülvizsgálni, amelyre az Emberi Erőforrások Minisztériuma, mint fenntartói jogokat gyakorló felügyeleti szerv (továbbiakban: Fenntartó), 2017. április 30-ai határidőt határozott meg.

Az Intézményfejlesztési Tervet és annak módosítását a Konzisztórium előzetes egyetértése mellett a Szenátus fogadja el és a Fenntartó hagyja jóvá.

Az IFT három fő részből áll:

- IFT - Főszöveg
- IFT - Függelék
- IFT - Üzleti terv 2016-2020.

Az Egyetem eleget tett a felülvizsgálati kötelezettségének, amelynek során megállapította, hogy az **IFT Főszövegében** lefektetett stratégia célkitűzéseken nem kíván az eltelt egy évet követően változtatni.

Az **IFT Függeléke** tartalmazza az intézményi stratégiai célkitűzések és az ágazati stratégia megvalósítását támogató finanszírozási források összerendelését. Az IFT megalkotása időszakában, azaz 2016-ban, a felsőoktatási ágazat stratégiai célkitűzéseit támogató operatív programok a tervezési szakaszukban voltak. Az eltelt egy évben a pályázati kiírások megtörténtek – nagyrészt az eredeti célkitűzésekkel összhangban – és a kiírásra kerülő projektekre az Egyetem az IFT-vel összefüggésben beadta a pályázatait, önálló pályázóként vagy több esetben konzorcium vezetőként, illetve tagként. A pályázatok egy részénél a bírálatok megtörténtek, míg egy másik részüknél ez még folyamatban van.

A jelenleg rendelkezésre álló információk alapján az IFT Függelékét felülvizsgáltuk és a tervezett és tényleges pályázati tevékenység eltérése alapján a felülvizsgálat során indokoltnak tartjuk a Függelék módosítását, és a pályázati források stratégiai célkitűzésekkel való pontosabb megfeleltetését. A szükséges módosításokat elvégeztük, és a 2016. március 29-én elfogadott Függelék helyébe a jelen felülvizsgálat eredményeképpen módosított Függelék lép.

Az **IFT Üzleti tervében** végrehajtottuk azokat a módosításokat, amelyek a pályázati források és azok tervezett felhasználási módjából és ütemezéséből adódóan szükségesek voltak. A tervezés során figyelembe vettük azt az információt, hogy a pályázati kiíró 100%-os előleg biztosítása mellett finanszírozza a projekteket, így a pályázati bevételek döntő részben a 2017-es üzleti évben jelennek meg. Ennek köszönhetően ezen év pénzforgalma egy jelentős éven belüli pozitív egyenleget mutat, míg a projektek megvalósítási időszakában – amely az IFT teljes hátralévő időhorizontjára kiterjedő –, a kiadások felmerülésének, azaz a 2017-ben folyósított forrás felhasználásának köszönhetően jelentős negatív pénzforgalmi egyenleget okoznak.



A pályázati forrásokból adódó módosítások mellett az IFT üzleti tervének felülvizsgálata során elvégeztük

- a tervezett hallgatói létszám adatok frissítését a 2016. évi tényleges statisztikai adatok figyelembevételével.
- a közalkalmazotti létszám adatok frissítését a 2016. évi tényleges statisztikai adatok figyelembevételével.
- a mutatószámok alapján kalkulált bevételek esetében a módosítást a tervezéshez használt mutatók 2016. évi tényleges adatok alapján történő felülvizsgálata mellett.
- a 2017. évi intézményi költségvetés adatainak figyelembevételét.
- a járulék címén tervezett kiadások módosítását a szociális hozzájárulási adó mértékének 27%-ról 22%-ra való csökkenéséből adódóan.

A felülvizsgált és módosított Függelék, valamint Üzleti terv alapján az IFT főszövegének a 3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és az akciótervek alapján című fejezetpontja, valamint a 3.4. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai fejezetpontja az alábbiak szerint kerül frissítésre.

### 3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján

A felülvizsgálat eredményeképpen az egyes évekre bontott bevételi és kiadási tervek az alábbiak szerint változnak. A 29. táblázat az eredeti, míg a 29/A. táblázat a felülvizsgált adatokat tartalmazza.

