

# **CORVINUS MEGÚJULÁSI PROGRAM 2021-24**

## **Intézményfejlesztési Terv**

## Vezetői összefoglaló

### ***A megújuló Budapesti Corvinus Egyetem víziója:***

A Budapesti Corvinus Egyetem lesz 2030-ra Közép-Európa legjobb gazdaság- és társadalomtudományi egyeteme.

### ***A megújuló Budapesti Corvinus Egyetem missziója:***

A Budapesti Corvinus Egyetem neve a huszonegyedik században Magyarország és Közép-Európai felelős gazdasági és társadalmi elitjét.

A Budapesti Corvinus Egyetem megújulása a következő alapelveken nyugszik:

- **Stabil keretek.** A Megújulási Program nem változtatja meg az Egyetem működésének alapvető kereteit: az Egyetem hosszú távon is egy európai léptékben közepes méretű, gazdaság- és társadalomtudományi fókuszú intézmény marad.
- **Hagyomány és szellemi sokszínűség.** A Megújulási Program épít az Egyetem szellemi hagyományaira, közösségi értékeire, szervezeti tapasztalataira, gazdálkodástudományi, közgazdasági és társadalomtudományi területek egymást megtermékenyítő együttműködésére.
- **Innováció.** A Megújulási Program alapelve, hogy az Egyetem törekszik a külvilág újdonságaira reagálni, azokat becsatornázni, és közben belső innovatív energiáit felszabadítani. Kiemelten fontosak a szakterületi határokon átívelő, az oktató-kutató közösség és a hallgatók közös innovációi.
- **Nemzetközi mérce.** A Megújulási Program alapelve, hogy mind az egész Egyetem, mind az egyetemi polgárok teljesítményének mércéje a nemzetközi élvonal.
- **Mérés és fejlesztés.** A Megújulási Program alapelve, hogy az egyetemen zajló tevékenység (egyéni teljesítmények, oktatási programok, kutatások) eredményeit mérni szükséges, a mérés eredményeit pedig szisztematikusan be kell építeni az egyéni és szervezeti fejlesztési elképzelésekbe.
- **Részvétel és bevonás.** A Megújulási Program nyitott minden egyetemi polgár számára, az Egyetem tudatosan figyel a részvétel és bevonás fórumainak, mechanizmusainak karbantartására, fejlesztésére.
- **Transzparencia.** A Megújulási Program elvei és gyakorlati lépései az egyetemi polgárok számára megismerhetők.
- **Fenntarthatóság.** A Megújulási Program alapelve, hogy az Egyetemnek törekednie kell a hosszú távon fenntartható működésre, pénzügyi és közösségi egyensúlyra.

Ezen alapelveknek megfelelően a következő négy évre az Egyetem az alábbi cselekvési szakterületeket és kapcsolódó stratégiai célokat jelöli ki:

- **Oktatási programok.** Az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy a felsőoktatási piacon jelenleg elfoglalt hazai vezető szerepéből továbblépjen, és regionális vezető szerepet töltsön be. Ennek feltétele, hogy olyan, kétnyelvű (idegennyelvű), a hallgatók fejlődésére fókuszáló oktatási portfóliót kínáljon, amely a kiváló magyar hallgatók közötti népszerűség fenntartása mellett, egyre több nemzetközi hallgató számára a legjobb választás. A portfólió fejlesztésének fontos szempontja, hogy – a nehezebb anyagi körülmények közül érkező hallgatók számára biztosított térítésmentes tanulási lehetőség fenntartása mellett – hogy olyan értékajánlatot legyen képes nyújtani az Egyetem, amelynek értékesítésével biztosítható az intézmény hosszú távú pénzügyi fenntarthatósága.
- **Kutatás.** A következő évek törekvése, hogy az Egyetem kutatási teljesítménye szintet lépjen, és ezáltal biztosítsa azt, hogy a Corvinusra úgy gondoljon a világ, mint a közép-európai szellemi élet egyik elismert tudásintézményére. Ehhez arra van szükség, hogy az Egyetem oly módon alakítsa ki a kutatással kapcsolatos intézményi ösztönzési és infrastrukturális kereteit, hogy egyrészt segítse, ösztönözze a jelenlegi oktatói állományt nemzetközileg jegyzett kutatási teljesítmény elérésére, másrészt külföldi, vagy külföldi egyetemeken jelentős gyakorlatot szerzett magyar szakemberek felvételével javítsa kutatási, oktatási és innovációs potenciálját.
- **Doktori képzés.** Az Egyetem stratégiai célja, hogy regionálisan vonzó, a hosszú távú tudományos kiválóságot megalapozó doktori programokat működtessen.
- **Székesfehérvári Campus.** Az Egyetem stratégiai célja, hogy a Székesfehérvári Campus egyedülálló oktatásiprogram-kínálatával, különösképpen duális képzéseivel mind a hallgatók, mind a vállalatok számára vonzó akadémiai műhellyé váljon, kiemelkedő K+F+I tevékenységgel.
- **Faculty development & HR.** Az Egyetem akkor lesz képes regionálisan kiemelkedő programokat kínálni, hallgatóközpontú oktatást biztosítani, nemzetközi kutatási láthatóságát érdemben emelni, innovatív vállalati-intézményi partnerségeket működtetni, ha a következő években az ezen célokkal azonosuló, megvalósításukért elkötelezetten dolgozó, nemzetközileg versenyképes oktató-kutató állományt (faculty-t) fog felépíteni. Ezzel párhuzamosan, az akadémiai munka tehermentesítését célzó belső szolgáltatásfejlesztésekhez szükség van a szolgáltató területen dolgozó humán erőforrás-állomány folyamatos fejlesztésére is.
- **Nemzetközi kapcsolatok.** Az Egyetem akkor lesz képes regionálisan kiemelkedő programokat kínálni, kutatási reputációját érdemben növelni, ha nemzetközi ismertsége, beágyazottsága új dimenzióba kerül, különös tekintettel a közép-európai régióra. A hallgatói és oktató-kutatói közösség további nemzetköziesedése szükséges ahhoz, hogy az Egyetem valóban nemzetközi intézmény legyen.
- **Vállalati és intézményi kapcsolatok.** Az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy legmagasabb presztízsű vállalati és intézmények partnereként a hazai és egyre inkább a regionális üzleti-közpolitikai-társadalmi ökoszisztéma megkerülhetetlen, innovatív és az intellektuális tempót diktáló tagja legyen. Az Egyetem folytatni kívánja az Innovációs

Ökoszisztéma Programban történő részvételét, és ezen keresztül a külső kapcsolatok megerősítését, bővítését, valamint az egyetemi innováció menedzselésének kialakítását tervezi. Az Egyetem a Budapesti Területi Innovációs Platform alapító tagjaként épít a vállalatok, szakmai szervezetek, kutatóhelyek és egyetemek alkotta szövetségben rejlő fejlesztési, innovációt erősítő lehetőségekre.

- **Hallgatói szolgáltatások.** Az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy szolgáltatásaival hallgatói számára világszínvonalú élményt nyújtson. Olyan szolgáltatásokra van szükség, amelyek lehetővé teszik a hallgatók számára, hogy az egyetemen töltött idő ne *ad hoc* szerveződő, kipipálandó események sorozata, hanem tudatosan megélhető, egymást támogató elemekből álló, a sikeres jövőbe vezető út (*journey*) legyen. A világszínvonalú hallgatói élmény teszi lehetővé, hogy az Egyetem hallgatóinak corvinusos identitása kialakuljon és annyira megerősödjön, hogy életre szóljon.
- **Alumni.** Az Egyetem volt hallgatóival kapcsolatos törekvéseinek célja, hogy volt hallgatóinak bevonásával egy régiós szempontból egyedülálló szakmai közösséget fejlesszen. Ennek a közösségnek a tagjai tudásuk, tapasztalatuk, kapcsolatrendszerük és erőforrásaik segítségével támogatni tudják egymást, a jelenlegi hallgatókat, valamint az Egyetem oktatási és kutatási tevékenységét, illetve hozzájárulhatnak a társadalmi, gazdasági, technológiai kihívások megoldásaihoz.
- **Belső szolgáltatások fejlesztése.** A világszínvonalú oktatás és kutatás feltétele, hogy az Egyetem belső szolgáltatásai – infrastrukturális, informatikai, beszerzési, pénzügyi, jogi, munkaügyi szolgáltatások – kifogástalanul működjenek. A belső szolgáltatások magas színvonala teszi lehetővé, hogy az akadémiai munkát végző kollégák a szakmai tevékenységre, valamint annak folyamatos fejlesztésére fókuszáljanak, továbbá csökkenjenek az Egyetem vezetőire háruló adminisztratív terhek, teret adva a fejlesztési tevékenységek bővülésének.
- **Kommunikáció.** Az Egyetem stratégiai céljait akkor tudja megvalósítani, ha értékajánlatát a hazai és nemzetközi célcsoportoknak proaktívan és hitelesen kommunikálni tudja. Ezzel párhuzamosan az Egyetem közössége, megújulásért való elkötelezettsége akkor erős, ha a megújulás része a folyamatos, párbeszédre épülő belső kommunikáció.
- **Társadalmi felelősségvállalás.** Az Egyetem kollégái jelenleg számos értékes társadalmi felelősségvállalási kezdeményezésben vesznek részt. A következő évek feladata, hogy a társadalmi felelősségvállalás szisztematikus keretei kialakuljanak. Az Egyetem kiemelten fontos témának tekinti a hátrányos helyzetű tehetségek felkarolását, valamint a környezeti fenntarthatóság kérdését.
- **Közösség, kultúra, szervezet.** Az Egyetem stratégiai céljait akkor képes elérni, ha erős és összetartó közösségként létezik; kultúrája a közösség által osztott és a mindennapokban megnyilvánuló értékrenden alapszik; működését feszes folyamatok és agilis szervezet keretezi.

## Tartalom

<b>Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>2</b>
<b>1. A Budapesti Corvinus Egyetem megújulása.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Vízió, misszió.....</b>	<b>7</b>
<b>3. A megújulás alapelvei .....</b>	<b>8</b>
<b>4. A stratégiai cselekvés fókuszai .....</b>	<b>9</b>
<b>5. A stratégiai cselekvés szakterületei.....</b>	<b>10</b>
5.1. Oktatási programok.....	10
5.2. Kutatás .....	17
5.3. Doktori képzés .....	23
5.4. Székesfehérvári Campus .....	25
5.5. Faculty development & HR.....	27
5.6. Nemzetközi kapcsolatok .....	31
5.7. Vállalati és intézményi kapcsolatok .....	34
5.8. Hallgatói szolgáltatások.....	37
5.9. Alumni.....	40
5.10. Belső szolgáltatások fejlesztése .....	43
5.11. Kommunikáció.....	45
5.12. Társadalmi felelősségvállalás .....	48
5.13. Közösség, kultúra, szervezet .....	48
5.14. Vagyonhasznosítás, finanszírozás .....	50
5.15. Ménesi Campus fejlesztése .....	54
<b>6. Az európai uniós célokhoz való hozzájárulás .....</b>	<b>55</b>
<b>7. Megvalósítás .....</b>	<b>65</b>

## 1. A Budapesti Corvinus Egyetem megújulása

### *Előzmények*

A Budapesti Corvinus Egyetem modellváltásáról 2018 szeptemberében döntött Magyarország Kormánya. A modellváltással összefüggő jogszabályalkotási munka eredményeképpen 2019. július 1-jétől a Budapesti Corvinus Egyetem állami fenntartású egyetemből alapítványi fenntartású magánegyetemmé vált. Az ország egyik legjobb, szakterületén pedig legjobb felsőoktatási intézménye, a Corvinus Egyetem ezzel az első modellváltó intézmény felelősségét is felvállalta.

A modellváltás mögött meghúzódó kormányzati szándék szerint a Corvinus Egyetem a magánegyetemi státusszal összefüggő lazább szabályozási környezet (Munka törvénykönyve szerinti foglalkoztatás, rugalmasabb beszerzési szabályok, eredményszemléletű gazdálkodás), valamint közvetlenebb fenntartói figyelem és irányítás eredményeképpen mozgósítani tudja eddigi kihasználatlan kapacitásait, és képessé válik az eddigi teljesítményének radikális javítását célzó megújulási program végrehajtására.

### *Stratégiaalkotás*

A Megújulási Program (Intézményfejlesztési Terv) a Corvinus Egyetem 2021-2024 közötti cselekvési tervét rögzítő dokumentum.

A Program nagyban épít a fenntartóváltást megelőző év stratégiai tervezési folyamatára, a fenntartóváltás óta eltelt időszak tapasztalataira, az elmúlt bő egy évben folytatott vezetői műhelymunkák, intézeti workshopok, valamint szakterületi offline és online fórumok eredményeire, visszajelzéseire, valamint a hazai és nemzetközi akkreditációs folyamatok során felhalmozódott tudásra.

A Program értelmezésében a stratégiai cselekvés egy nyitott folyamat, amely folyamatosan reagál a közösség visszajelzéseire, a külvilág változásaira.

## 2. Vízió, misszió

### **A megújuló Budapesti Corvinus Egyetem víziója:**

A Budapesti Corvinus Egyetem lesz 2030-ra Közép-Európa legjobb gazdaság- és társadalomtudományi egyeteme.

### **A megújuló Budapesti Corvinus Egyetem missziója:**

A Budapesti Corvinus Egyetem neveli a huszonegyedik században Magyarország és Közép-Európai felelős gazdasági és társadalmi elitjét.

Magyarországnak szüksége van olyan nemzetközileg is kiemelkedő egyetemre, amely rangos nemzeti intézményként közösségét szolgáló, teljesítményközpontú és világszínvonalú eredményekre képes elitet képez. A Corvinus arra törekszik, hogy a magyar üzleti, kormányzati, közösségi vezetők jelentős része és egyre inkább a közép-európai vezetők is a volt corvinusosok közül kerüljenek ki.

Éppen ezért, felelős elítképző misszióját a Corvinus hallgatói rekrutációs folyamataiban és oktatási, nevelési, tehetséggondozási tevékenységében az eddiginél jelentősen tudatosabban érvényesíti, ezzel is hozzájárulva, hogy képes legyen itthon tartani a fiatal magyar nemzedékek legtehetségesebb tagjait. Az elítképzés kiemelten fontos eleme olyan nevelési program kialakítása, amelyben a Corvinuson tanuló fiatalok társadalmilag felelős, közösségük és a szűk érdekeken túlmutató értékteremtés iránt elkötelezett, a közjó érdekében eredményesen cselekedni képes vezetőkké váljanak. Hasonlóképpen, a felelős elítképzés lényeges szempontja, hogy az Egyetem a legtehetségesebb fiatalokat várja, bármilyen környezetből is érkeznek: aktívan tesz azért, hogy a kedvezőtlenebb háttérrel rendelkező tehetségek megtalálják az útjukat a Corvinusra.

A Corvinus stratégiai cselekvésében a nemzeti dimenzióban értelmezett működés mellett regionális dimenzióban szeretné tevékenységét fejleszteni. Továbbra is aktívan vállalja a magyar nyelvű, határainkon belüli és azokon átnyúló közgazdasági-társadalomtudományi élet fejlődésének előmozdításáért való felelősséget, de ezen túlmenően önmagára, mint regionális üzleti közgazdasági-társadalomtudományi tudásközpontra kíván tekinteni. Közép-Európa elmúlt évekbeli és remélhetőleg folytatódó jelentős gazdasági fejlődésének természetes következő lépése a tudományos-kulturális teljesítmény új dimenzióba kerülése, amelyhez a Corvinus is hozzá kíván járulni.

### 3. A megújulás alapelvei

**A Budapesti Corvinus Egyetem Megújulási Programja a következő alapelveken nyugszik:**

#### 1. Stabil keretek

A Megújulási Program nem változtatja meg az Egyetem működésének alapvető kereteit: az Egyetem hosszú távon is egy európai léptékben közepes méretű, gazdaság- és társadalomtudományi fókuszú intézmény marad.

#### 2. Hagyomány és szellemi sokszínűség

A Megújulási Program épít az Egyetem szellemi hagyományaira, közösségi értékeire, szervezeti tapasztalataira, gazdálkodástudományi, közgazdasági és társadalomtudományi területek egymást megtermékenyítő együttműködésére.

#### 3. Innováció

A Megújulási Program alapelve, hogy az Egyetem törekszik a külvilág újdonságaira reagálni, azokat becsatornázni, és közben belső innovatív energiáit felszabadítani. Kiemelten fontosak a szakterületi határokon átvívelő, az oktató-kutató közösség és a hallgatók közös innovációi.

#### 4. Nemzetközi mérce

A Megújulási Program alapelve, hogy mind az egész Egyetem, mind az egyetemi polgárok teljesítményének mércéje a nemzetközi élvonal.

#### 5. Mérés és fejlesztés

A Megújulási Program alapelve, hogy az egyetemen zajló tevékenység (egyéni teljesítmények, oktatási programok, kutatások) eredményeit mérni szükséges, a mérés eredményeit pedig szisztematikusan be kell építeni az egyéni és szervezeti fejlesztési elképzelésekbe.

#### 6. Részvétel és bevonás

A Megújulási Program nyitott minden egyetemi polgár számára, az Egyetem tudatosan figyel a részvétel és bevonás fórumainak, mechanizmusainak karbantartására, fejlesztésére.

#### 7. Transzparencia

A Megújulási Program elvei és gyakorlati lépései az egyetemi polgárok számára megismerhetők.

#### 8. Fenntarthatóság

A Megújulási Program alapelve, hogy az Egyetemnek törekednie kell a hosszú távon fenntartható működésre, pénzügyi és közösségi egyensúlyra.



## 4. A stratégiai cselekvés fókuszai

Regionálisan kiemelkedő, hallgatói fejlődésre és tehetséggondozásra fókuszáló oktatási programok
Nemzetközileg jegyzett, társadalmilag releváns kutatási eredmények
Elkötelezett, nemzetközileg versenyképes oktató-kutató közösség
Lelkes, tehetséges, Corvinushoz kötődő hallgatók és alumni
Világszínvonalú hallgatói élmény
Nemzetközi beágyazottság, proaktív részvétel a nemzetközi oktatási és kutatási hálózatokban
Társadalmi felelősség
Legmagasabb presztízssű vállalati és intézményi partnerekkel működtetett innovatív ökoszisztéma
Kifogástalan színvonalú belső szolgáltatások, digitális működés

## 5. A stratégiai cselekvés szakterületei

### 5.1. Oktatási programok

#### *Helyzetértékelés*

Az Egyetem a hazai felsőoktatási piacon, a gazdaságtudományok képzési területen jelenleg vezető szerepet foglal el, az oktatási programok országosan a legjobb hallgatókat vonzzák, azonban – a többi hosszú múltra visszatekintő hazai felsőoktatási intézményhez hasonlóan – az oktatási programok tartalma, illetve az oktatásuk során használt oktatásmódszertan nem követte a nemzetközi trendeket: nagyrészt tananyagfókuszúak maradtak (vö. kompetenciafókusz), illetve a munkaerő-piaci elvárásokra csak mérsékelten reflektáltak. A 2019/20. tanévben ezt felismerve az Egyetem komplex szakfejlesztési programot indított, amelynek folytatása és az eredmények visszacsatolása a 2021-2024 közötti időszak egyik legfontosabb tevékenysége lesz.

#### *Stratégiai célok*

Az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy a felsőoktatási piacon jelenleg elfoglalt hazai vezető szerepéből továbblépjen, és regionális vezető szerepet töltsön be. Ennek feltétele, hogy olyan, kétnyelvű, a hallgatók fejlődésére fókuszáló oktatási portfóliót kínáljon, amely a kiváló magyar hallgatók közötti népszerűség fenntartása mellett, egyre több nemzetközi hallgató számára a legjobb választás. A portfólió fejlesztésének fontos szempontja, hogy – a nehezebb anyagi körülmények közül érkező hallgatók számára biztosított térítésmentes tanulási lehetőség fenntartása mellett – hogy olyan értékajánlatot legyen képes nyújtani az Egyetem, amelynek értékesítésével biztosítható az intézmény hosszú távú pénzügyi fenntarthatósága.

#### *Alapelvek*

Az oktatási portfólió megújításának általános alapelvei a következők:

- a programok a komplex hallgatói kompetenciafejlesztés rendszerében kerülnek kidolgozásra, megújításra, ebben kulcsszerepet kapnak a digitális, illetve munkaerő-piaci kompetenciák;
- hangsúly a kimeneti kompetenciák (tudás, képesség, készség, attitűd) meghatározásán és elérésén van;
- a programfejlesztés integrálja a hallgatói, munkáltatói és volt hallgatói elvárásokat és visszajelzéseket;
- a programok a hallgatók kompetenciafejlődésének folyamatos mérésére építenek, amely visszacsatolásra kerül a szakfejlesztésbe és így direkt módon szolgálja a hallgatói sikeresség növelését;

- a kompetenciafejlesztés a belépő-, köztes- és kimeneti kompetenciamérésen túl a belépő hallgatók aspirációs feltérképezését is magában foglalja, mely mentori-tanácsadói támogatással válik teljessé;
- az előzőek bázisán lehetővé válik egyéni tanulási utak meghatározása, ezáltal csökken a hallgatói lemorzsolódás és nő a hallgatói sikeresség;
- a programokban átadott szakmai tudáselemek a nemzetközi élvonalba tartoznak;
- a programok kialakítása inspiráló környezetet, hallgatói élményt ad;
- a programok fejlesztik a hallgatók élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciáit;

A programokban nagy szerepet kap:

- a regionális dimenzió, regionálisan egyedülálló programok kidolgozása és indítása, Magyarországon, illetve határainkon túl;
- hogy a hallgatók minél hamarabb kapcsolódjanak be olyan szakmai hálózatokba, amely később segíti őket karrierjük során – nagyban építve a Corvinus speciális társadalmi szerepére;
- a gyakorlati tapasztalatok bemutatása, a tanult elméletek, módszertanok, megközelítések gyakorlatba való átültetése, a több tantárgyban elsajátított kompetenciákat integráló projektmunka;
- a hallgatói tanulási tevékenység, azaz nem az áll a központban, hogy mit tanít a tanár, hanem hogy mit és hogyan csinál a hallgató, azaz milyen tevékenységek által és hogyan fejleszti kompetenciáit;
- a tanár mentor-facilitátor szerepe, a folyamatos tanulás, értékelés és visszajelzés, a hallgatói fejlődés élménye;
- az a szempont, hogy az emberek közösségben képesek legjobban fejlődni és ezzel összefüggésben minél erősebb, a későbbi szakmai kapcsolatrendszer megalapozó ismeretségek alakuljanak ki;
- a hallgatók társadalmi felelősségvállalásának ösztönzése, illetve a fenntarthatóság mint témakör;

Az Egyetem által kínált alapszakokkal kapcsolatban a legfontosabb stratégiai törekvések a következők:

- a széttöredezett portfólió egységesüljön, az alapszakra való belépés így ne kényszerítse túl hamar specializációra a hallgatókat, így lehetővé válik, hogy a képzést elvégző hallgatók számos alternatíva közül válasszanak a továbbtanulás során, az alapszak ne predesztinálja őket egyértelműen egy vagy két mesterszakra;
- a programok szakmai struktúrája biztosítsa a széles látókörű, erős módszertani alapokon álló képzést, reflektáljon a Corvinus elitképző missziójára és hagyományaira azáltal, hogy az üzleti képzésben résztvevők számára erős a közgazdasági-társadalomtudományi alapozás, a közgazdasági, informatikai és társadalomtudományi képzésben részt vevők számára pedig az üzleti világhoz kapcsolódó alapismeretek átadása is biztosított, ezáltal lehetővé téve a környezeti, gazdasági és társadalmi (klímaváltozással kapcsolatos, különösen a gazdasági

szerkezet átalakításával összefüggő, a magyar és közép-európai gazdaság digitális átállásával, az Ipar 4.0 szempontjaival összefüggő, valamint a demográfiai változásokkal és Közép-Európa átalakuló geoökonómiai és geopolitikai szerepének átalakulásával kapcsolatos) kihívásokra való reflektálás beépítését a tananyagokba;

- az üzleti és társadalomtudományi területen induljon 4 éves alapképzés, amely még inkább biztosítja a programon belül a külföldi tanulási / gyakorlati tapasztalatszerzést;
- az alapképzésben kínált specializációs lehetőségek erősítsék és támogassák a mesterképzésre történő orientációt;
- az alapvető szakmai ismereteken túl fókuszban a problémamegoldás, kritikus gondolkodás, együttműködés, kommunikációs és digitális kompetenciák fejlesztése;

Az Egyetem által kínált mesterszakokkal kapcsolatban a legfontosabb stratégiai törekvések a következők:

- a képzések struktúrája a potenciálisan bemenetet biztosító alapszakok tartalmára reflektáljon, így megvalósítható az alapképzés és a mesterképzés tartalmi integrációja;
- az üzleti és egyes társadalomtudományi területeken induljanak egy éves, specializált mesterképzések;
- az alapképzésen fejlesztett általános kompetenciák erősítésén túl a szakmaspecifikus kompetenciafejlesztés legyen a hangsúly;
- a probléma-alapú tanulás, a koncentrált – negyedéves – ütemezés, a kiscsoportos interaktív tanulás hatékony és élményszerű fejlesztést tegyen lehetővé;
- az átjárhatóság megteremtése a szakirányú továbbképzések felé;
- a már meglévő duális képzések fenntartása, újabb képzések indítása duális formában;

Az Egyetem által kínált executive képzésekkel és szakirányú továbbképzésekkel kapcsolatban a legfontosabb stratégiai törekvések a következők:

- a jelenlegi, csak magyar piacra való orientáció helyett regionálisan orientált legyen a programportfólió, ennek feltételeként induljon több angol nyelvű program erős regionális szakmai tartalommal;
- a programkínálat rugalmasan alkalmazkodjon a piaci igényekhez;
- a szak jellegének megfelelő módon kerüljenek kialakításra az online / blended learning elemek;
- a legfontosabb hazai és regionális szakmai szervezetekkel épüljenek ki a kapcsolatok, amelyeknek közvetítik egyes szakmai közösségek képzési igényeit;
- a diplomás programok mellett induljanak a piaci igényekre gyors választ adó rövid képzések (felnőttképzések), kialakítva az online és blended learning feltételrendszerét.

A kompetenciamérésre alapuló oktatási kínálat azt is lehetővé teszi, hogy az Egyetem komplex tehetségmenedzsment-rendszert működtessen, amely a tehetséges hallgatók érdeklődésének megfelelően ajánlja a szakokhoz, intézetekhez vagy hallgatói műhelyekhez (szakkollégiumokhoz, szakmai diákszervezetekhez) kapcsolódó szakmai programokat. Mindemellett, az Egyetem amellet is elkötelezett, hogy minél több olyan programot működtessen, amely hátránykompenzációt nyújt a

hallgatóknak, valamint amelyekkel segíti a nehezebb szociális körülmények közül érkező tehetséges hallgatók Corvinusra való bekerülését.

### *Cselekvés*

<b>1. Új alapképzési szakok</b>
Üzleti adattudomány (Data Science in Business); Politika, filozófia, gazdaságtan (PPE) Integrált társadalomtudományi alapszak
<b>2. Alapképzési szakmegújítási program</b>
Alkalmazott közgazdaságtan, Gazdálkodási és menedzsment, Gazdaságinformatikus, Nemzetközi gazdálkodás, Pénzügy és számvitel
<b>3. Új mesterszakok</b>
Diplomácia, Politikai gazdaságtan, Nemzetközi fejlesztés, Gazdaságviselkedés-elemzés
<b>4. Mesterszakos szakmegújítási program</b>
Közgazdasági elemző, Vállalkozásfejlesztés, Vezetés és szervezés, Marketing, Pénzügy, Számvitel, Ellátási lánc menedzsment, Nemzetközi tanulmányok, Nemzetközi gazdaság és gazdálkodás, Gazdaságinformatikus, Közgazdálkodás és közpolitika
<b>5. Non-degree programok fejlesztése</b>
Energiagazdálkodás, Executive MBA, Full-time MBA, Közbeszerzési menedzser, Adatvezérelt ellátási hálózatok, Projektmenedzsment
<b>6. Hallgatói visszajelzési rendszer megújítása</b>
Az oktatási program minden dimenziójáról (kurzus, óra, oktató, program) jól használható információt adó, ügyfélbarát platformon használható visszajelzési rendszer kialakítása – és a kapcsolódó minőségfejlesztési folyamatok megerősítése.
<b>7. Folyamatos minőségfejlesztési rendszer működtetése</b>
A hallgatói és a munkaerőpiaci értékelések és visszajelzések, az oktatói és programértékelések (szakfejlesztési bizottságok, óralátogatások), valamint a nemzetközi akkreditációs sztenderdek alapján a szakok folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése.
<b>8. Komplex tehetségmenedzsment rendszer kialakítása</b>
A tehetségek azonosítására, majd számukra fejlesztett specifikus programok ajánlására képes komplex rendszer kialakítása. A tehetségmenedzsment rendszer kialakításában és működtetésében kulcsszerepet játszanak az Egyetem szakkollégiumai, szakmai diákszervezetei.

### Eredményindikátorok

Indikátor	2021	2022	2023	2024
<b>Szakfejlesztés indikátorai</b>				
<b>Induló új szakok alapképzésen</b>		2 PPE (50 fő) Data Science (50 fő)	1 Integrált társadalom-tudományi alapszak (350 fő)	
<b>Induló megújuló szakok alapképzésen</b>	3 Gazdálkodási és menedzsment (800 fő) Pénzügy és számvitel (230 fő) Gazdaság-informatikus (210 fő)			
<b>Induló új szakok mester-képzésen</b>		3 Nemzetközi fejlesztés (40 fő) Politikai gazdaságtan (30 fő) Gazdaságviselkedés-elemzés (30 fő)	1 Diplomácia (25 fő)	

Indikátor	2021	2022	2023	2024
<b>Induló megújuló szakok mesterképzésen</b>	2 Vállalkozás-fejlesztés (70 fő) Vezetés és szervezés (80 fő)	4 Marketing (80 fő) Nemzetközi gazdaság és gazdálkodás (40 fő) Pénzügy (60 fő) Számvitel (20 fő)	5 Gazdaság-informatikus (30 fő) Ellátási lánc menedzsment (25 fő) Nemzetközi tanulmányok (20 fő) közgazdálkodás és közpolitika (30 fő) Regionális és környezeti gazdaságtan (50 fő)	
<b>Induló megújuló szakok executive képzésben</b>	6 Executive MBA FTMBA Energiagazdálkodás Közbeszerzés Ellátási hálózatok Project management	2	2	2
<b>Hallgatói létszám rövid (felnőttképzési) programokon</b>	500	1000	3000	4000
<b>Módszertani megújulás indikátorai</b>				
<b>Fejlesztett e-learning/ blended learning tananyagok száma</b>	15	20	25	30
<b>Tükrözött osztálytermi kurzusok száma</b>	5	10	10	15

Indikátor	2021	2022	2023	2024
<b>Digitális módszereket használó kurzusok aránya a megújult szakokon</b>	10%	15%	20%	25%
<b>Oktatás-módszertani képzésben részt vevő kollégák száma</b>	103	112	119	125
<b>Hallgatói elégedettség</b>				
<b>Hallgatói elégedettség</b>	Új hallgatói elégedettségi rendszer kialakítása	Érdemi növekedés	Érdemi növekedés	Érdemi növekedés



## 5.2. Kutatás

### *Helyzetértékelés*

Az Egyetemen az eddigi oktatási irányultság következtében jellemzően magas az oktatók-kutatók egyetemi óra terhelése, emiatt kevés idejük marad színvonalas kutatásra. Az elmúlt évek teljesítményértékelési rendszere következtében a tudományos tanulmány/könyvfejezet készítése számít elismert kutatói eredménynek, az Egyetem eddig nem fektetett hangsúlyt az innováció erősítésére, nem díjazta a külső kapcsolatok erősítését. Jelenleg nem működik a kidolgozott, egységes egyetemi kutatói karrierpálya, ennek az egyes elemeit jelen tanévben indítja az Egyetem. A kutatói bérezés messze elmarad a sikeres nyugat-európai partnerektől, amely komoly akadályt jelent a nemzetközi együttműködések tervezésekor. A teljes kutatói népeségen belül kevesen rendelkeznek kiemelkedő, élő nemzetközi szakmai kapcsolatrendszerrel, amelyre több éves, uniós támogatású közös kutatásokat lehet tervezni, építeni. Kevés az egyetemre látogató, iskolateremtő neves külföldi kutató. A kutatástámogatási adminisztratív feladatokat ellátó munkatársak körében jellemzően a hiányos a nyelvtudás, most épül a nemzetközi pályázati adminisztráció, nehézkes a menedzser személet meghonosítása.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy egy olyan intézményből, amely történelmileg alapvetően oktatási irányultságú volt, a kutatóközösség támogatásával egy olyan intézménnyé váljon, amely kutatási tevékenységét illetően nemzetközi akadémiai láthatóságra és kiválóságra képes, a kutatások hazai, regionális és nemzetközi, társadalmi-gazdasági relevanciájának folyamatos növelése mellett. A következő évek törekvése, hogy az Egyetem kutatási teljesítménye szintet lépjen, és ezáltal biztosítsa azt, hogy a Corvinusra úgy gondoljon a világ, mint a közép-európai szellemi élet egyik elismert tudásintézményére. Ehhez arra van szükség, hogy az Egyetem oly módon alakítsa ki a kutatással kapcsolatos intézményi ösztönzési és infrastrukturális kereteit, hogy egyrészt segítse, ösztönözze a jelenlegi oktatói állományt nemzetközileg jegyzett kutatási teljesítmény elérésére, másrészt külföldi, vagy külföldi egyetemeken jelentős gyakorlatot szerzett magyar szakemberek felvételével javítsa kutatási, oktatási és innovációs potenciálját.