**29. táblázat: Az egyetemi bevételek és kiadások alakulása (2016–2020) (E Ft)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Állami támogatás	5 809 517	5 825 180	5 944 712	6 266 213	5 994 174
Saját bevételek	4 272 983	4 480 579	4 795 679	5 010 148	5 462 079
Pályázati források	1 503 447	3 585 037	3 633 084	2 107 588	1 689 383
Egyéb bevételek	355 549	355 549	355 549	355 549	355 549
<b>Bevételek összesen</b>	<b>11 941 497</b>	<b>14 246 345</b>	<b>14 729 024</b>	<b>13 739 498</b>	<b>13 501 185</b>
<b>Kiadások összesen</b>	<b>11 853 717</b>	<b>14 158 512</b>	<b>14 623 772</b>	<b>13 657 833</b>	<b>13 416 270</b>
<b>Éven belüli egyenleg</b>	<b>87 780</b>	<b>87 833</b>	<b>105 252</b>	<b>81 666</b>	<b>84 915</b>

**29/A. táblázat: Az egyetemi bevételek és kiadások alakulása (2016–2020) (E Ft) – 2017. évi felülvizsgálatot követően**

	2016	2017	2018	2019	2020
Állami támogatás	5 809 517	7 363 275	7 500 039	7 500 981	7 533 950
Saját bevételek	4 272 983	4 343 837	4 421 609	4 544 406	4 697 357
Pályázati források	1 503 447	4 555 080	1 128 682	1 146 477	1 164 272
Egyéb bevételek	355 549	355 549	355 549	355 549	355 549
<b>Bevételek összesen</b>	<b>11 941 497</b>	<b>16 617 741</b>	<b>13 405 880</b>	<b>13 547 413</b>	<b>13 751 127</b>
<b>Kiadások összesen</b>	<b>11 853 717</b>	<b>13 200 257</b>	<b>15 857 488</b>	<b>15 783 761</b>	<b>14 689 584</b>
<b>Éven belüli egyenleg</b>	<b>87 780</b>	<b>3 417 485</b>	<b>-2 451 608</b>	<b>-2 236 348</b>	<b>-938 456</b>

Az állami támogatások tervezett összege a felülvizsgálat eredményeképpen minden évben magasabb, míg a saját bevételi tervek csökkentek. Ennek háttérében részben a 2016-os felvételi adatok állnak, amelynek során azt tapasztaltuk, hogy nagyobb mértékben növekedett az állami ösztöndíjas hallgatói létszám, mint terveztük, és vele párhuzamosan az önköltséges hallgatói létszám növekedésének kisebb üteme áll. Ez természetesen minden további év hallgatói létszám alakulására hatással van, mivel a már felvett hallgatók több éven keresztül jelen vannak a képzésben. Összességében továbbra is hallgatói létszámnövekedéssel számolunk mind az állami ösztöndíjas, mind az önköltséges finanszírozási formában, azonban a növekedési ütemet emeltük az állami ösztöndíjas és csökkentettük az önköltséges kategóriában. A saját bevételek további jogcímeinél lényeges változást nem eszközöltünk. Az állami támogatások tervezett összegének növekedését az előzőekben említett hallgatói létszám változáson túl az is indokolja, hogy lényegesen emelkedett a speciális programok támogatásának összege, mivel a Stipendium Hungaricum program és az okatói-kutatói bérek törvényi növekedésének forrását a fenntartó céltámogatás formájában biztosítja, ami az egy évvel korábbi tervezésnél még nem volt ismert.

További lényeges eltérést okoz a felülvizsgálat hatása a pályázati források területén, amennyiben a jelenleg elbírált, illetve bírálattal álló EFOP források esetében azzal kalkulálunk, hogy ezekre 2017-ben 100% előleg folyósítása várható. A pályázati források esetében tehát időben nagymértékben elválik egymástól a bevétel keletkezése és a forrás felhasználása, amely a következő 3-4 évben várható. Ennek megfelelően a 2017-es év erős pozitív éven belüli egyenlegét a következő évek negatív éven belüli egyenlege követi. Az éven belüli negatív pénzforgalmi egyenlegek másik oka, hogy jelentős maradvánnyal rendelkezik az Egyetem, amelyet fejlesztési célokra kíván fordítani, amelyet a mellékletben található üzleti terv Fejlesztési kiadások sora mutat. Az üzleti terv 2020-ra cc. 750 mFt-os záró egyenleggel kalkulál, tehát a tervezett jelentős fejlesztési célú forrásfelhasználás nem veszélyezteti a működést.

### 3.3.1 Működési bevételből megvalósított stratégiai fejlesztési célok és akciók

A megfogalmazott stratégiai akciók közös jellemzője, hogy a pályázati forrást nem igénylő elemek alapvetően az oktatás területén tervezett fejlesztéseknek (új telephely indítása, külföldi hallgatói létszám növelése) köszönhető hallgatói létszám-változással összhangban egyenletesen valósulnak meg a tervezési időszakon belül, és generálnak ebből adódóan bevétel növekedést, amely a bővülő erőforrásigénynek a finanszírozási forrását jelentheti.

A terv felülvizsgálata során alapvetően figyelembe vettük a Stipendium Hungaricum program állami képzési támogatásként megjelenő forrásösszegét, amely a 2017-es évben látható jelentősebb növekedést okozza, ugyanakkor az előző fejezetponton már kifejtett kisebb ütemű hallgatói létszámnövekedésből adódó bevétel növekedést tervezünk, amely tényezők együttes hatására összességében a 2020-ig tervezett oktatási célú bevételi tervünk nem változik jelentősen a 2016-ban elfogadott IFT-ben tervezetthez képest. (102%)

30. táblázat: Az egyetemi működési bevételek alakulása (2016–2020) (E Ft)

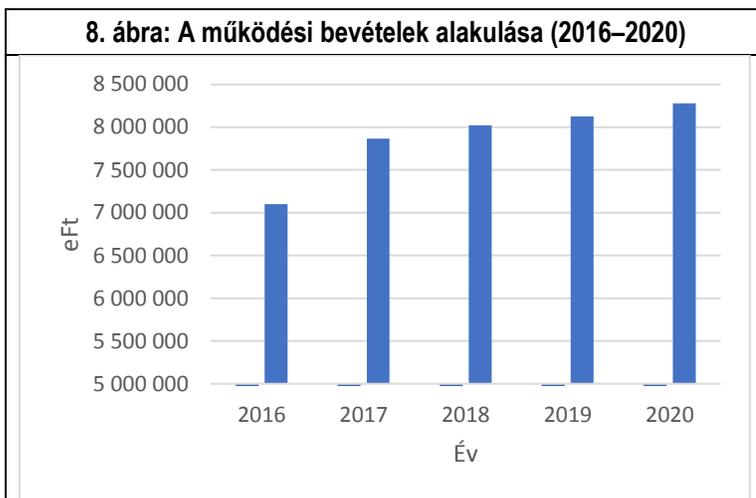
Adatok E Ft-ban	2016	2017	2018	2019	2020
Oktatási tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó bevételek (állami képzési támogatás+oktatási saját bevételek)	7 098 858	7 303 956	7 695 124	8 133 015	8 353 148

**30/A. táblázat: Az egyetemi működési bevételek alakulása (2016–2020) (E Ft) – 2017. évi felülvizsgálat alapján**

Adatok E Ft-ban	2016	2017	2018	2019	2020
Oktatási tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó bevételek (állami képzési támogatás+oktatási saját bevételek)	7 098 858	7 865 959	8 022 944	8 126 596	8 278 318

Az előzőekben leírtak szerint a képzési támogatás és az oktatási célú saját bevételek összege a prognosztizált hallgatói létszámnak és az ennek következtében megvalósuló oktatási feladatmennyiségnek megfelelően 2017-es évet követően egy egyenletesen növekvő tendenciát mutat.

Mivel a meghatározott stratégiai irányok és akciók mindegyike tartalmaz olyan elemeket, amelyek végrehajtása folyamatos, évről évre ismétlődő, így ezen fejlesztési célok esetében megállapítható, hogy az éves működési tervek tartalmi elemei azonosak a stratégiai célkitűzésekben meghatározott tartalmi elemekkel, azokat évente azonos tartalommal és lényegében azonos volumenben hajtja végre az Egyetem, hasonlóan a működési feladataihoz.



### 3.3.2. Pályázati forrásból megvalósított nem infrastrukturális fejlesztések, akciók

Az IFT felülvizsgálatának leginkább meghatározó eleme a Pályázati forrásból várható fejlesztési elképzeléseket érinti.

A 31. táblázat az egy évvel korábban tervezett pályázati forrásokat és azok stratégiai célokhoz való rendelését tartalmazza, míg a 31/A. táblázatban az egyes fejlesztéseket és a kapcsolódó forrás-felhasználási ütemezéseket foglaltuk össze a felülvizsgálat időszakában rendelkezésünkre álló információk alapján.

**31. táblázat: Pályázati forrásokból megvalósítani tervezett nem infrastrukturális stratégiai célok és akciók (2016–2020) (E Ft)**