A Budapesti Corvinus Egyetem kutatással és innovációval kapcsolatos törekvései két fő cél elérésére irányulnak:

1. A kutatási kiválóság támogatása: a Corvinus Egyetem célja a nemzetközi tudományos világban és a kutatási eredményeket figyelembe vevő egyetemi rangsorokban jelentős előrelépést eredményező kutatási kiválóság megerősítése, kiemelt figyelemmel a kiválósági tématerületekre, kiemelten a Digitális gazdaság – Fenntartható társadalom átfogó kérdésköreire.

Az Egyetem a következő konkrétabb területeken készül a kutatási kiválóság megerősítésére: kvantitatív és adatalapú közgazdaságtani és társadalomtudományi megközelítések; a gazdasági és üzleti digitalizációs folyamatokhoz kapcsolódó kutatások; tényalapú közpolitikai elemzések; Közép-Európa gazdasági és társadalmi kihívásainak vizsgálata, környezeti és társadalmi fenntarthatóság kérdései. Különösen fontos terület a társadalmi és szervezeti reziliencia mérése, fenntarthatósága és fejlesztési lehetősége, amely immerzív („virtual reality”, „augmented reality”, „mixed reality”) biometrikus szenzorokkal kombinált technológiák fejlesztésén, tesztelésén és alkalmazásán

keresztül átöleli és kombinálja a rendszerszintű, hálózatközpontú termelési és szolgáltató rendszerek tervezési problémáit a „talent shortage” munkaerőpiaci problémáival, közszolgáltatási alkalmazásaival, a társadalmi-gazdasági sokkok következményeinek mérésével, a társadalmi jövőkéesség index alkalmazásának kiterjesztésével és a digitális transzformáció vizsgálatával. Az egyetem a komplex kutatásokat – doktoranduszok és fiatal kutatók és kiváló külső kutatói kapacitás bevonásával – három aspektusból közelíti meg: humán erőforrás (tehetségfejlesztés, vezetői képesség fejlesztés), rendszerszintű ajánlások, valamint a szolgáltatások kiépítésének társadalomtudományi megalapozása, támogatása.

A kutatási teljesítmény növekedéséhez kiemelten fontos új, interdiszciplináris kutatási műhelyek fejlesztése, amelyek a sikeresen működő és dinamikusan fejlődő Corvinus Institute for Advanced Studies (CIAS) adhat keretet. A CIAS külföldi vendégkutatói programjának kiterjesztésével szintén a fenti célok elérésének esélyét javíthatjuk.

2. Az Egyetem strukturális átalakulása során hangsúlyt helyez innovációs képessége növelésére, versenyképes K+F+I tevékenysége részeként célul tűzi ki a szektorközi együttműködések erősítését és az akadémiai tudás üzleti környezetben történő hasznosítását. Elemei: eredményes „fundraising” a hazai és nemzetközi kutatási források megszerzése céljából, kapcsolatépítés a vállalati szereplőkkel, az egyetemi kutatási potenciál növelése, az Egyetem társadalmi beágyazottságának megerősítése, valamint a K+F+I egyetemi ökoszisztémájának tartalmi-szervezeti megerősítése, hatékony beillesztése az Egyetem napi működési rendjébe mind a budapesti, mind pedig a Székesfehérvári Campuson A külső vállalati, önkormányzati kapcsolatok, alkalmazott kutatási megrendelések a tudásáramlás mellett az intézmény saját bevételi forrásainak jelentős növelését is eredményezi.

Mindkét célkitűzés hangsúlyt fektet a kutatások nemzetközi beágyazottságának fokozására.

Az IFT-ben megfogalmazott intézkedések és tevékenységek a hazai és nemzetközi kutatási, fejlesztési felhívásra induló, egyetemi felfedező/alkalmazott kutatások során keletkező tudományos eredmények elérését, a külső – ipari és közszolgálati – partnerek bevonását, és a kutatások policy paperek/bejegyzett innovációk formájában megjelenő, az egyetemi és a hazai innovációs potenciál növelését szolgáló eredményeinek támogatását szolgálják.

### *Alapelvek*

<b>Idő</b>	A kutatási teljesítmény érdemi növelésének feltétele, hogy időt szabadítunk fel a kutatási munka számára.
<b>Elvárások</b>	Az Egyetem kimondja, hogy kutatási tevékenységet az oktató-kutató közösség minden tagjától elvár, az akadémiai életpálya specifikus munkakör típusainak megfelelő mértékben.
<b>Elismerés</b>	Az Egyetem megfelelően elismeri a nemzetközileg kiemelkedő tudományos eredményeket, ezzel ösztönözve a teljesítményt.

<b>Infrastruktúra</b>	Az Egyetem a nemzetközi standardoknak megfelelő színvonalon működteti a kutatási infrastruktúrát és támogató rendszert.
<b>Készségfejlesztés</b>	Az Egyetem azok számára, akik most kezdenek bekapcsolódni a nemzetközi tudományos vérkeringésbe, készségfejlesztési programokat biztosít, ezzel támogatva a kutatóvá válás lehetőségét.
<b>Műhelyek</b>	Elismerve azt a tényt, hogy a tudományos kutatás nem individuális tevékenység, az Egyetem ösztönzi kutatóműhelyek megerősödését, a kutatási kultúra elmélyülését. Kiemelten fontos a Corvinus Institute for Advanced Studies fejlődése.
<b>Hálózatok</b>	Az Egyetem elvárja az oktató-kutató közösség tagjaitól, hogy kapcsolódjanak be szakterületük hazai és nemzetközi kutatási hálózataiba, ehhez a szükséges támogatást megadja.
<b>Nemzetközi inspiráció</b>	Az Egyetem a nemzetközi tudományos élet élvonalából meghív kutatókat rövidebb és hosszabb távra az Egyetemre.
<b>Projektek</b>	Az Egyetem elvárja az oktató-kutató közösség tagjaitól, hogy minél több külső kutatási projektet próbáljon elnyerni, az ehhez szükséges támogatást (projektinkubáció) megadja. Az elnyert projektek megvalósítása során professzionális projektmenedzsmenetet biztosít.
<b>Alkalmazott kutatások</b>	Az Egyetem ösztönzi az üzleti élet és a közszféra intézményeivel közös, alkalmazott kutatási projektek megvalósítását.
<b>Társadalmi hatás, felelősség</b>	Az Egyetemen folyó kutatások fontos szempontja, hogy a kutatások társadalmi hatása minél nagyobb legyen. Ezzel párhuzamosan az Egyetem kiemelten kezeli a kutató társadalmi felelősségének kérdését, a kutatásetikai szabályok szigorú érvényesítését.

### **Fókuszpontok**

Az Egyetem a társadalmi egyeztetésre bocsátott operatív programok közül leginkább a Vállalkozásfejlesztési és Innovációs Operatív Program 2., 3., 5. prioritási tengelyéhez, a Zöld infrastruktúra és Klímavédelmi Operatív Program 2., 5. prioritási tengelyéhez, valamint a Humánfejlesztési Operatív Program 1. prioritási tengelyéhez tud csatlakozni kutatási tématerületeivel.

A 2021-ben induló Horizon Europe kutatási keretprogramban való sikeres szereplés stratégiai jelentőségű az egyetem nemzetközi pozicionálásának szempontjából. A nemzetközi kooperációt elváró felhívásoknak megfelelő kutatási ötletek inkubálása céljából kialakult a Horizont Európa Központ, amely hatékony kutatástámogatási szolgáltatásokat kínál: rendszeres tájékoztatást az aktuális és várható európai uniós K+F+I felhívásokról, személyes konzultációt, képzéseket, partnerkeresést, egyéb sokrétű hozzájárulást a pályázati dokumentáció megalkotásában, pre-award projektmenedzsmenetet, és segíti a költségvetés tervezést, a jogi problémák feloldását.

Az innovációs szakadék csökkentése az EU15- és EU13-országok között a Horizon Europe keretprogramban a H2020-programhoz képest még nagyobb hangsúlyt kap. Az Egyetem stratégiai fontosságúnak tekinti hogy a Widening Participation and Spreading Excellence munkaprogram felhívásaira pályázzon (Teaming, Twinning, ERA-Chair pályázatok). Az Egyetem célja, hogy Marie-Sklodowska Curie Actions Individual Fellowship (MSCA IF) és Research and Innovation Staff Exchange (MSCA RISE) valamint European Research Council (ERC) kiválósági grantjeire pályázó kutatók fogadóintézménye legyen.

Az Egyetem a pályázati eredményességet a pályázati részvétel – a nemzetköziesedés – egyetemi ösztönzőrendszerének kialakításával, professzionális és proaktív pályázattámogató és projektmenedzsment szervezettel és az intézményi pályázati folyamatok hatékony működtetésével is segíti. A még futó operatív programokhoz tartozó, valamint a megvalósítás alatt lévő Horizon 2020 projektek menedzsment szervezete fokozatosan felzárkózik az egyetem stratégiai célként megfogalmazott kétnyelvű, elektronikus, papír mentes ügyintézéséhez, folyamatos belső képzésekkel igyekszik biztosítani a komplikált, jelentős adminisztrációval járó, valamint a hazai szabályozástól jelentősen eltérő uniós projektek sikeres és jogszerű megvalósítását.

## Cselekvés

### 1. Akadémiai életpályamodell

Az akadémiai életpályamodell bevezetése lehetővé teszi, hogy a kutatásorientált kollégák oktatási terhelése csökkenjen, ezzel párhuzamosan pedig általánossá teszi a kutatással kapcsolatos elvárásokat.

### 2. Corvinus Kutatási Kiválósági Program

A Corvinus Kutatási Kiválóság évente díjazza a kiemelkedő kutatási eredményeket. Az oktatók-kutatók nemzetközi publikációs teljesítményének növelését szem előtt tartva elindította a „Meet the Editor” című előadásorozatot, évi négy meghívottal tervezve. A „Corvinus Lectures” a legkiválóbb nemzetközi kutatók szakértelmét kívánja bevinni az egyetemi életbe, évi 1-2 meghívottal, 2021. évi indulással.

### 3. Corvinus Horizon Europe, nemzetközi lathatóság

Az Egyetem elvárja és támogatja kutatóinak az európai uniós kooperatív kutatási pályázatokon történő részvételét. Évente min. 3 db pályázat benyújtását tervezi.

### 4. Kutatással kapcsolatos információs rendszerek

Az Egyetem működteti azokat az információs (nyilvántartási) rendszereket, amely alapján a kutatási teljesítmény egyértelmű kritériumok alapján mérhető.

### 5. Kutatási infrastruktúra fejlesztése

Az Egyetem biztosítja a kutatómunka végzéséhez szükséges kiegészítő tevékenységekhez szükséges erőforrásokat: konferenciárészvétel, asszisztencia. Biztosítja a szükséges szakirodalmat, szoftvereket, széles körben elérhetővé teszi a kutatási adatbázisokat, saját adatbázisokat fejleszt. A kutatási infrastruktúra fejlesztésének fontos eleme, hogy a Könyvtáron keresztül az Egyetem szakirodalmi adatbázisai széles körben hozzáférhetőek, kutatási eredményei pedig az egyetemi repozitóriumon keresztül szintén széles körben hozzáférhetőek, amellyel az Egyetem hozzájárul ahhoz, hogy tevékenysége eredményeképpen létrejövő tudás a széles közösség számára is elérhető és felhasználható legyen. Kiemelten fontos a kutatási és innovációs teljesítményt növelő projektmenedzsment-támogatás.

### 6. Készségfejlesztési programok, események

Az Egyetem biztosítja a kutatással kapcsolatos készségfejlesztési képzéseket: kutatómódszertan, publikációs módszerek, angol nyelvű akadémiai íráskészség, kutatói képzések és egyéni/kutatócsoport konzultációk a Horizon Europe keretprogramban történő sikeres részvétel előmozdítására. Vezető folyóiratok főszerkesztői rendszeres meghívást kapnak a Corvinusra. 2021-ben indul a „Corvinus Professional Acculturation Program (C-PAP)” ösztöndíjprogram, amelynek célja a docensek szakmai karrierjének megtámogatása hat hónapos külföldi szakmai gyakorlattal (amerikai és kanadai egyetemeken).

### 7. Műhelyek fejlődésének ösztönzése

Az Egyetem nemzetközi előadók részvételével zajló előadás- és szemináriumszervezés ösztönzésével támogatja a kutatóműhelyek megerősödését. Az Egyetem támogatja kiemelt folyóiratainak a nemzetközi és hazai tudományos életben történő előre lépését. Az Egyetem a magas színvonalú kutatás iránti elköteleződést támogató, a kutatói utánpótlásra irányuló Új Nemzeti Kiválósági Program ösztöndíjasaira kiemelt figyelmet fordít tehetséggondozási rendszerében. Kiemelten fontos a Corvinus Institute for Advanced Studies fejlődése.

### 8. Nemzetközi inspiráció

Az Egyetem ösztönzi és támogatja a kollégák rövid- és hosszú távú nemzetközi tapasztalatszerzését. Az intézetekbe és kutatóközpontokba (különös tekintettel a Corvinus Institute for Advanced Studies kutatóközpontba) ösztönzi nemzetközi kutatók rövid és hosszú távú meghívását/rekrutációját.

### Eredményindikátorok

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Publikációk (Q1)	80-90	100-110	115-125	115-125
<i>Ebből 70-nél nagyobb AIP-vel (Article Influence Percentile) rendelkező folyóiratokban megjelent cikkek aránya</i>	70%	75%	80%	80%
Publikációk (Q2)	80-90	100-110	115-125	115-125
Külső kutatási forrás megszerzése (Mrd Ft)	1	1,5	2	2

### 5.3. Doktori képzés

#### *Helyzetértékelés*

Az Egyetem doktori képzése a megújulási folyamat megkezdését megelőzően elismert hazai pozíciót töltött be, de nemzetközi vonzereje elmaradt az elvárásoktól.

#### *Stratégiai célok*

Az Egyetem stratégiai célja, hogy regionálisan vonzó, a hosszú távú tudományos kiválóságot megalapozó doktori programokat működtessen.

#### *Alapelvek*

A doktori képzésnek kompszerepet kell betöltenie az alap- és mesterképzésben zajló mentorálás és tehetséggondozás, valamint az akadémiai életpályára történő belépés között. A legtehetségesebbek, legelkötelezettebbek vonzásával, tudatos kiválasztásával és a doktori képzésbe történő becsatornázásával biztosítani kell az egyetem tudományos potenciáljának növelését. A doktori képzésben közreműködő témavezetők szerepkörének újraértelmezésével a doktoranduszt az egyetem kutatási ökoszisztémájának szerves részévé kell tenni. Lehetőséget kell teremteni arra, hogy az üzleti, kulturális, diplomáciai, igazgatási élet kutatóorientált munkakörben foglalkoztatott, kreatív, innovatív munkavállalói is bekapcsolódhassanak a doktori képzésbe. Az akadémiai és az úgynevezett szakértői orientáltságú doktori képzés a pályák közti szinergiákat kölcsönösen kihasználva hozzájárul az Egyetem tudományos utánpótlás-nevelése színvonalának emeléséhez és a regionális versenyképesség növeléséhez.