1. A hazai piacvezető szerep megtartása és erősítése és kiemelt területek fejlesztése 2. a piaci és társadalmi igényekre reflektáló képzési portfólió továbbfejlesztése	2d.	Duális képzéshez tananyag- és szervezetfejlesztés, képzők képzése stb.	30 000	80 000	80 000	80 000	93 000
	1a...1d. 2a...2e.	Oktatási innováció	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000
	2b.; 3c.	Doktori képzések fejlesztése (meghívott oktatók, doktori témavezetők elismerése, innovatív oktatási megoldások)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
3. Az Egyetem nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és kutatás terén	3a.	Nemzetköziesítés	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	3a., 2c.	Kárpát-medencei oktatási tér kialakítása	15 000	30 000	35 000	35 000	35 000
6. A képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a hallgatói szolgáltatások fejlesztése révén	6b.	Felsőoktatásba való bejutást és bentmaradást segítő programok	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
	6e.	Felsőoktatási sportélet fejlesztése	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	6a.	Tehetséggondozási programok (TDK, szakkollégiumok, részvétel esettanulmány-versenyeken)	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
7. Az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázati tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása	7c.	Intelligens szakosodás (Gazdaságelemzési és Közpolitikai Kutató Központ létrehozása)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	7h.	Kutatási Kiválósági Díj	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	7c.	Tematikus kutatási hálózati együttműködések	15 000	15 000	15 000	18 000	19 000
9. Az oktatói és kutatói állomány nemzetközi jellegének erősítése	9a.	Külföldi oktatók státuszba kerülése	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
10. Olyan ösztönző környezet kialakítása, amely biztosítja a motivált, kellően felkészült oktatói, kutatói, tanári és adminisztratív állomány kialakítását és megtartását	10b.;10c.;13d.	Humán erőforrás biztosítása és teljesítményelvű átalakítása	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	10e.	Kutatások támogatása	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
12. Színvonalas infrastruktúra kialakítása, amely lehetővé teszi az oktatói, munkatársi, hallgatói igények magas szintű kielégítését	12a...12i.	GINOP-2.3.3-15 K+I Infrastruktúra megerősítése	0	200 000	200 000	200 000	200 000
	12a...12i.	GINOP-2.3.2-15 Stratégiai K+F műhelyek kiválósága	0	100 000	100 000	150 000	150 000

**31/A. táblázat: Pályázati forrásokból megvalósítani tervezett nem infrastrukturális stratégiai célok és akciók (2016–2020) (E Ft) – 2017. évi felülvizsgálat alapján**

Stratégiai cél	Akció	Pályázati kód	2017	2018	2019	2020	2021
<p>1. az Egyetem pozíciójának megerősítése a közgazdaságtudományi, a gazdaságinformatikai és a külügyi/geopolitikai-geoökonómiai területeken, valamint a székesfehérvári campus fejlesztése.</p> <p>2. a piaci és a társadalmi igényekre reflektáló képzési portfólió továbbfejlesztése</p> <p>4. a tanulás és tanítás megújítása: innovatív, tanulásintenzív oktatási módszerek kifejlesztése és alkalmazása a képzések eredményességének és a társadalmi-gazdasági relevanciájának növelése érdekében</p>	<p>1d. A székesfehérvári campus fejlesztése</p> <p>2a. Alap- és mesterképzési portfólió fejlesztése a piaci és társadalmi igények jobb kielégítése érdekében</p> <p>2d. A duális képzés fejlesztése: illeszkedő oktatási módszertanok kialakítása, a képzésben résztvevők számának növelése Budapesten és Székesfehérváron egyaránt</p> <p>4a. E-learning fejlesztése, blended learning felé való elmozdulás</p> <p>4d. Projekt-tantárgyak beépítése a képzésekbe</p>	EFOP-351	56 930 233 Ft	85 395 349 Ft	85 395 349 Ft	78 279 070 Ft	0 Ft
<p>4. A tanulás és tanítás megújítása: innovatív, tanulásintenzív oktatási módszerek kifejlesztése és alkalmazása a képzések eredményességének és a társadalmi-gazdasági relevanciájának növelése érdekében.</p> <p>6. A képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a hallgatói szolgáltatások fejlesztése révén.</p> <p>8. Az Egyetem rendelkezésére álló anyagi és szellemi kapacitások hasznosítása a gazdaság és a társadalom javára.</p>	<p>4a. E-learning fejlesztése, blended learning2 felé való elmozdulás: növelni kell a képzésen belül az e-learning megoldásokat, például az előadások kiváltása, illetve támogatása korábban felvett vagy előre rögzített tananyagokkal.</p> <p>4b. Oktatók pedagógiai felkészültségének fejlesztése: pedagógiai jellegű tárgyak beépítése a doktori képzésbe, eseti továbbképzések biztosítása a tréningválasztékon .</p> <p>6b. A felsőoktatásba való bekerülés és bennmaradás támogatása.</p> <p>8b. Az Egyetem és a vállalatok/társadalmi szervezetek közötti kapcsolat erősítése</p>	EFOP-343	48 000 000 Ft	72 000 000 Ft	60 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft

Stratégiai cél	Akció	Pályázati kód	2017	2018	2019	2020	2021
2. A piaci és társadalmi igényekre a jelenleginél dinamikusabban reflektáló képzési portfólió 3. az Egyetem nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és a kutatás terén 5. a képzések gazdaságosságának javítása a fenntartható és hatékony működés érdekében 6. A képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a hallgatói szolgáltatások fejlesztése révén 7. Az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása . 9. az oktatói és kutatói állomány nemzetközi jellegének növelése (státusz és vendégkutató/vendégoktató).	2b. A doktori iskolák portfóliójának átalakítása: a doktori képzés tartalmi megújítása 3b. Diplomához vezető, önálló idegen nyelvű képzések fejlesztése. 5e. Doktori iskolák szerveztségének növelése 6a. A tehetséggondozási rendszer integráltságának erősítése 7h. A publikációs aktivitás közvetlen ösztönzése 9a. A külföldi oktatók státuszba kerülése 9b. A vendégoktatók és vendégkutatók (visiting professor, visiting researcher) számának növelése	EFOP-363-T	51 666 667 Ft	155 000 000 Ft	155 000 000 Ft	155 000 000 Ft	103 333 333 Ft
1. Az Egyetem pozíciójának megerősítése a közgazdaságtudományi, a gazdaságinformatikai területeken. 2. A piaci és társadalmi igényekre a jelenleginél dinamikusabban reflektáló képzési portfólió 4. A tanulás és tanítás megújítása 6. A képzések eredményességének és a hallgatók elkötelezettségének javítása a hallgatói szolgáltatások fejlesztése révén 7. Az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása . 9. az oktatói és kutatói állomány nemzetközi jellegének növelése (státusz és vendégkutató/vendégoktató).	1.b Gazdaságinformatikai terület fejlesztése 2.b A doktori iskolák portfóliójának átalakítása 4.b Oktatók pedagógiai felkészültségének fejlesztése: pedagógiai jellegű tárgyak beépítése a doktori képzésbe, eseti továbbképzések biztosítása a tréningválasztékon belül. 6.a Tehetséggondozási rendszer fejlesztése: TDK folyamatok fejlesztése; szakkollégiumi tevékenységek támogatása 7c. A kutatóközpontok és kutatóműhelyek fejlesztése. 8b. Az Egyetem és a vállalatok/társadalmi szervezetek közötti kapcsolat erősítése 9a. A külföldi oktatók státuszba kerülése 9b. A vendégoktatók és vendégkutatók (visiting professor, visiting researcher) számának növelése	EFOP-363-G	56 250 000 Ft	112 500 000 Ft	112 500 000 Ft	112 500 000 Ft	56 250 000 Ft
7. az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása	7c. A kutatóközpontok és kutatóműhelyek fejlesztése 7e. A hazai és a nemzetközi (európai) pályázatokban való részvételt elősegítő bérezési modell kialakítása, illetve ehhez illeszkedő adminisztratív támogatás kialakítása.	EFOP-362-K	52 500 000 Ft	105 000 000 Ft	105 000 000 Ft	87 500 000 Ft	0 Ft
7. az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása	7c. A kutatóközpontok és kutatóműhelyek fejlesztése 7e. A hazai és a nemzetközi (európai) pályázatokban való részvételt elősegítő bérezési modell kialakítása, illetve ehhez illeszkedő adminisztratív támogatás kialakítása.	EFOP-362-G	15 555 556 Ft	46 666 667 Ft	46 666 667 Ft	31 111 111 Ft	0 Ft

Stratégiai cél	Akció	Pályázati kód	2017	2018	2019	2020	2021
7. az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása	7c. A kutatóközpontok és kutatóműhelyek fejlesztése	EFOP-362-Info	27 777 778 Ft	83 333 333 Ft	83 333 333 Ft	55 555 556 Ft	0 Ft
1. az Egyetem pozíciójának megerősítése a közgazdaságtudományi, a gazdaságinformatikai és a külügyi/geopolitikai-geoökonómiai területeken, valamint a Székesfehérvári Campus fejlesztése 2. a piaci és a társadalmi igényekre reflektáló képzési portfólió továbbfejlesztése. 3. az Egyetem nemzetközi beágyazottságának növelése az oktatás és a kutatás terén 8. az Egyetem rendelkezésére álló anyagi és szellemi kapacitások hasznosítása a gazdaság és a társadalom javára.	1d. A Székesfehérvári Campus fejlesztése 2d. A duális képzés fejlesztése 3d. Kiegyensúlyozott mobilitás elérése. 3e. A bilaterális kapcsolatok számának szinten tartása és mélyítése 8b. Az Egyetem és a vállalatok/társadalmi szervezetek közötti kapcsolat erősítése 8c. Sztárelőadók a Corvinuson	EFOP-361	94 605 790 Ft	103 206 316 Ft	103 206 316 Ft	25 801 579 Ft	0 Ft
7. az eredményesebb kutatási, publikációs és pályázási tevékenységet lehetővé tevő ösztönzési és szervezési gyakorlatok kialakítása	7c. A kutatóközpontok és kutatóműhelyek fejlesztése	VKE_17_MKB	8 333 333 Ft	33 333 333 Ft	100 000 000 Ft	100 000 000 Ft	66 666 667 Ft

### 3.3.3 Pályázati forrásból megvalósított infrastrukturális fejlesztések, akciók

A fejlesztési feladatok harmadik nagy csoportja a pályázati forrásból megvalósítandó infrastrukturális fejlesztések. Ebben a körben a felülvizsgálat során három jelentős tényezőt kell kiemelni. 2016-ban, azaz a tervezettnél korábban történt meg egy KEHOP pályázat keretében 500 mFt pályázati forrás realizálása, amely két kollégium (Tarkarét, Kinizsi) energetikai fejlesztését biztosítja, várhatóan 2017-2018. időszakban. Emellett kiemelendő, hogy 1 500 mFt állami támogatást kaptunk 2016. év végén, amely a sport és kollégiumi infrastruktúra fejlesztését támogatja, amely beruházás várhatóan 2017-2019-ben tud megvalósulni. Valamint harmadik fontos elemként jelenik meg, hogy jelenleg bírálat alatt van az EFOP 4.2.1. pályázati beadványunk, amelyben 1 500 mFt-ra nyújtottunk be igényt a Székesfehérvári Campus felújítási munkálataira. Várható megvalósulás 2018-2019. év. A nem ingatlan beruházási és felújítási célú infrastrukturális beruházásoknál az egy évvel korábbi tervekhez képest nincs jelentős változás.

Az éves szintű felújításokat a 32. táblázatban látható ütemterv alapján terveztük, míg a 32/A. táblázatban a 2017. évi felülvizsgálat alapján tervezett ütemezés található:

**32. táblázat: Pályázati forrásokból megvalósítandó infrastrukturális fejlesztések, akciók (2016–2020)**

Fejlesztési projekt	2016.				2017.				2018.				2019.				2020.			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Multimédiás oktatói, konferencia és IP kamerarendszer kialakítása			■	■																
Sportinfrastruktúra kialakítása								■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Székesfehérvári Campus fejlesztése			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Főépület informatikai alaphálózatának felújítása			■	■	■	■	■	■	■	■	■									
Kutatási és képzési infrastruktúra megújítása						■	■	■	■	■	■	■								
Kinizsi Kollégium korszerűsítése és felújítása						■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Új kollégium megvalósítása						■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Tarkaréti Kollégium felújítása										■	■	■	■	■	■					



**32/A. táblázat: Pályázati forrásokból megvalósítandó infrastrukturális fejlesztések, akciók (2016–2020) – 2017. évi felülvizsgálat alapján**

Fejlesztési projekt	2016.				2017.				2018.				2019.				2020.			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Multimédiás oktatói, konferencia és IP kamerarendszer kialakítása																				
Sportinfrastruktúra kialakítása																				
Székesfehérvári Campus fejlesztése																				
Főépület informatikai alaphálózatának felújítása																				
Kutatási és képzési infrastruktúra megújítása																				
Kinizsi Kollégium korszerűsítése és felújítása																				
Új kollégium megvalósítása																				
Tarkaréti Kollégium felújítása																				

### 3.4 A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai

A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi és gazdasági hatásait a 4.4 sz. – elektronikusan csatolt – mellékletben található Helyzetértékelés és Üzleti terv (jelen fejezetpontban: Üzleti terv) foglalja össze, amelynek felülvizsgálata során a 2016. évi tény adatokat is bevontuk a tervezésbe, valamint figyelembe vettük a 2016. évi adatokból számítható mutatószámok értékét. Az alábbi mutatószámokat használtuk:

- 1 számított állam által támogatott hallgatóra jutó képzési támogatás
- 1 számított önköltséges/költségtérítéssel hallgatóra jutó oktatási bevétel
- 1 teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó K+F+I bevétel
- 1 teljes munkaidősre átszámított oktató-kutatóra jutó oktatási és kutatási célú pályázati bevétel
- 1 számított alkalmazottra jutó rendszeres személyi kiadás
- 1 számított alkalmazottra jutó eseti belső személyi kiadás
- 1 számított állam által támogatott nappali tagozatos hallgatóra jutó hallgatói támogatás
- 1 számított állam által támogatott nappali tagozatos hallgatóra jutó ösztöndíj
- A speciális célú állami támogatásokat 2016-ban a 2015. évi bázisértékkel azonos összegben terveztük, amelyet 2017-ben felülvizsgáltunk és jelentősen módosítottunk, mivel új jogcímen jelentek meg speciális támogatások, amelyek várhatóan az IFT időszakában fennmaradnak. Ebbe a körbe tartozik a Stipendium Hungaricum program, illetve az oktatói és kutatói körben elindult bérfejlesztés fedezetének forrása is.
- A pályázati tevékenységet az IFT Függelékében található – a stratégiai irányokhoz és akciótervekhez elérhető – „dedikált” források alapján terveztük meg bevételi oldalról és a várható kiadások jellegének megfelelően. Mindezt a 2017-es felülvizsgálat során az Üzleti tervben egy önálló táblázatba (munkafüzet: EFOP-KEHOP) foglaltuk.