#### *Cselekvés*

##### **1. Akadémiai fókuszú pálya megújítása**

Akadémiai fókuszú pályára olyan doktoranduszok kerülhetnek be, akik az alap- és mesterképzés során bizonyították a tudomány iránti elkötelezettségüket, amit kiváló szakdolgozattal, sikeres TDK, OTDK szerepléssel, szakmai-tudományos versenyeken való részvétellel, pályázatok elnyerésével, publikációkkal igazolnak. Az akadémiai fókuszú pályára csak a legígéretesebb doktoranduszok kerülhetnek be, akik a témavezetőjük fémjelezte kutatóműhelyhez, kutatási projekthez csatlakoznak. Az állami ösztöndíj mellett Corvinus Doktori Ösztöndíjban részesülnek, amely megtartásának feltétele a folyamatos magas szintű teljesítmény. Az akadémiai fókuszú pályán lévők intenzíven közreműködnek az intézet, kutatóhely mindennapi feladataiban, bekapcsolódnak az oktatásba, részeseivé válnak a szakmai-tudományos közéletnek, tudatosan készülnek az oktatói, kutatói karrierük építésére. (A képzésbe 2021-ben bekerülők tervezett létszáma 32-48 fő).

##### **2. Szakértői fókuszú pálya kialakítása**

Szakértői fókuszú pályán több éves szakmai és vezetői tapasztalattal rendelkező, az üzleti, kulturális, diplomáciai, közigazgatási szférából érkezők doktori képzése zajlik. Elsősorban azon munkavállalók

felkészítése zajlik a PhD fokozat megszerzésére, akik a munkájuk során kutatási, tudományos kérdésekkel foglalkoznak, vagy azok eredményeit hasznosítják. A szakértői fókuszú pályán lévők alapvetően költségtérítéses képzésben vesznek részt, de azok, akik a kutatásban érdemi előzetese eredményekkel rendelkeznek és elkötelezettek, állami ösztöndíjat is kaphatnak. A képzés sajátossága, hogy az első két félévben a doktoranduszok közösen hallgatják a kutatómódszertani és az akadémiai életpályára felkészítő kurzusokat, a doktori iskolák programjait tükröző speciális kurzusokra a 3-4. félévben kerül sor. A doktori téma kiválasztása kötődik ahhoz a szakterülethez, amelyet képviselnek. (A képzésbe 2021-ben bekerülők tervezett létszáma 20-24 fő).

### *Eredményindikátorok*

<b>Indikátor</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Megújult akadémiai fókuszú pályára túljelentkezés	Bázis (100%)	Bázis 2021 (120%)	Bázis 2021 (125%)	Bázis 2021 (130%)
Szakértői fókuszú pályára túljelentkezés	Bázis (100%)	Bázis 2021 (120%)	Bázis 2021 (125%)	Bázis 2021 (130%)



## 5.4. Székesfehérvári Campus

### *Helyzetértékelés*

Az Egyetem Székesfehérvári Campusán – mely egyben intézményünk duális képzési központja is – kialakított oktatási és kutatási infrastruktúrája megalapozta azt a lehetőséget, hogy az intézmény a fővárosi kutatási-fejlesztési együttműködések mellett a Közép-Dunántúli Régió innovatív fejlesztésében is kiemelt szerepet játsszon, és részt vegyen a Versenyképes Magyarország Operatív Program megvalósításában. Az Egyetem egyik különleges egysége a Székesfehérvári Campus, amely biztosítja a Corvinus részvételét Magyarország egyik legdinamikusabban fejlődő gazdasági térségében. A Székesfehérvári Campus családi környezetével speciális hallgatói élményt tesz lehetővé.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem stratégiai célja, hogy a Székesfehérvári Campus egyedülálló oktatási program-kínálatával, különösképpen duális képzéseivel mind a hallgatók, mind a vállalatok számára vonzó akadémiai műhellyé váljon, kiemelkedő K+F+I tevékenységgel.

### *Cselekvés*

#### **1. Kizárólag a Székesfehérvári Campuson elérhető oktatási programok**

Az Egyetem kizárólag a Székesfehérvári Campuson indít egyes programokat: duális alapképzéseket, sportközgazdász mesterképzést, iparvállalati műszaki szakközgazdász szakirányú továbbképzést.

#### **2. Regionális tudományos műhely létrehozása**

Az Egyetem a régió gazdasági-társadalmi kihívására fókuszáló akadémiai műhelyt hoz létre a Székesfehérvári Campuson, amelynek keretében széles körű vállalati-egyetemi együttműködések valósulnak meg K+F+I tevékenységekkel. Az Egyetem kialakítja a Social Innovation Lab működését, az üzleti világra irányuló adatalapú, innovatív vállalati modellek kutatása érdekében.

#### **3. Campus átfogó fejlesztése**

A Corvinus az Óbudai Egyetemmel, valamint Székesfehérvár Megyei Jogú Város Önkormányzatával közösen fejleszti a közeljövőben széles körű sportlehetőségekkel is rendelkező campust, valamint a kollégiumi férőhelyek közös bővítésével lehetőséget teremt a hallgatók szakmai-közösségi fejlődésére is.

### *Eredményindikátorok*

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Jelentkezők száma	150	200	250	300

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Felvettek száma	120	150	180	200
Duális partnerek száma	24	28	32	36
Vállalati és civil partnerek száma	4	8	12	16

## 5.5. Faculty development & HR

### *Helyzetértékelés*

Az Egyetem a Megújulási Program megkezdése előtt nem rendelkezett stratégiai szemléletű, szisztematikus humánerőforrás-politikával. Nem álltak rendelkezésre azok a szervezeti keretek, amelyek biztosítják azokat az egyéni teljesítményeket, amelyeken keresztül az Egyetem el tudja érni stratégiai céljait. Ezzel párhuzamosan az Egyetemen dolgozó munkatársak számára nem állt rendelkezésre a karrierpálya-tervezéshez szükséges kiszámítható rendszer.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem akkor lesz képes regionálisan kiemelkedő programokat kínálni, hallgatóközpontú oktatást biztosítani, nemzetközi kutatási láthatóságát érdemben emelni, innovatív vállalati-intézményi partnerségeket működtetni, ha a következő években az ezen célokkal azonosuló, megvalósításukért elkötelezetten dolgozó, nemzetközileg versenyképes oktató-kutató állományt (faculty-t) fog felépíteni. Ezzel párhuzamosan, az akadémiai munka tehermentesítését célzó belső szolgáltatásfejlesztésekhez szükség van a szolgáltató területen dolgozó humánerőforrás-állomány folyamatos fejlesztésére is.

### *Alapelvek*

<b>Elvárások</b>	Akadémiai területen a teljesítményelvárások átalakítására van szükség: az oktatási teljesítménnyel kapcsolatos kvalitatív elvárások, a kutatási teljesítménnyel kapcsolatos szisztematikus elvárások bevezetésére. Szolgáltató területen a működési hatékonyság és az ügyfélorientáció elveinek szisztematikus érvényesítésére van szükség a teljesítményelvárásokban.
<b>Fejlődési lehetőségek biztosítása</b>	A teljesítményelvárások átalakításával párhuzamosan az Egyetem a kollégák számára biztosítja a fejlődési lehetőségeket: nemzetközi tapasztalatszerzést, szakmai és készségfejlesztő képzéseket.
<b>Ösztönzés és elismerés</b>	A fejlődéssel párhuzamosan kerülhet sor az egyetemi jövedelmek további közelítésére a nemzetközi akadémiai élet jövedelmi színvonalához, illetve a hazai versenypiaci jövedelmekhez.
<b>Nemzetközi tudás behozatala</b>	A megújulás fontos eleme a nemzetközi oktató-kutató kollégák csatlakozása az Egyetemhez. Rövid és hosszú távra, fiatal és a karrierjükben már előrébb járó, nemzetközi oktatók-kutatók Egyetemre érkezésére egyaránt szükség van ahhoz, hogy a Corvinus nemzetközileg versenyképes egyetem legyen.

<b>Vezetői felkészítés</b>	Mind az akadémiai területen, mind a szolgáltató területeken szükség van a vezetők képzésére, hiszen a megújulás sikerének feltétele a kiemelkedő vezetői teljesítmény. Különösen fontos az olyan vezetők képzése, akik tudatában vannak annak, hogy a produktív munkavégzés előfeltétele az egészséges munka és magánélet közötti egyensúly fenntartása, és képesek az ennek megfelelő munkakörnyezet kialakítására
<b>Közösség- és szervezetfejlesztés</b>	Az elkötelezettség erősítésének feltétele, hogy a kollégák erős közösségben, jól működő szervezeti egységekben dolgozzanak.
<b>Családbarát munkahely</b>	Az Egyetem törekszik arra, hogy a rugalmas munkafeltételek biztosításával, infrastrukturális fejlesztésekkel erősítse az Egyetem családbarátságát. Az oktatói munkakörökben foglalkoztatottak esetében fenntartja a családspecifikus tényezőket figyelembe vevő, több iteráción keresztül történő órarend-szerkesztési gyakorlatot.

## Cselekvés

### 1. Akadémiai életpályamodell

Az akadémiai életpályamodell lehetővé teszi, hogy az oktató-kutató kollégák jobban fókuszálják tevékenységét, valamint minőségi szempontok alapján egyértelművé teszi a teljesítményelvárásokat. Az életpályamodell keretében kiszámítható előmeneteli rendszer jön létre, amely tekintettel van a nemek közti egyenlőség szempontjára is.

### 2. Nemzetközi tapasztalatszerzés az oktató-kutató kollégák számára

Az Egyetem biztosítja az oktató-kutató kollégák számára, hogy rendszeresen részt vegyenek a nemzetközi mobilitási programokban és minél gyakrabban, minél hosszabb időre tanítsanak-kutassanak külföldön – majd hozzák haza a tapasztalataikat.

### 3. Nemzetközi akadémiai rekrutáció

Az Egyetem megkezdi a nemzetközi rekrutációt intézeteibe és kutatóközpontjaiba. Olyan kollégák felvétele indokolt, akik a Corvinusnál magasabbra értékelt egyetemen szereztek doktori fokozatukat.

### 4. Teljesítménykultúrát ösztönző, fejlődésorientált HR-rendszerek

Az Egyetem javadalmazási és teljesítményfejlesztési rendszere komplex szemléletű teljesítményelvárások használatával, a kolléga és a vezető megállapodásán alapuló és bónusszal megerősített teljesítménycél-ciklusok alkalmazásával, a kiemelkedő teljesítmények közvetlen elismerésével a fejlődésre és a teljesítményre orientált szakmai kultúrát épít.

## 5. Belső képzések

Az Egyetem mind az oktató-kutató, mind a szolgáltató területen dolgozó kollégák számára komplex képzési kínálattal ösztönzi a szakmai fejlődést, amelynek kiemelt eleme a digitális készségek és egyéb kulcskompetenciák elsajátítása. Akadémiai területen kiemelt jelentősége van az oktatásmódszertani (különösen IKT-s), a kutatómódszertani, a készségfejlesztő és az angol nyelvi képzéseknek.

## 6. Vezetésfejlesztési program

Az Egyetem mind az akadémiai, mind a szolgáltató területen a közép- és felsővezetők számára komplex vezetésfejlesztési programot indít el. Vezetői kiválasztási folyamataiban törekszik a nemek közti egyenlőség erősítésére.

## 7. Komplex esélyegyenlőségi cselekvési terv

Az Egyetem kidolgoz és megvalósít egy olyan komplex esélyegyenlőségi tervet, amely egyfelől biztosítja a munkatársi állományba történő felvétel vonatkozásában a nemek közti egyenlőségét, másrészt pedig biztosítja a hátrányos helyzetű, alulreprezentált csoportok, különös tekintettel a fogyatékkal élők Egyetemen belüli lehetőségeinek folyamatos növekedését.

## Eredményindikátorok

Indikátor	2021	2022	2023	2024
<b>Nemzetközi oktatók, kutatók érkezése</b>				
Rövid távra (max. 1 hónap) érkező junior nemzetközi oktató-kutató	6-8	8-10	10-12	12-14
Rövid távra (max. 1 hónap) érkező mid-career nemzetközi oktató-kutató	10-12	14-16	14-16	16-18
Rövid távra (max. 1 hónap) érkező szenior nemzetközi oktató-kutató	8-10	14-16	16-18	18-20
Középtávra (1-6 hónap) érkező junior nemzetközi oktató-kutató	3-5	10-12	14-16	16-18
Középtávra (1-6 hónap) érkező mid-career nemzetközi oktató-kutató	3-5	4-6	8-10	10-12
Középtávra (1-6 hónap) érkező szenior nemzetközi oktató-kutató	4-6	8-10	15-17	19-25
Hosszabb távra (legalább 6 hónap) érkező junior nemzetközi oktató-kutató	5-7	8-10	8-10	10-12
Hosszabb távra (legalább 6 hónap) érkező mid-career nemzetközi oktató-kutató	6-8	6-8	6-8	8-10

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Hosszabb távra (legalább 6 hónap) érkező szenior nemzetközi oktató-kutató	2-4	4-6	4-6	6-8
<b>Jelenlegi corvinusos oktatók, kutatók nemzetközi tapasztalatszerzése</b>				
Rövid (max. 1 hónap) nemzetközi mobilitási programban részt vevő kollégák száma	35-40	60-65	75-80	80-85
Hosszabb (min. 1 hónap) nemzetközi mobilitási programban részt vevő kollégák száma	8-10	14-16	18-20	20-22
<b>Elkötelezettség, vezetői eredményesség</b>				
Munkatársi elkötelezettség	Szám-szerű bázis kialakítása	Fejlesztési akciók megvalósítása	Bázis szint +10%	Bázis szint +15%
Vezetői eredményesség	Konceptcionális keretek kialakítása	Szám-szerű bázis (360 fokos felmérés)	Fejlesztési akciók megvalósítása	Újramérés (360 fokos felmérés)

## 5.6. Nemzetközi kapcsolatok

### *Helyzetértékelés*

A Corvinus Egyetem magyar viszonylatban a nemzetköziesedett egyetemek közé tartozik. Számos képzését indítja angol nyelven, oktatói-kutatóinak egy része rendszeresen tanít külföldön, magyar hallgatói tömegesen vesznek részt külföldi részképzésben, régóta és jelentős számban vannak nemzetközi hallgatók az Egyetemen. Ezzel együtt kimondható: az Egyetemnek gazdag, de minőségben egyenetlen nemzetközi hálózata van, nemzetközi reputációja pontszerűen kiemelkedő, de nem egyenletesen magas. Nemzetközi hallgatóvonzó képessége pedig nem önmagában, hanem elsősorban valamilyen szervezett program keretében erős, önállóan még nem képes komoly hatást kifejteni.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem akkor lesz képes regionálisan kiemelkedő programokat kínálni, kutatási reputációját érdemben növelni, ha nemzetközi ismertsége, beágyazottsága új dimenzióba kerül, különös tekintettel a közép-európai régióra. A hallgatói és oktató-kutatói közösség további nemzetköziesedése szükséges ahhoz, hogy az Egyetem valóban nemzetközi intézmény legyen.

### *Fókuszpontok*

<b>Nemzetközi hallgatói rekrutáció</b>	A teljes képzésre érkező nemzetközi hallgatói létszám folyamatos növelésére van szükség, kiemelt figyelemmel a közép-európai régióból érkező hallgatókra.
<b>Közösdiploma-programok</b>	A nemzetközi oktatási kapcsolatok fejlesztésének legfontosabb eszközei a közösdiploma-programok rangos egyetemekkel.
<b>Hallgatói, oktatói és munkatársi mobilitás</b>	Az Egyetem hallgatói, oktatói és munkatársai jelenleg nem használják ki a nemzetközi mobilitási programokban rejlő lehetőségeket, ezért a részvétel ösztönzése indokolt. Különösen a hallgatói mobilitás elősegítése érdekében fontos a kreditelismerés hatékonyabbá tétele, a Kreditátvételi Bizottság munkájának folyamatos támogatása a minőségfejlesztési terület által fejlesztett és folyamatosan frissített adatbázis által.
<b>Nemzetközi akkreditációk</b>	Reputációs szempontból kiemelkedő jelentősége van a nemzetközi akkreditációk megtartásának és megszerzésének.
<b>Nemzetközi kutatási pályázatok/hálózatok</b>	Az Egyetem folyamatosan ösztönzi kutatóit és kutatóműhelyeit, hogy minél nagyobb mértékben vegyenek részt közös kutatásokban nemzetközi partnerekkel.
<b>Nemzetközi intézményi hálózatok</b>	Az Egyetem arra törekszik, hogy aktív résztvevője legyen a nemzetközi felsőoktatási intézményi hálózatoknak. A közép-európai intézményi hálózatok erősítésében még sok kiaknázható

	lehetőség rejlik, ezekben az Egyetem proaktív, szervező szerepre törekszik.
--	---

## Cselekvés

### 1. Nemzetközi hallgatói rekrutáció rendszereinek megújítása

Az Egyetemre teljes képzésre jelentkező hallgatói létszámot a nemzetközi felsőoktatási ügynöki hálózat kialakításával és működtetésével, valamint a közép-európai középiskolák közvetlen elérésével lehetőségek növelni.