- A bevételek és a kiadások további kategóriáinál – főként az egyéb nem nevesített kategóriákban – a 2015. évi bázisértékkel azonos összegben terveztünk, amelyet 2017-es felülvizsgálat során sem módosítottunk jelentősen.

Az 1. és a 2. stratégiai célkitűzések, amelyek a képzésekhez, valamint a nemzetköziesítéshez kapcsolódnak, nagymértékben befolyásolják a bevételek alakulását a hallgatói létszámok várható növekedésén keresztül. Az IFT 2016. évi elfogadásakor a 33. táblázat szerinti oktatási célú bevételekkel kalkuláltunk, amely tervezett bevételek a 2017. évi felülvizsgálatot követően a 33/A táblázat szerint alakulnak. A változás hátterében a 34. és a 34/A táblázatban látható hallgatói létszámterv változása húzódik meg.

**33. táblázat: A képzési támogatás és az oktatási célú saját bevételek várható alakulása (2016–2020) (E Ft)**

	2015. évi tény*	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
Képzési támogatás (K+T+F)	2 914 069	3 555 830	3 567 681	3 658 129	3 901 401	3 695 555
Oktatási célú saját bevételek	3 543 798	3 543 028	3 736 275	4 036 996	4 231 614	4 657 593

\* Budai karok nélkül

**33/A. táblázat: A képzési támogatás és az oktatási célú saját bevételek várható alakulása (2016–2020) (E Ft) – 2017. évi felülvizsgálatot követően**

	2015. évi tény*	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
Képzési támogatás (K+T+F)	2 914 069	3 555 830	4 276 646	4 370 238	4 370 945	4 395 667
Oktatási célú saját bevételek	3 543 798	3 543 028	3 589 313	3 652 706	3 755 651	3 882 651

\* Budai karok nélkül

Az oktatási célú összbevétel tervezett összege a felülvizsgálat során kis mértékben magasabb, és a belső szerkezete változott. A változás egyik oka a hallgatói létszámnövekedésben tervezett ütem és összetétel módosulása, amelyet a 34. és a 34/A. táblázatok mutatnak.

**34. táblázat: Adott év átlagos hallgatói létszámának várható alakulása (2016–2020) (fő)**

	2015.	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
Ösztöndíjas/államilag támogatott	5 606	5 701	5 720	5 865	6 255	5 925
Önköltséges, költségtérítéssel	4 604	4 603	4 806	5 091	5 181	5 431
Tényleges létszám összesen	10 210	10 304	10 526	10 956	11 436	11 356
Ebből: külföldi	1 203	1 038	1 056	1 126	1 176	1 159

**34/A. táblázat: Adott év átlagos hallgatói létszámának várható alakulása (2016–2020) (fő) – 2017. évi felülvizsgálatot követően**

	2015.	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
Ösztöndíjas/államilag támogatott	5 606	5 701	6 055	6 187	6 188	6 223
Önköltséges, költségtérítéssel	4 604	4 753	4 548	4 583	4 665	4 775
Tényleges létszám összesen	10 210	10 454	10 603	10 770	10 853	10 998
Ebből: külföldi	1 203	1 038	1 186	1 213	1 252	1 252

A bevétel változás háttérében álló másik ok az egy hallgatóra tervezett bevétel növekedési ütemében fogható meg, amelyet a 35. és a 35/A táblázat tartalmaz. Látható, hogy 2017-re egy magasabb, ugyanakkor 2020-ra egy alacsonyabb növekedési ütemmel számolunk a 2017. évi felülvizsgálatot követően.

**35. táblázat: Egy önköltséges hallgatóra jutó átlagos bevétel várható alakulása (2016–2020) (E Ft)**

Megnevezés	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1 hallgatóra jutó átlagos bevétel önköltséges hallgatói körben	770	770	777	793	817	858
Tervezett növekedés		100%	101%	102%	103%	105%

**35/A. táblázat: Egy önköltséges hallgatóra jutó átlagos bevétel várható alakulása (2016–2020) (E Ft) – 2017. évi felülvizsgálatot követően**

Megnevezés	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1 hallgatóra jutó átlagos bevétel önköltséges hallgatói körben	770	770	789	797	805	813
Tervezett növekedés		100%	102%	101%	101%	101%

A feladatok ellátásához szükséges humánerőforrás-kapacitás megtervezése a költségvetés kiadási oldalának egy jelentős tételét, a személyi kiadások és járulékok összegét determinálja. A kapacitásterv mellett a bérek alakulása játszik jelentős szerepet a rendszeres személyi kiadások alakulásában. A 36. és a 36/A táblázat a közalkalmazotti létszámok tervezett változását mutatja, amelyből látható, hogy a 2017. évi felülvizsgálatot követően az oktatói és a kutatói körben az eredeti tervhez képest egy magasabb állománynövekedéssel tervezünk az ellátandó feladatok volumenét és minőségi kritériumait is szem előtt tartva.

**36. táblázat: A teljes munkaidősre átszámított közalkalmazotti létszám várható alakulása,(2016–2020) (fő)**

	2015. tény *	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
<b>Számított dolgozói létszám összesen</b>	<b>753,3</b>	<b>778,9</b>	<b>797,9</b>	<b>813,9</b>	<b>829,9</b>	<b>836,9</b>
Ebből: számított oktató	324,2	338,0	348,0	355,0	362,0	368,0
Ebből: számított kutató	39,0	41,0	45,0	51,0	56,0	57,0
Ebből: számított tanár (nyelvtanár, testnev.tanár stb.)	39,5	39,5	41,5	41,5	42,5	42,5
Ebből: közoktatásban dolgozók	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ebből: számított egyéb közalkalmazott	350,6	360,4	363,4	366,4	369,4	369,4

\* Budai karok nélkül

**36/A. táblázat: A teljes munkaidősre átszámított közalkalmazotti létszám várható alakulása,(2016–2020) (fő) – 2017. évi felülvizsgálatot követően**

	2015. tény *	2016. évi terv	2017. évi terv	2018. évi terv	2019. évi terv	2020. évi terv
<b>Számított dolgozói létszám összesen</b>	<b>753,3</b>	<b>778,9</b>	<b>821,8</b>	<b>860,9</b>	<b>870,9</b>	<b>877,9</b>
Ebből: számított oktató	323,2	337,0	379,8	403,0	405,0	407,0
Ebből: számított kutató	38,0	40,0	36,9	41,0	46,0	51,0
Ebből: számított tanár (nyelvtanár, testnev.tanár stb.)	39,5	39,5	51,0	50,5	50,5	50,5
Ebből: közoktatásban dolgozók	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ebből: számított egyéb közalkalmazott	350,6	360,4	354,2	366,4	369,4	369,4

\* Budai karok nélkül

A tervezett béremeléseket 2017-ben a 2016. évi tervezett értékekhez képest magasabb mértékben valósítjuk meg a differenciált bérezés növekvő összegű bevezetésének köszönhetően, így előre hozva az eredeti tervben egyenletesebbre tervezett bérnövekedést. A későbbi évek növekedési üteme a megelőző évhez képest értelmezendő, így a 2017-es bázis jelentős emelkedése után látható mérsékeltbb növekedési ütem együttesen a terv felülvizsgálata után az eredeti tervvel közel azonos átlagos béremelkedést prognosztizál, azonban időben korábbra hozva ennek a változásnak az érezhető hatását.

**37. táblázat: Tervezett béremelés (2016–2020) (%)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oktatói és kutatói béremelkedés		17%	5%	5%	5%	5%
Nem oktatói munkakör		17%	5%	5%	5%	4%
<b>Átlagos béremelés</b>		<b>17,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>4,5%</b>

**37/A. táblázat: Tervezett béremelés (2016–2020) (%) – 2017. évi felülvizsgálatot követően**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oktatói és kutatói béremelkedés		17%	12%	2%	2%	2%
Nem oktatói munkakör		17%	7%	4%	4%	4%
<b>Átlagos béremelés</b>		<b>17,0%</b>	<b>9,8%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>

Az IFT főszövegében további jelentős módosítást nem jelent az IFT 2017. évi felülvizsgálata, amelyről összefoglaló jelleggel megállapítható, hogy főként a pályázati források 2016-ban tervezett összegének és ütemezésének felülvizsgálatából adódott.

Ugyanakkor fontosnak tartottuk, hogy a felülvizsgálat során az egyéb – önmagukban nem jelentős módosítást hordozó – információkat is figyelembe vegyük, így ennek következménye, hogy a hallgatói létszámokat és a közalkalmazotti létszámtervet is áttekintettük a felülvizsgálat során.

Továbbra is megállapíthatjuk, hogy a BCE 2020-ig előtekintő tervei alapján egy kiegyensúlyozott működés tervezhető, jelentős fejlesztések megvalósíthatósága mellett.