### 2. Stipendium Hungaricum tudatosabb kezelése

A Stipendium Hungaricum program keretében érkező hallgatók az eddigi években változó felkészültségűek voltak – az Egyetemre az egyre növekvő számú jelentkezők közül a továbbiakban a kiváló hallgatókat kell felvenni. Ennek feltétele a felvételi rendszer fejlesztése egységes kiválósági szempontok alapján, a felvételi kritériumok szigorításával.

### 3. Study Abroad programok kiterjesztése

A Study Abroad program keretében az Egyetemre érkező amerikai hallgatók számára a továbbiakban az összes képzést (nem csak az üzleti képzéseket) elérhetővé kell tenni.

### 4. Új közösdiploma-programok fejlesztése

Új közösdiploma-programok fejlesztése indokolt kiemelkedő közép-európai (pl. Ljubljana Egyetem, Zágrábi Egyetem, stb.), nyugati (WU) és keleti (Fudan) partnerekkel, elsősorban mesterképzési szinten.

### 5. Nemzetközi akkreditációk

Az Egyetem a következő években törekszik megszerezni és megtartani a három legfontosabb üzleti képzésekhez kapcsolódó intézményi akkreditációt (AACSB, AMBA, EQUIS), valamint további speciális nemzetközi intézményi és programakkreditációkat (EPAS, PRME, CEMS, BSIS, EAPAA).

### 6. CENU

Az Egyetem a következő években felépíti a Közép-Európai Egyetemi Hálózatot (Central European Network of Universities – CENU), amely alapot tud képezni a közép-európai oktatási és kutatási együttműködések további erősödésének. Ehhez további DD-programokra, tudományos konferenciákra és nemzetközivé tett tehetséggondozási projektekre van szükség.



### *Eredményindikátorok*

<b>Indikátor</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Teljes képzésre érkező nemzetközi hallgatói létszám	520	580	680	750
Ebből: a régióból érkezők	120	160	200	240
Study Abroad program keretében érkező hallgatók	220	250	280	290
Új közösdiploma-program (kumuláltan)	2	3	4	5
Közösdiploma-programokban résztvevő hallgatók száma	100	130	160	180
Nemzetközi akkreditációk	4	5	8	8
CENU-ban résztvevő intézmények száma	4	6	8	8

## 5.7. Vállalati és intézményi kapcsolatok

### *Helyzetértékelés*

Az Egyetem a megújulási folyamat megkezdését megelőzően nem rendelkezett olyan szervezeti funkcióval, amely összefogta volna vállalati és intézményi kapcsolatait. Ezzel összefüggésben az Egyetem – bár oktatói, kutatói számos értékes vállalati kapcsolatot ápolnak – nem tudta kiaknázni azokat az oktatási, kutatási, innovációs lehetőségeket, amelyet egy jól szervezett vállalati-intézményi hálózat jelent.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy legmagasabb presztízsű vállalati és intézmények partnereként a hazai és egyre inkább a regionális üzleti-közpolitikai-társadalmi ökoszisztéma megkerülhetetlen, innovatív és az intellektuális tempót diktáló tagja legyen. Az Egyetem folytatni kívánja az Innovációs Ökoszisztéma Programban történő részvételét, és ezen keresztül a külső kapcsolatok megerősítését, bővítését, valamint az egyetemi innováció menedzselésének kialakítását tervezi.

Kiemelt cél a kkv-k kompetenciájának fejlesztéséhez való hozzájárulás: vállalatfeltérképezéssel, valamint személyre szabott csomagok kialakításával igyekszik az Egyetem versenyképességüket és eredményeiket növelni. A kkv-k elérése elsősorban innovációs platformokon, állami projekteken keresztül valósul meg, melyben a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) által kialakított Budapesti Területi Innovációs Platformokon (TIP) van lehetőség, melyben egyetemünk alapítóként vesz részt. Az együttműködések eredményeképpen pedig célja, hogy az oktatás tartalmi elemei folyamatosan frissüljenek, a kutatási témák és célok naprakészek és piaciorientáltak maradjanak, a hallgatók számára pedig korszerű tudást tudjon átadni valós üzleti és vállalati problémákon keresztül, így erősítve a vállalkozói szemlélet kialakítását.

### *Fókuszpontok*

<p><b>Partnerség</b></p>	<p>Az Egyetem arra törekszik, hogy vállalati és intézményi együttműködéseiben rugalmas és innovatív partner legyen, a folyamatokban és tartalmi szempontból kiemelkedő ügyfélélmény biztosítása mellett. Olyan értékajánlatot kínál partnerei számára, amelyben a partnerek konkrét igényeikben kapnak támogatást az Egyetemtől: az Egyetem ezekben az együttműködésekben olyan partner szeretne lenni, amelyhez mindig lehet fordulni tudásért, inspirációért gyakorlati pozícióra alkalmas potenciális jelöltekért. Az Egyetem az adott vállalat adottságainak és lehetőségeinek megfelelően a vállalati fejlesztési koncepció megszületésétől a kutatás-fejlesztési és innovációs projektek generálásán keresztül egészen a projekt lebonyolításáig támogatja és szakmailag segíti a vállalatokat.</p>
--------------------------	---

<b>Hallgatói értékteremtés</b>	Az erős és kiterjedt vállalati, intézményi partnerségek további előnye, hogy az Egyetem hallgatói számára közelebb kerül az üzleti élet és a kormányzati világ mindennapi valósága, valamint a vállalati, intézményi együttműködésben megvalósuló projektekben való részvételen keresztül bővülnek a hallgatói értékteremtés lehetőségei. Kiemelten fontosak azok a kezdeményezések, amelyek a hallgatók vállalkozóvá válását támogatják.
<b>Összegytemi kiemelt projektek</b>	Az Egyetem továbbra is aktívan készül a stratégiai jelentőségű, összegytemi kiemelt projektek tervezésére (pl. Operatív programok, Tématerületi Kiválóság, Innovációs ökoszisztéma, Horizon Europe). Ennek érdekében előkészítő, döntéshozó testületek, és újrafogalmazott, az információ-áramlást elősegítő, a kutatásért és innovációért felelős egységek közötti együttműködés szinergikus hatásait kiaknázó működési mechanizmusok kialakítása szükséges.

## Cselekvés

<b>1. Stratégiai partnerségek</b>
Az Egyetem a legnagyobb és leginnovatívabb vállalatokkal, kiemelt fontosságú közintézményekkel oktatási és kutatási tevékenységet egyaránt tartalmazó stratégiai partneri hálózatot hoz létre a következő években.
<b>2. Tudatos értékesítési tevékenység</b>
Az Egyetem a vállalati és intézményi kör számára értékesíthető szolgáltatásait három fokozatú értékajánlat (arany, ezüst, bronz) alapján tudatosan értékesíti a közintézményi kör, a nagyvállalatok és a KKV-k számára.
<b>3. Projektinkubáció</b>
Az Egyetem projektinkubációs támogatást nyújt az akadémiai területen felmerülő innovatív ötletek számára, ezzel párhuzamosan kiépíti az Egyetemen kívül felmerülő projektlehetőségek elnyerésére és megvalósítására képes mechanizmusokat.
<b>4. Kiemelt innovációs kezdeményezések</b>
Corvinus Tőkealap KKV Akadémia Innovációs laboratóriumok

## Eredményindikátorok

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Vállalati együttműködésekben származó forrás (Mrd Ft)	1,5	2,6	3,8	4,5

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Intézményi együttműködésekől származó forrás (Mrd Ft)	0,13	0,15	0,18	0,20
Nagyvállalati partnerek száma	22	28	33	37
KKV partnerek száma (kumuláltan)	45	60	80	95

## 5.8. Hallgatói szolgáltatások

### *Helyzetértékelés*

Az Egyetem megújulási folyamatának megkezdését megelőzően a hallgatói szolgáltatások a kari struktúrához kötődően, szétagoltan jelentek meg az Egyetem szervezetében, és elsősorban a hallgatói ügyintézés adminisztratív lefolytatására fókuszáltak. A tranzakciókat nem jellemezte az ügyfélorientáció és sem a konkrét ügyintézés során, sem a háttér folyamatok szervezésében nem használtak korszerű technológiát.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy szolgáltatásaival hallgatói számára világszínvonalú élményt nyújtson. Olyan szolgáltatásokra van szükség, amelyek lehetővé teszik a hallgatók számára, hogy az egyetemen töltött idő ne ad hoc szerveződő, kipipálandó események sorozata, hanem tudatosan megélhető, egymást támogató elemekből álló, a sikeres jövőbe vezető út (*journey*) legyen. A világszínvonalú hallgatói élmény teszi lehetővé, hogy az Egyetem hallgatóinak corvinusos identitása kialakuljon és annyira megerősödjön, hogy életre szóljon.

### *Fókuszpontok*

Ilyen hallgatói élményt támogat a hallgatói ügyintézés rendszerének új alapokra helyezése: ennek alapelve, hogy az Egyetemnek nem a hallgatói ügyintézés tranzakciót, hanem a hallgatót magát kell segíteni az egyetemi évek alatt. Az adminisztratív ügyek helyett a támogatást és a segítséget szükséges fókuszba helyezni: a hallgatói szolgáltatások alapvető célja, hogy a hallgatók sikeresen elvégezzék az egyetemet és beindítsák karrierjüket és az Egyetem elhagyását követően valódi „promóterek” és aktív alumni tagok legyenek. A hallgatói ügyintézés fejlesztése tehát elengedhetetlen előfeltétele a hallgatói sikeresség támogatásának.

A hallgatói élmény másik kiemelten fontos eleme a hallgatói szolgáltatások működésének új, digitális platformra helyezése. A hallgatók elvárása, hogy teljes egyetemi életüket egy könnyen kezelhető, folyamatosan fejlődő, élményszerű digitális ökoszisztéma támogassa.

Mindemellett, a hallgatói élmény teljessé tétele olyan fizikai környezetet kíván meg, ahol a hallgatók szeretnek időt tölteni, amelynek terei inspirálják a szellemi tevékenységet és a gazdag közösségi életet.

## Cselekvés

### 1. Hallgatói ügyintézési folyamatok fejlesztése

A hallgatói ügyintézési folyamatok feltérképezése az elmúlt hónapokban megtörtént. A következő évek feladata az, hogy lean alapokon megújuljanak a folyamatok, ahol lehet, automatizálódjanak. Ennek eredményeképpen a hallgatók ügyei gyorsabban, egyszerűbben és pontosabban intézhetők. Ennek köszönhetően megvalósulhat a hallgatói sikeresség további támogatása, az egyetemi bürokrácia csökkentésén keresztül.

### 2. Hallgatói iroda megújulása

A hallgatói ügyintézés megújulásának szimbolikus eleme a hallgatói iroda megújulása: a hallgató a jövőben olyan, kellemes térben intézheti ügyeit, amely az Egyetem támogató hozzáállását sugallja. Mindezt időkorlátok nélkül, hogy a hallgató adminisztratív feladatait a saját maga számára kényelmes ütemben, és ne a nyitvatartási időhöz igazodva végezhesse.

### 3. Digitalizációs program

Az elmúlt hónapokban megkezdődött a hallgatói élmény átfogó digitalizációját célzó program. Ennek első eleme a MyCorvinus App. A következő időszak feladata, hogy a kiépüljön az a digitális ökoszisztéma, amely lehetővé teszi a hallgató és az Egyetem komplex viszonyrendszerének minél nagyobb részének digitális megvalósulását.

### 4. Hallgatói támogatási rendszer fejlesztései

A következő évek feladata, hogy felépüljön az a komplex szolgáltatáscsomag, amely igény szerint támogatja a hallgatókat életpálya(karrier)-tervezésben, tanulási nehézségekben, mentálhigiéniai kihívásokban. Külön célcsoportként jelennek meg ennek kapcsán a hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének támogatása.

### 5. Elsős hallgatók tudatos onboarding folyamatainak kialakítása, fejlesztése

Az elsős hallgatók egyetemi integrációja kiemelten fontos, a tudatos onboarding folyamatainak kialakítása, folyamatos fejlesztése a következő évek feladata. A lépés különösen fontos a hallgatói lemorzsolódás csökkentése (és ezáltal a hallgatói sikeresség növelése) szempontjából, ugyanis a lemorzsolódó hallgatók közül a legtöbbet az Egyetem az első tanév végére veszíti el.

### 6. Közösségi terek fejlesztése

Az Egyetem közösségi tereinek fejlesztése a hallgatói élmény kulcseleme, a rendelkezésre álló erőforrások függvényében minél több otthonos és inspiráló közösségi térnek kell létrejönnie az Egyetem campusán.

### Eredményindikátorok

Indikátor	2021	2022	2023	2024
<b>Hallgató élmény indikátorai</b>				
Ügyfélelégedettség (TNPS)	25	55	60	60
Sikeres karrierközvetítések	50	200	300+	350+
Campus NPS érték (az épületek átlagában)	10	25	35	40
<b>Működési kiválóság indikátorai</b>				
Digitalizált folyamatok aránya	25%	35%	55%	60%
First time right mutató	50%	80%	85%	85%
ENPS érték	25	50	70+	70+
Engagement index érték	25	50	70+	70+

## 5.9. Alumni

### *Helyzetértékelés*

A jelenleg kb. 50 000 fős volt hallgatói közösséget az Egyetem szervezeti egységei közvetlenül jelenleg elérni sem tudják. A korábban végzett és a mostani hallgatók körében sem folyik kellően tudatosan és hatékonyan a corvinusos identitás, a közösséghez tartozás és az ezzel összefüggő felelősségérzet kialakítása a központi szervezeti egységek koordinálásával és támogatásával, amely szükséges volna ahhoz, hogy az Egyetem nagyobb mértékben (és tervezhetőbben) számíthasson volt hallgatóira oktatási és kutatási tevékenysége, vagy akár ezek finanszírozása során.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem volt hallgatóival kapcsolatos törekvéseinek célja, hogy volt hallgatóinak bevonásával egy régiós szempontból egyedülálló szakmai közösséget fejlesszen. Ennek a közösségnek a tagjai tudásuk, tapasztalatuk, kapcsolatrendszerük és erőforrásaik segítségével támogatni tudják egymást, a jelenlegi hallgatókat, valamint az Egyetem oktatási és kutatási tevékenységét, illetve hozzájárulhatnak a társadalmi, gazdasági, technológiai kihívások megoldásaihoz.

### *Alapelvek*

<b>Átláthatóság</b>	A Corvinus Alumni közösségre vonatkozó szabályoknak, a tagok számára elérhető lehetőségeknek, a támogatások felhasználása részleteinek az Egyetem munkatársai, jelenlegi illetve volt hallgatói számára elérhetőnek és átláthatónak kell lenniük.
<b>Folytonosság és teljesség</b>	Az Egyetem minden jogelődjén (ideértve a kivált karokat is), minden képzési programján végzett hallgatóit, illetve korábbi munkatársait is várja az alumni közösségbe.
<b>Elismerés és nyitottság</b>	Az Egyetem elismeri azoknak a szervezeteknek, munkatársaknak, volt hallgatóknak és vállalati partnereknek az eredményeit, akik korábban támogatták az alumni tevékenységeket, és nyitott jó gyakorlataik és javaslataik iránt.
<b>Adatkezelés</b>	Az Egyetem a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően gyűjti és kezeli a volt hallgatók és munkatársak adatait, az általuk adott hozzájárulások alapján.
<b>Identitás</b>	A Corvinusos hallgatói életút már a felvételi előtt kezdődik és nem fejeződik be a diplomaosztón. Ennek az identitásnak a támogatása kiemelt jelentőséggel bír a jövőbeni, jelenlegi és volt hallgatók felé történő egyetemi kommunikációban.



<b>Személyes és online közösségépítés</b>	A volt hallgatók közösségéhez való tartozás páratlan lehetőséget nyújt a kapcsolattartásra, tudás-és tapasztalatmegosztásra, illetve egymás támogatására. Az alumni közösség építését az Egyetem személyes és online formában is támogatja.
<b>Karrier-támogatás</b>	Az Egyetem számára fontos, hogy volt hallgatói diplomájuk megszerzése után is kompetens, támogató szereplőként tekintsenek az intézményre, amelyhez későbbi életrészekben is fordulhatnak karrierjük, vagy vállalkozásuk fejlesztése céljából.
<b>Élethosszig tartó tanulás</b>	Az Egyetem célja, volt hallgatói a képzési programokban diplomázásuk után is aktívan részt vegyenek – hallgatóként és előadóként, oktatóként is.

## Cselekvés

### 1. Corvinus Alumni Hírlevél és Corvinus Alumni Platform

Az Egyetem a Corvinus Alumni Hírlevélen keresztül folyamatosan tájékoztatja a közösséget az aktuális információkról, illetve létrehoz és működtet egy integrált – adatbázis-kezelésre, interaktív kommunikációra és kapcsolatépítésre alkalmas – online alumni platformot, mely a tervek szerint 2021. első félévében kerül bevezetésre.

### 2. Személyes és online események

Az Egyetem a volt hallgatók számára személyes és online rendezvényeket szervezünk, amelyek a kapcsolatépítést és a tudásmegosztást teszik lehetővé. Az előadások, beszélgetések, ünnepek és egyéb szakmai rendezvények szervezésekor figyelemmel kell lenni arra, hogy online formában is elérhetőek legyenek, illetve amikor lehetséges, biztosítani és ösztönözni kell az aktív online jelenlétet. Ezek nem csak központi egyetemi események formájában valósulnak meg, hanem az Egyetem az egyes szervezeti egységek, munkatársak, valamint a volt hallgatók önkéntes kezdeményezéseit is támogatja, amennyiben azok illeszkednek az intézményi célokhoz és alapelvekhez.

### 3. Karrier- és vállalkozás-fejlesztési támogatás

A jelenlegi hallgatók számára már elérhető pszichológiai- és karrier-támogatási szolgáltatásokat az Egyetem kiterjeszti a volt hallgatókra is, valamint segítséget nyújt nekik vállalkozási tevékenységük fejlesztésében is.

### 4. Élethosszig tartó tanulási lehetőség biztosítása

Az Egyetem a szakmai tartalom folyamatos, gyakorlati fókuszú fejlesztésével, rugalmas oktatási formák kialakításával, illetve speciális kedvezményekkel vonja be a volt hallgatókat az Egyetem jelenlegi képzéseibe résztvevőként, illetve oktatóként, előadóként is, visszajelzéseiket pedig beépíti a képzési programok fejlesztésébe.

### 5. Egyetemi infrastruktúra elérhetővé tétele

Az Egyetem a volt hallgatók számára vonzóvá és elérhetővé teszi a Campusain található helyiségek és eszközök használatát az adminisztráció támogatásával, illetve az ingyenesség és speciális alumni kedvezmények bevezetésével.

### 6. Generációs nagykövetek és kvantitatív kutatások

Az Egyetem generációs nagykövetek segítségével méri fel a rendkívül heterogén alumni közösség különböző célcsoportjainak igényeit. Folyamatosan elemzi a jelenlegi és volt hallgatóktól érkező visszajelzéseket az alumni tevékenységekre vonatkozóan, és az ő igényeikre és elvárásaikra építve fejleszti stratégiáját és annak elemeit.

### 7. Corvinus Alumni támogatói kultúra kiépítése

Mindezek segítségével kiépíthető a kultúra, amelyben a volt hallgatók direkt, anyagi formában is hozzájárulnak az Egyetem oktatási és kutatási tevékenységének finanszírozásához, illetve az Egyetem társadalmi céljainak támogatásához.

## Eredményindikátorok

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Alumni közösség regisztrált tagjainak száma (fő)	10 000	20 000	25 000	35 000
Közvetlen alumni támogatásból származó bevétel (millió Ft)	25	40	60	75

## 5.10. Belső szolgáltatások fejlesztése

### *Helyzetértékelés*

Az Egyetemen továbbra is túlsúlyban vannak a papíralapú, nem digitalizált folyamatok, amelyek jelentős bürokratikus terhet rónak az egyes adminisztratív folyamatok szereplőire.

### *Stratégiai célok*

A világszínvonalú oktatás és kutatás feltétele, hogy az Egyetem belső szolgáltatásai – infrastrukturális, informatikai, beszerzési, pénzügyi, jogi, munkaügyi szolgáltatások – kifogástalanul működjenek. A belső szolgáltatások magas színvonala teszi lehetővé, hogy az akadémiai munkát végző kollégák a szakmai tevékenységre, valamint annak folyamatos fejlesztésére fókuszáljanak, továbbá csökkenjenek az Egyetem vezetőire háruló adminisztratív terhek, teret adva a fejlesztési tevékenységek bővülésének.

### *Alapelvek*

A következő három év megújulási törekvéseinek célja, hogy az akadémiai munkát támogató folyamatok áttekinthetőek, ügyfélbarátok és digitálisak legyenek. A belső szolgáltatások fejlesztésének fontos eleme az erőforrásgazdálkodás rendszerének átalakítása. A megújuló Egyetemen az erőforrásgazdálkodás a szubszidiaritás alapelvén nyugszik. A szakmai-akadémiai munkához kapcsolódó erőforrásgazdálkodásban decentralizáció, a támogató jellegű erőforrások (pl. informatikai eszközök) tekintetében standardizáció indokolt.

### *Cselekvés*

#### **1. Standard szolgáltatáscsomagok kialakítása**

Az épített és informatikai infrastruktúrával kapcsolatos szolgáltatásokat egyéni és szervezeti egység szinten standardizálni szükséges. Ez biztosítja a kiszámítható szolgáltatási színvonalat, az Egyetemen belüli méltányosságot és a fenntartható erőforrásgazdálkodást.

#### **2. Beszerzések standardizációja – „Katalógusáruház”**

Az egyediséggel nem rendelkező termékek és szolgáltatások tekintetében a beszerzési folyamatok standardizációja szükséges. A beszerzéseket minél nagyobb mértékben egy egységes, felhasználóbarát „katalógusáruház”-jellegű digitális platformon keresztül szükséges megvalósítani.

#### **3. Folyamat-digitalizációs program**

Az összes olyan, akadémiai munkát támogató folyamatot digitális platformra szükséges terelni, amely esetében ezt a jogszabályi lehetőségek lehetővé teszik.

#### 4. Work flow management rendszer

A belső szolgáltatási folyamatok szervezésében teljeskörűen ki kell építeni egy olyan work flow management rendszert, amellyel az igény felmerülésétől a tevékenység megvalósulásáig végigkövethetőek a folyamatok.

#### 5. Ügyfélelégedettség mérése

Szükséges a belső ügyfélelégedettség folyamatos mérése, a mérés eredményeinek felhasználás a folyamatok fejlesztésében.

#### 6. Erőforrásgazdálkodás információs rendszereinek fejlesztése

A szubszidiaritásra épülő erőforrásgazdálkodás kiteljesedését lehetővé tevő, ügyfélbarát információs rendszerek fejlesztése szükséges.

#### 7. Szervezetfejlesztés

Az akadémiai munkát támogató folyamatokat megvalósító szervezeti egységek szervezeti működésének fejlesztése indokolt, ahol ez lehetséges, „business partner” szervezeti megoldások kialakításával.

#### 8. Belső képzések

A szolgáltató területeken dolgozó kollégák számára szakmai, informatikai, készségfejlesztő és angol nyelvi képzési programok kialakítására van szükség.

### *Eredményindikátorok*

Indikátor	2021	2022	2023	2024
Digitalizált folyamatok aránya	70%	75%	80%	85%
Ügyfélelégedettség	Mérési rendszer kialakítása	Érdemi növekedés	Érdemi növekedés	Érdemi növekedés

## 5.11. Kommunikáció

### *Helyzetértékelés*

A megújulási folyamat megkezdését megelőzően az Egyetem kommunikációs funkciója széttagoltan működött, tudatosan szervezett, porfi eszközöket használó, erőforrásokkal megfelelően ellátott marketingkommunikációval, PR tevékenységgel és belső kommunikációs tevékenységgel nem rendelkezett.

### *Stratégiai célok*

Az Egyetem stratégiai céljait akkor tudja megvalósítani, ha értékajánlatát a hazai és nemzetközi célcsoportoknak proaktívan és hitelesen kommunikálni tudja. Ezzel párhuzamosan az Egyetem közössége, megújulásért való elkötelezettsége akkor erős, ha a megújulás része a folyamatos, párbeszédre épülő belső kommunikáció.

### *Alapelvek*

<b>Tudatosság</b>	Az Egyetem nem tekintheti kiemelkedő hazai piaci pozícióját adottnak, magától értetődően fenntarthatónak. Ezzel összefüggésben tudatosan és rendszeresen juttat el minden célcsoportjának.
<b>Célcsoport-specifikus kommunikáció</b>	Az Egyetem kommunikációs tevékenységét a célcsoportnak megfelelő csatornán és üzenetekkel kell megvalósítani. Kiemelt szerepe van a digitális csatornáknak.
<b>Nemzetközi brandépítés</b>	A hazai kommunikáció nem elég, szükséges a nemzetközi brandépítés megkezdése.
<b>Transzparens belső kommunikáció</b>	A megújulási folyamat sikerének feltétele, hogy az Egyetem belső kommunikációja folyamatos, intenzív és a visszajelzések befogadására kész legyen.
<b>Mérés</b>	Minden kommunikációs tevékenység eredményeit mérni szükséges, a mérés tanulságait pedig fel kell használni

## *Cselekvés*

### **1. Rendszeres, mért eredményességű kampányok**

Előre tervezett naptár szerint megvalósított alap-, mesterszakos, posztgraduális képzéseket, valamint speciális képzési lehetőségeket (pl. CEMS) hirdető kampányok szervezése, elsősorban digitális csatornákon, az eredmények folyamatos mérésével.

### **2. Középiskolai hálózatépítés**

Az Egyetem kiépíti azt a középiskolai hálózatot, amelyre támaszkodva közvetlen információátadási csatornát tud működtetni.

### **3. Digitális csatornák fejlesztése**

A legfontosabb elemek a következők: az információfogyasztási trendeknek megfelelő közösségimédia-csatornaportfólió fejlesztése és karbantartása, célcsoport-releváns digitális csatornák fejlesztése (pl. applikáció), egyetemi honlap folyamatos fejlesztése.

### **4. Nemzetközi rekrutációs ügynökségi együttműködések**

Nemzetközi rekrutációs ügynökségi együttműködésekben keresztül indul el a következő években a nemzetközi márkaismertség növelése.

### **5. Tudománykommunikáció**

Kulcsfontosságú az Egyetemen létrejövő kutatási eredmények szisztematikusan szervezett megismertetése közérthető nyelven a széles közvélemény felé.

### **6. Kutatások**

A stratégiai és kommunikációs döntéshozatal támogatása az Egyetem piacaival és belső működésével kapcsolatos kutatásokkal.

### **7. Belső kommunikáció**

A belső kommunikáció két legfontosabb eleme az írásbeli kommunikációs csatornák folyamatos fejlesztése (hírlevél, munkavállalói applikáció, intranet), valamint a rendszeres, magas színvonalú, széles célcsoportnak szervezett rendezvények.

### Eredményindikátorok

Indikátor	2021	2022	2023	2024
<b>1, Alapszakra első helyen jelentkezők aránya</b> Corvinuson is induló alapszak valamelyikét (minden tanrend, minden finanszírozás, minden képzési nyelv együttesen: csupaszak) első helyen jelölő, 450 pont feletti jelentkezők aránya általános eljárásban	49,5% (2020: 48,5%)	50,5%	51,5%	53%
<b>2, Mesterszakra első helyen jelentkezők aránya</b> Corvinuson is induló mesterszak valamelyikét (minden tanrend, minden finanszírozás, minden képzési nyelv együttesen: csupaszak) első helyen jelölő jelentkezők aránya általános eljárásban	23% (2020: 22%)	24%	25%	26%
<b>3, Corvinus alapszakot végzettek, Corvinus mesterszakon történő továbbtanulási aránya</b>	<i>adatok egyeztetés alatt</i>	<i>adatok egyeztetés alatt</i>	<i>adatok egyeztetés alatt</i>	<i>adatok egyeztetés alatt</i>
<b>4, Belső kommunikációval elégedettek aránya a munkatársak és a hallgatók körében</b>	Számszerű bázis kialakítása	+5%	+5%	+5%

## 5.12. Társadalmi felelősségvállalás

Az Egyetem kollégái jelenleg számos értékes társadalmi felelősségvállalási kezdeményezésben vesznek részt, amelyek azonban nem állnak össze egységes, tudatos programmá. Ezzel együtt, az Egyetem büszke lehet kiemelten színes és izgalmas, szakmai és társadalmi témákat bemutató rendezvénykínálatára, amelyek szervezésében egyaránt aktívak az egyetem akadémiai műhelyei, valamint szakkollégiumai, diákszervezetei.

A következő évek feladata, hogy a társadalmi felelősségvállalás szisztematikus keretei kialakuljanak. Az Egyetem kiemelten fontos témának tekinti a hátrányos helyzetű tehetségek felkarolását, valamint a környezeti fenntarthatóság kérdését.

## 5.13. Közösség, kultúra, szervezet

Az Egyetem stratégiai céljait akkor képes elérni, ha erős és összetartó közösségként létezik; kultúrája a közösség által osztott és a mindennapokban megnyilvánuló értékrenden alapszik; működését feszes folyamatok és agilis szervezet keretezi.

### *Közösség*

Az Egyetem megújulásának kiemelten fontos eleme, hogy az egyetemi közösség összetartása folyamatosan erősödjön. A korábbi szervezeti felépítés (kari struktúra, akadémiai és nem akadémiai szervezetrészek erős különállása) falakat emelt közösségünkben, amely falak lebontása a következő évek feladata. Az Egyetem vezetőinek kiemelt felelőssége, hogy a közösség összetartásának szempontját a gyakorlatban is érvényesítsék.

### *Kultúra*

Megújulás nem lehetséges a szervezet kultúrájának megújulása nélkül. A szervezeti kultúrának a közösség által osztott értékrenden kell alapulnia. Az Egyetem szélesebb vezetői köre megalkotott egy értéknilatkozatot, amely kiindulópontja egy az Egyetem értékrendjéről szóló, a következő időszakban lefolytatandó diskurzusnak, amelynek eredményeként lehet véglegesíteni az Egyetem értékrendjét és kialakítani azokat a kereteket, amelyek biztosítják ezen értékeknek a mindennapokban való érvényesülését.

### *Kiválóság és professzionalizmus*

*Mi, a Corvinus polgárai munkánk során mércének a legjobb nemzetközi gyakorlatot tartjuk. Tevékenységünkben személyes hitelességre törekszünk, az Egyetem céljait és érdekeit saját céljaink és érdekeink elé helyezzük. Hallgatóink szakmai fejlődése, emberi kibontakozásának biztosítása számunkra az elsődleges. Partnereinknek tett vállalásainkat mindig legjobb tudásunk szerint teljesítjük.*



### *Teljesítmény és hatás*

*Mi, a Corvinus polgárai munkánk során mindig az elvártnál nagyobb teljesítményre törekszünk, és elvárjuk, hogy az Egyetemen az elismerésben, kiválasztásban és előmenetelben csak a teljesítmény számítson. Hiszünk benne, hogy a minőség fontosabb, mint a mennyiség. Tevékenységünk végzése során mindig az eredményre fókuszálunk, a lehető legjobb hatás elérését célozzuk meg.*

### *Közösség és együttműködés*

*Mi, a Corvinus polgárai tudjuk, hogy egy közösség részei vagyunk: mindig számba vesszük, hogy tevékenységünk hogyan hat társainkra. Tiszteletben tartjuk hallgatóink és kollégáink emberi méltóságát, velük barátságosan viselkedünk. Hallgatóinkat mindig partnerként kezeljük. Bízunk kollégáink szakmai felkészültségében és ítéletében, kritikát csak nyíltan, közvetlenül és konstruktívan fogalmazunk meg. Mindig törekszünk arra, hogy ha problémát vetünk fel, a probléma megoldásában is partnerek legyünk. Aki egyszer Corvinusos volt, az is marad: volt hallgatóink és volt kollégáink mindig otthonra találnak Egyetemünkön.*

### *Akadémiai autonómia és felelősség*

*Mi, a Corvinus polgárai hiszünk abban, hogy a kutatás és a tanítás tartalmának, módszereinek meghatározása az oktató-kutató közösség joga és felelőssége. A tudományos teljesítmény megítélésére csak a tudományos közösség tagjai jogosultak, a széles körben elfogadott nemzetközi sztenderdek alapján. Hiszünk abban is, hogy a tudományos munkát végzőknek kötelessége és felelőssége tudásukkal a társadalom javát szolgálni.*

## **Szervezet**

Az Egyetem megújulásának feltétele az Egyetem szervezeti működésének fejlődése. Szubszidiaritásra és felhatalmazásra épülő, feszes, agilis szervezet építésére van szükség. Ennek érdekében a következő időszak feladata egy ilyen alapelvekre épülő hatásköri/döntéshozatali rendszer kialakítása. Mindemellett, az Egyetem szisztematikus szervezetfejlesztési támogatást ad az intézetek, szervezeti egységek számára, hogy működésüket folyamatosan fejlesszék.

## 5.14. Vagyonhasznosítás, finanszírozás

Az Egyetem 2019. július 1. óta tulajdonosa azoknak a vagyonelemeknek, amelyek korábban állami tulajdonban voltak az Egyetem vagyonkezelésében.

### *Fenntartó által rendelkezésre bocsájtott vagyon*

Az Egyetem fenntartójának tulajdonában áll a Ménesi út 5. sz. alatti ingatlanegyüttes, amelyen a tervek szerint új oktatási-kollégiumi komplexum fog létrejönni a Fenntartó és az Egyetem együttműködésével. Az épületegyüttes várhatóan 2023-ban kezdi meg működését. A Ménesi úton kimagasló minőségű oktatási, közösségi, inkubációs és protokolláris aktivitásokhoz alkalmas terek kialakításával számolunk.

### *Saját vagyon hasznosításának lehetőségei*

Az Egyetem kötelezettsége a rendelkezésére álló források rendeltetésszerű, gazdaságos felhasználása, a szellemi és egyéb vagyon védelme. A fenntartóváltással az Egyetem mint költségvetési szerv megszűnt, és az alapítványi fenntartású felsőoktatási intézményekre jellemző jogi és gazdálkodási jogszabályrendszer keretében folytatta tevékenységét. Az új jogi működési környezet részeként az Egyetem a korábban vagyonkezelési formában rendelkezésére álló ingatlanokat és ingóságokat tulajdonba kapta, így vagyonával a továbbiakban tulajdonosként gazdálkodik, azt az Alapító Okiratban meghatározott feladatainak ellátásához használja, hasznosítja.

A vagyonnal történő gazdálkodás formái és jelentősége az Egyetem esetében a jelen IFT várható időtávjában a következőkben foglalhatók össze:

- a. A vagyon használata az alaptevékenység megvalósítása érdekében: a BCE vagyonát szinte kizárólag az alaptevékenységéhez hasznosítja, eltérő hasznosítás csak kis volumenben, vagy ideiglenesen valósul meg. Ezek az arányok az IFT időhorizontján várhatóan nem változnak.
- b. Tartós bérbeadás: a BCE esetében elenyésző volument képvisel, és ezek célja nem a piaci bevételszerzés, hanem az alaptevékenység támogatása kiegészítő tevékenységeket nyújtó egyéb szervezetek befogadásával (büfék, fenntartó irodája stb.)
- c. Nem tartós, rendezvénycélú bérbeadás: a BCE közösségi jellegű területeit – a saját eseményeinken túl – a szabad időszavokban erre szakosodott belső szervezeti egység szervezésében külső rendezvényeknek engedi át, piaci bevétel ellenében.
- d. Infrastruktúra állagmegóvása, fejlesztése: a BCE felújítási gördülőterv alapján végzi a meglévő infrastruktúrája fejlesztését, valamint állagmegóvási célú felújításait az éves költségvetés biztosította keretek között. Az IFT időtávján várható változásokat a fejlesztésekkel kapcsolatos fejezetben részletezzük.
- e. Vagyon értékesítése vagy vétele:
  - Ingatlanvagyon értékesítésre és vételre is – nagyságrendjéből következően – fenntartói döntés alapján kerül sor.

- Ingóságok beszerzésére a működési beszerzések keretében folyamatosan kerül sor a mindenkori költségvetési korlátok között, erre szakosodott beszerzési szervezet munkája eredményeképpen. Ingóság értékesítésére marginálisan, selejttértékesítés keretében kerül sor.
- f. Vagyoni elemek apportálása, mint a gazdasági társaságok alapítása vagy azokban történő részesedésszerzés: Fenntartói döntés alapján, ritkán felmerülő hasznosítási forma.
- g. Részesedésekkel való gazdálkodás: A BCE két jelentősebb részesedéssel gazdálkodik az alábbiak szerint:
  - Corvinus Stúdióház Kft.: A BCE korábban PPP program keretében épült C épület tulajdonló társaság, melynek 100%-os tulajdonosa a BCE. A társaságtól az épület földfelszíni területei 2/3-át béreljük, míg a maradék 1/3-ot, valamint a mélygarázst a Kft. piaci alapon hasznosítja. A tevékenységben jelentős változást nem tervezünk.
  - BCE Nemzeti Cégtár Nonprofit Zrt.: A BCE (51%) és az Opten Zrt. (49%) által létrehozott közös társaság (BCE Nemzeti Cégtár Zrt.) a hazai kis és középvállalkozások részére az interneten gyorsan és ingyenesen elérhető gazdasági információkat nyújt, amely fizetős szolgáltatásokkal is kiegészülhet.

Az Egyetem a vagyonnal való gazdálkodás feladatait vagyongazdálkodási terv alapján végzi, melyet a költségvetés részeként fogad el a fenntartó.

### *Saját vagyon megóvása és fejlesztése*

Tekintettel arra, hogy az Egyetem jelenlegi közösségi és irodai tereinek száma és minősége jelentősen elmarad az igényszinttől, szükségessé vált ezek mielőbbi fejlesztése. Mindemellett az Egyetem rendelkezésére álló kollégiumi épületek színvonalának, kapacitásainak korszerűsítése és átépítése is szükséges. További megoldandó kérdés az oktatási épületek kihasználtságának olyan szintű átstrukturálása, mely az oktató/hallgató arányszám ideális értékéhez közelít, illetve az Egyetem budapesti campusának részét képező műemlék jellegű épületek (régai Fővámpalota és Sóház épületei) folyamatos állagmegóvási munkálatainak kivitelezése.

A fenti céloknak megfelelően a jelenlegi tervek szerint 2021 és 2030 között, melynek része a jelen IFT időszávja is, főbb ingatlan és infrastrukturális fejlesztési elképzeléseink a következők:

- A meglévő infrastruktúránk a már említett igények alapján az alábbi fő fejlesztési szegmensekben alakul át a következő 10 éven belül:
  - Az oktatási épületeinkben a hallgatók és az egyetemi közösség által használható közösségi terek arányait jelentősen növelni kell, és ezek kialakítása, felszereltsége is egy új minőségi szintet kell képviseljen.
  - Az egyetemi irodai, tanszéki, intézeti kapacitásai rosszul strukturáltak, abszolút értemben is hiányokkal küzdünk, így a C épületünk jelenleg nem általunk használt részeiben tervezünk irodai jellegű kapacitásokat kialakítani, így kezelve az hiányokat, valamint pótolva a közösségi terek kialakítása miatt elvesző irodai területeket.

- Kollégiumi kapacitásainkat fokozatosan korszerűsíteniünk kell, fel kell számolni a folyosói közös vizesblokkos elhelyezéseket és mindezt egy olyan fokozatos felújítási program keretében, amely lehetőség szerint minimalizálja a kieső kollégiumi férőhelyek számát.
- Informatikai és oktatási infrastruktúránkat egyrészt továbbra is folyamatosan fejleszteniünk kell, másrészt az egyes épületeink eltérő adottságai ellenére standard magas szintű szolgáltatásokat kell biztosítani az egyetem teljes területén.

A fenti tervek megvalósítása eredményeképpen megnövelt közösségi és irodai tér kapacitással támogatni kívánjuk az egyetemi/hallgatói szakmai együttműködést, közös élményszerzést és kulturális integráció színvonalát (inkubációs lab, startup központ, diákszervezeti-, workshop-, tanulói terek, stb.). Az integrált pesti campuson növelt oktatói tér kapacitással az elitképzés irányába konszolidálnánk a hallgatói/oktatói arányokat. A korszerű, felújított, és bővített profitábilis kollégiumi portfólióval pedig célunk a növekvő nemzetközi és hazai hallgatói közösség elérés és elégedettségének növelése.

A fentiek megvalósítása érdekében a Fenntartónk részére bemutatott 10 éves költségvetési keretek között kialakított fejlesztési tervet készítettünk, melynek főbb elemeit az a következő 4 évre vonatkozóan az alábbi táblázatban részletezzük:

	2021	2022	2023	2024	2025- 2030	Összesen
Funkcionális fejlesztések, állagmegóvás, használati érték megőrzése (Mrd Ft)	1,02	1	1,1	1,7	9,7	14,52
<i>Ebből: Budapesti Oktatási épületek</i>	<i>0,96</i>	<i>0,5</i>	<i>0,6</i>	<i>1,2</i>	<i>6,3</i>	<i>9,56</i>
<i>Ebből: Ráday Kollégium korszerűsítés, átépítés</i>					<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Ebből: Kinizsi Kollégium korszerűsítés, átépítés</i>	<i>0,06</i>			<i>0,5</i>	<i>1,4</i>	<i>1,96</i>
<i>Ebből: Tarkaréti kollégium felújítás</i>		<i>0,5</i>	<i>0,5</i>		<i>0</i>	<i>1</i>
Informatika, oktatástechnika megújítása (Mrd Ft)	0,28	0,5	0,4	0,3	1,3	2,78
Digitalizáció a hallgatói életúton (Mrd Ft)	0,5					0,5
Főépület Zsibongó megújítása (Mrd Ft)		0,5				0,5
Főépület, Sóház további közösségi terek kialakítása (Mrd Ft)					1,9	1,9
Célzott informatikai fejlesztések (Mrd Ft)			0,5		1,1	1,6
C épület - új irodai területek kialakítása az irodaházi szárnyban (Mrd Ft)				1		1
C épület közösségi terek kialakítása, megújítása (Mrd Ft)				1		1

	2021	2022	2023	2024	2025- 2030	Összesen
Főépület és Sínház irodai és oktatási területek átalakítása (Mrd Ft)					3,1	3,1
<b>Mindösszesen (Mrd Ft)</b>	<b>1,8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>17,1</b>	<b>26,9</b>

*Mindemellett, amennyiben ennek pénzügyi lehetőségei adottak lesznek, az Egyetem tervezi egy új, multifunkciós oktatási-kutatási épület, valamint egy sport- és kulturális központ létesítését is budapesti campusához közel eső két telkén.*

### **Saját vagyon hasznosításával kapcsolatos bevételek és kiadások**

Vagyonhasznosítás várható közvetlen bevételei (alaptevékenységgel összefüggő, a vagyon hasznosításával közvetetten összefüggő bevételek nélkül):

	2021	2022	2023	2024
Corvinus Stúdióház tulajdonosi kölcsön törlesztése, kamatbevétel (Mrd Ft)	1,3	0,8	0,8	0,8
Egyéb bevételek (bérbeadás, kollégiumok, stb.) (Mrd Ft)	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Összesen (Mrd Ft)</b>	<b>1,6</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>

Vagyon hasznosításával kapcsolatos működési és fejlesztési kiadások:

	2021	2022	2023	2024
Működési kiadások (személyi és anyagjellegű ráfordítások összesen) (Mrd Ft)	2,6	2,7	2,8	2,9
Fejlesztési kiadások (Mrd Ft)	1,8	2,0	2,0	4,0
<b>Összesen (Mrd Ft)</b>	<b>4,2</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>6,9</b>

### **Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitettségének csökkentése**

A Corvinus Egyetem, mint a magyarországi modellváltó intézmények pionírja elkötelezett az intézmény közösségi eredetű források kitettsége csökkentése tekintetében. Az alábbi táblázatban összefoglalva található, hogy az Egyetem 2030-ig tartó a Fenntartó által is elfogadott keret költségvetésében hogyan alakul a Közösségi Eredetű Források (KEF) illetve a Kompetitív Alapú Források (KAF) mértéke, illetve külön kimutatva a KEF arányát a teljes forrásigényen belül. Ebben az értelemben KEF-nek tekintendő a

normatív alapú állami támogatás, illetve a Fenntartó Alapítvány által biztosított támogatás, beleértve a Corvinus ösztöndíjakra is biztosított forrást.

Az Egyetem törekvése, hogy a jelenleg 50%-ot meghaladó KEF arányt az évtized végére a teljes finanszírozási igény 1/3-ra szorítsa vissza. Ezt a folyamatot olyan módon kívánja az intézmény elérni, hogy a KAF-on belül 3 területen jelentősen növeli a bevételét. Az első ilyen terület a képzési terület, ahol a jövedelemteremtő képességet azáltal kívánja növelni az Egyetem, hogy a felvett hallgatók között egyrészt növeli a képzésért ténylegesen fizető (tehát a nem Corvinus Ösztöndíjban részesülő hallgatók) arányát, másrészt képes lesz a képzéséért magasabb díjat elkérni. Mindezt a teljesen megújuló innovatív szakportfólióján, illetve versenyképes és vonzó oktatási, valamint oktatáshoz kapcsolódó szolgáltatásokon keresztül lesz képes elérni. A második terület a kutatási tevékenységhez kapcsolódó pályázati tevékenység erősítése. A megújuló kutatást, illetve a kutatási pályázati tevékenységet támogató programoktól azt várja az Egyetem, hogy sikerül pályázati tevékenységen alapuló kutatási források mértékét jelentősen a mai szint fölé emelni. Végezetül az intézmény a vállalati kapcsolatokból származó bevételek tekintetében szintén jelentős volumen növekedést tervez elérni. Ennek érdekében az Egyetem olyan központi funkcionális szervezetet hozott létre, amelynek kizárólag az a feladata, hogy intézménynek az ezirányú jövedelemteremtő képességét erősítse.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>KEF aránya</b>	<b>53%</b>	<b>60%</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	<b>39%</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>

## 5.15. Ménesi Campus fejlesztése

Az Egyetem Fenntartójának tulajdonában álló Ménesi úti épületegyüttes felújításával fejleszti az Egyetem új, Ménesi Campusát. (A Campus később új nevet fog kapni a fejlesztési folyamat során.)

Az új Campusnak szellemi értelemben a Corvinus szerves részévé kell válnia, mindennapi életébe be kell kapcsolódnia. Ugyanakkor innovatív, inspiráló, az egyetem kitűzött céljait a lehető legjobban segítő épületegyüttes, programkínálat, szolgáltatás-portfóliónak kell létrejönnie, melynek irányt kell mutatnia a teljes egyetem jövőjét illetően. Ez az irány – a fentiekben már több rétegben bemutatott – stratégiai vízió szerint a 21. század közösségi (magyar, regionális, globális) kihívásaira reflektáló kompetenciákat helyezi középpontba, az ezekre fókuszáló tudásteremtés és tudásátadás helyeinek kialakítása felé mutat.

Azon tevékenységeknek kell tehát itt otthont kapniuk, amelyek szellemi és pénzügyi értelemben is a zászlóvivői az átalakításnak: pl. tehetséggondozás, vezetőképzés, tartalmilag és módszertanilag jövőbe mutató képzések, rövid képzések, innovatív üzleti együttműködések, alkalmazott kutatások, startup-inkubáció, kiemelt témákkal kapcsolatos kezdeményezések (pl. fenntarthatóság, zöld gazdaság, technológia és társadalom).

## 6. Az európai uniós célokhoz való hozzájárulás

### *Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára*

A hallgatók esetében a digitális készségek elsajátításának támogatása alappillére a folyamatban lévő oktatásfejlesztési projekteknek (ld. 5.1. Oktatási programok), különösen az Egyetem által kínált executive képzésekkel és szakirányú továbbképzésekkel kapcsolatban jelenik meg az a stratégiai törekvés, hogy a szak jellegének megfelelő módon kerüljenek kialakításra az online / blended learning elemek. Az egyetemi dolgozók számára az elvárt készségfejlesztési lehetőségeket belső képzések keretében biztosítjuk (ld. 5.5 Faculty development & HR, illetve 5.10. Belső szolgáltatások fejlesztése).

### *Speciális képzések az intelligens szakosodás területén történő átképzést és továbbképzést, az innovációmenedzsmentet, a vállalkozói készségeket és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modelleket illetően, figyelmet fordítva az ipari átalakulással és a körforgásos jelleggel kapcsolatos szükségletekre; a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítása*

Az oktatási programok a kimeneti kompetenciák tudatos fejlesztését előtérbe helyező megújításának egyik kulcsfontosságú mozgatórugója a munkaerőpiaci, illetve az alumni visszajelzés (ld. 5.1. Oktatási programok). Továbbá az erős és kiterjedt vállalati, intézményi partnerségek előnye, hogy az Egyetem hallgatói számára közelebb kerül az üzleti élet és a kormányzati világ mindennapi valósága, valamint a vállalati, intézményi együttműködésben megvalósuló projektekben való részvételen keresztül bővülnek a hallgatói értékteremtés lehetőségei. Kiemelten fontosak azok a kezdeményezések, amelyek a hallgatók vállalkozóvá válását támogatják (ld. „5.7. Vállalati és intézményi kapcsolatok”).

### *A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása*

Az Egyetem célja, hogy családbarát munkahellyé váljon, amely lehetőséget biztosít rugalmas munkavégzésre. Különösen fontos annak lehetőségeinek megteremtése, hogy gyermekes nők is be tudjanak kapcsolódni az oktatásba – az Egyetemen jelenleg is a mindennapi oktatásszervezési gyakorlat része, hogy a specifikus családi szempontok figyelembe vételre kerülnek a (számos iterációs kört tartalmazó) órarendszerkesztési folyamatban. A digitális oktatási időszak során az Egyetem számos mindennapi tapasztalatot szerzett a távmunka szisztematikus szervezetésében, ezek jó gyakorlatai a járványidőszak vége után is felhasználhatók a munkaszervezésben (ld. „5.5 Faculty Development & HR”).

### *Hátrányos, alulrepräsentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása*

Az Egyetem missziójának kifejtésében is utaltunk rá, hogy az Egyetem a legtehetségesebb fiatalokat várja, bármilyen környezetből is érkeznek: aktívan tesz azért, hogy a kedvezőtlenebb háttérrel rendelkező tehetségek megtalálják az útjukat a Corvinusra. A hátrányos, alulrepräsentált helyzetű

hallgatói csoportok tanulmányait az Egyetem a Hallgatói Szolgáltatások alatt létrehozott Hallgatói Tanácsadás és Támogatáson keresztül biztosítja, amely pszichológiai és mentálhigiénés tanácsadást, karriertámogatást, illetve tanulástámogatást nyújt, valamint a speciális igényű hallgatóknak biztosít szolgáltatásokat. Az oktatási programok fejlesztésének kapcsán pedig mint kiemelt fókusz jelenik meg a hátránykompenzáció (ld. 5.1. Oktatási programok). Amint azt az 5.5 Faculty Development & HR fejezetben is bemutattuk, az Egyetem vállalja, hogy kidolgoz és megvalósít egy olyan komplex esélyegyenlőségi tervet, amely egyfelől biztosítja a munkatársi állományba történő felvétel vonatkozásában a nemek közti egyenlőségét, másrészt pedig biztosítja a hátrányos helyzetű, alulreprezentált csoportok, különös tekintettel a fogyatékkal élők Egyetemen belüli lehetőségeinek folyamatos növekedését.

### ***Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése***

A hallgatók esetében a digitális készségek elsajátításának támogatása alappillére a folyamatban lévő oktatásfejlesztési projekteknek (ld. 5.1. Oktatási programok), a karriertámogatási feladatokat a Hallgatói Szolgáltatások alatt működő Hallgatói Tanácsadás és Támogatás látja el. Az Egyetem stratégiai céljai között szerepel, hogy ne csak a jelenleg is nálunk tanuló, hanem a már korábban végzett hallgatók számára is kiterjesszük ezt a szolgáltatást (ld. „5.9. Alumni”). Az egyetemi dolgozók számára az elvárt készségfejlesztési lehetőségeket belső képzések keretében biztosítjuk (ld. 5.5 Faculty Development & HR, 5.10. Belső szolgáltatások fejlesztése).

### ***Az oktatók és tudományos dolgozók megfelelő támogatását célzó intézkedések a tanulási módszerek, valamint a kulcskompetenciák értékelése és validációja, a tanulási eredmények és képesítések elismerése tekintetében***

Amint azt az „5.5. Faculty Development & HR” c. fejezetben is bemutattuk, akadémiai területen a teljesítményelvárások átalakítására van szükség: az oktatási teljesítménnyel kapcsolatos kvalitatív elvárások, a kutatási teljesítménnyel kapcsolatos szisztematikus elvárások bevezetésére. A teljesítményelvárások átalakításával párhuzamosan az Egyetem a kollégák számára biztosítja a fejlődési lehetőségeket: nemzetközi tapasztalatszerzést, szakmai és készségfejlesztő képzéseket, ezt követően a fejlődéssel párhuzamosan kerülhet sor az egyetemi jövedelmek további közelítésére a nemzetközi akadémiai élet jövedelmi színvonalához, illetve a hazai versenypiaci jövedelmekhez. E stratégiai célokat az akadémiai életpályamodell és a teljesítménykultúrát ösztönző, fejlődésorientált HR-rendszerek bevezetésével, illetve belső képzések és vezetésfejlesztési programok szervezésével kívánja az Egyetem megvalósítani.

Amint azt a „5.6. Nemzetközi kapcsolatok” pontban is kiemeltük, fontos elemként jelenik meg az oktatói támogatás tekintetében a kreditátvételek támogatása. Az egyetem minőségfejlesztési területe – a társterületekkel együttműködve – az *ECTS Users' Guide* alapján megkezdte egy átfogó nemzetközi kredit- és jegykonverziós adatbázis kialakítását, amelynek köszönhetően a kreditátvételek és érdemjegykonverziók hatékonyabban, konzisztensebben és transzparenssebben kezelhetők. Az adatbázis folyamatos bővítése és továbbfejlesztése – a külföldi partneregyetemek bevonásával – fontos feladata a következő ciklusnak.



### ***Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén***

A felnőttkori tanulás előmozdítása érdekében az Egyetem eddig is számos szakirányú továbbképzést indított esti, illetve levelező munkarendben, a rövidtávú célok között szerepel a felnőttképzési tevékenység felélesztése (ld. „5.1. Oktatási programok”), valamint a volt hallgatók esetében hangsúlyosan megjelenik az élethosszig tartó tanulás elérése mint stratégiai cél (ld. „5.9. Alumni”).

### ***Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása***

Amint azt a „Vagyon megóvása és fejlesztése” c. alfejezetben is kifejtettük: a Pesti és a Székesfehérvári Campus esetében, valamint a Ménési Campus kialakítása során fontos stratégiai cél azok folyamatos, fenntartható, családbarát, a hallgatói közösségi terek kialakítását célzó, a külső partnerek számára is attraktív fejlesztése. Emellett az Egyetem stratégiai céljai között szerepel az informatikai és oktatási infrastruktúra folyamatos fejlesztése, valamennyi épületünk esetében (ld. „Vagyon megóvása és fejlesztése”).

### ***Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása***

Az Egyetem elkötelezett a társadalmi felelősségvállalás mellett, az Egyetem kollégái jelenleg számos értékes társadalmi felelősségvállalási kezdeményezésben vesznek részt. Amint azt az „5.1 Oktatási programok” c. alfejezetben is említettük: fontos stratégiai cél, hogy a programok szakmai struktúrája biztosítsa a széles látókörű, erős módszertani alapokon álló képzést, reflektáljon a Corvinus elitképző missziójára és hagyományaira azáltal, hogy az üzleti képzésben résztvevők számára erős a közgazdasági-társadalomtudományi alapozás, a közgazdasági, informatikai és társadalomtudományi képzésben résztvevők számára pedig az üzleti világhoz kapcsolódó alapismeretek átadása is biztosított, ezáltal lehetővé téve a környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás beépítését a tananyagokba. Az Egyetem komplex tevékenysége a környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások rendkívül széles körére reagál, de ezek közül is fontos kiemelni a klímaváltozással kapcsolatos, különösen a gazdasági szerkezet átalakításával összefüggő kihívásokat, a magyar és közép-európai gazdaság digitális átállásával, az Ipar 4.0 szempontjaival összefüggő kihívásokat, valamint a demográfiai változásokkal és Közép-Európa átalakuló geoökonómiai és geopolitikai szerepének átalakulásával kapcsolatos kihívásokat. Az Egyetem újabb kiemelt kutatási területe a reziliencia és a társadalmi jövőképeség kutatás, amely kiegészül a társadalmi sokkhatások mérésével, modellalkotásával. Az alkalmazott kutatások több kisebb projekt keretében, mester és PhD hallgató, doktoranduszok bevonásával valósulnak meg, eredményeik beépülnek a graduális és a doktori képzés tananyagaiba, illetve megjelennek ÚNKP és TDK témákban.

## **HELYREÁLLÍTÁSI ÉS ELLENÁLLÓKÉPESSÉGI TERVHEZ VALÓ ILLESZKEDÉS**

### ***A felsőfokú gyakorlati képzés megerősítésére és a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő átalakítására vonatkozó tervek 2026-ig***

Az Egyetem gyakorlati képzéssel, oktatással kapcsolatos konkrét oktatásfejlesztési terveinek leírását az „5.1 Oktatási programok” c. alfejezetben tárgyalja részletesen, ebben a folyamatban kapnak kulcsfontosságú szerepet a munkaerő-piac képviselőinek bevonásával folyamatban lévő és tervezett szakfejlesztések. A 2026-ig tartó folyamat során – terveink szerint – befejeződnek a már tervezett szakfejlesztések, és 2026-ig már sor kerül az első szakok adatvezérelt, második körös fejlesztésére is. Amint azt az „5.3 Doktori képzés” c. alfejezetben is bemutattuk: célunk továbbá egy szakértői fókuszú doktori pálya (kooperatív PhD) kialakítása, amely a vállalati/intézményi vezetőképzést támogatja. Hansúlyos elemként jelenik meg továbbá az egyetemi kutatási eredmények visszaforgatása az oktatásba, különösen a mesterképzési szakok esetében.

Mivel az oktatásban egyre jelentősebb az eltolódás a frontális oktatásról a kooperatív oktatási formák irányában, ezek egyre inkább munkatereket és variálható, a hagyományos tantermi kialakítástól eltérő oktatási tereket igényelnek. Az ezirányú fejlesztéseink megfogalmazása során két vezérgondolat mentén terveztük meg elképzeléseinket: egyrészt felismertük, hogy az elitképzéshez köthető csökkenő hallgatói/oktatói arányszám plusz teremkapacitást igényel, másrészt felismertük az igényt a minőségi közös terek létrehozására a már meglévő vagy új terekben. Ennek kapcsán tervezzük – többek között – egy egységes épületfejlesztési, megújítási (funkcionális és műszaki) koncepció létrehozását, a kooperatív oktatási terek növelését és integrálását a meglévőkhöz, az oktatástechnikai eszközpark teljeskörű egységesítését, az informatikai laborok fokozatos és innovatív átalakítását, valamint közös co-working területek, étkezők kialakítását. Különösen fontos a hallgatók együttműködését támogató közösségi terek létrehozása, valamint olyan „lab” típusú terek fejlesztése, amelyben komplex üzleti vagy társadalmi folyamatok modellezéséhez szükséges technológia áll rendelkezésre (pl. logisztikai folyamatok modellezésére alkalmas *lean lab*, komplex gyártási folyamatok modellezésére alkalmas *plant simulation lab*, virtuálisvalóság-eszközökkel ellátott *lab* stb.).

Amint azt az „5.2 Kutatás” c. alfejezetben is kifejtettük: az Egyetem megújulásának egyik stratégiai célja, hogy olyan intézményből, amely történelmileg alapvetően oktatási irányultságú volt, a kutatóközösség támogatásával olyan intézménnyé váljon, amely kutatási tevékenységét illetően nemzetközi akadémiai láthatóságra és kiválóságra képes, a kutatások hazai, regionális és nemzetközi, társadalmi-gazdasági relevanciájának folyamatos növelése mellett. Az Egyetem a következő konkrétabb területeken készül a kutatási kiválóság megerősítésére: kvantitatív és adatalapú közgazdaságtani és társadalomtudományi megközelítések; a gazdasági és üzleti digitalizációs folyamatokhoz kapcsolódó kutatások; tényalapú közpolitikai elemzések; Közép-Európa gazdasági és társadalmi kihívásainak vizsgálata, környezeti és társadalmi fenntarthatóság kérdései. Különösen fontos terület a társadalmi és szervezeti reziliencia mérése, fenntarthatósága és fejlesztési lehetősége, amely immerzív („*virtual reality*”, „*augmented reality*”, „*mixed reality*”) biometrikus szenzorokkal kombinált technológiák fejlesztésén, tesztelésén és alkalmazásán keresztül átöleli és kombinálja a rendszerszintű, hálózatközpontú termelési és szolgáltató rendszerek tervezési problémáit a „*talent shortage*” munkerőpiaci problémáival, közszolgáltatási alkalmazásaival, a társadalmi-gazdasági sokkok következményeinek mérésével, a társadalmi jövőképeség index alkalmazásának kiterjesztésével és a digitális transzformáció vizsgálatával az egészségügyben. A kutatási eredmények beépítése az oktatásba elvárás az oktató-kutató közösségtől.

A kutatási kiválóságra vonatkozó céllal párhuzamosan jelenik meg a kutatási projektek megvalósításához szükséges digitális infrastruktúra biztosítása mint stratégiai cél. Az Egyetem kiemelten fontos projektje egy olyan Adatközpont létrehozása, amely térkialakításával, a munkaállomások felszereltségével, az adatvizualizációs lehetőségek rendkívül sokszínű kínálatával, valamint a Központban elérhető nem vagy nem teljesen nyilvános adatbázisok kiemelten széles körével a gazdasági- és társadalmi kérdések iránt érdeklődő, korszerű adatelemzési módszereket használó kutatók és a hozzájuk kapcsolódó hallgatók kreatív „hub”-ja legyen.

### ***A felsőoktatási intézmény infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformjára vonatkozó konkrét elképzelések***

*Infrastruktúra-fejlesztés.* A Corvinus Egyetem megújulásának alapelve, hogy a hallgatók számára nyújtott akadémiai és támogató szolgáltatások mellett világszínvonalú fizikai és informatikai infrastruktúrára is szükség van, ezért a megújulási törekvések kiemelt eleme az infrastruktúra folyamatos megújítása. A kiinduló állapot felmérése érdekében több belső kutatást is végeztünk, és az eredmények alapján a helyzetértékelés három hangsúlyos elembe foglalható össze az alábbiak szerint: közösségi terek, kooperációs terek száma és minősége jelentősen elmarad az igényszinttől; oktatási épületek jelenlegi kapacitásával nem megoldható az oktatói/hallgatói arányszám csökkentése; kollégiumi épületek színvonala és mennyisége nem megfelelő, mihamarabbi korszerűsítés szükséges

A felmért problémák kezelése érdekében az oktatási terek és kollégiumok megújítását célzó infrastrukturális fejlesztéseitől az alábbi eredményeket várja: növelt közösségi és kooperációs tér kapacitással támogatni lesz képes az egyetemi/hallgatói szakmai együttműködés, közös élményszerzés és kulturális integráció növekvő színvonalát; a növelt oktatói tér kapacitással az elitképzés irányába lesz képes konszolidálni a hallgatói/oktatói arányokat; korszerű, felújított kollégiumi portfóliója, növekvő nemzetközi és hazai hallgatói elérést, elégedettséget tesz lehetővé.

Kiemelten fontos, hogy Corvinus Egyetem oktatás- és kutatásfejlesztési törekvései egyaránt megkívánják azokat a kreatív kooperációs tereket, amelyekben korszerű technológia segíti a hallgatók fejlődését, illetve a kutatási folyamat sikerességét. Különösen fontos a hallgatók együttműködését támogató közösségi terek létrehozása, valamint olyan „lab” típusú terek fejlesztése, amelyben komplex üzleti vagy társadalmi folyamatok modellezéséhez szükséges technológia áll rendelkezésre (pl. logisztikai folyamatok modellezésére alkalmas lean lab, komplex gyártási folyamatok modellezésére alkalmas plant simulation lab, virtuálisvalóság-eszközökkel ellátott lab).

Mindemellett fontos szempont, hogy a Corvinus Egyetem jelenleg nem rendelkezik sport- és kulturális szolgáltatások nyújtására alkalmas infrastruktúrával, amely miatt hallgatói szolgáltatásai hiányosak, ennek következtében kiemelt cél ilyen szolgáltatások nyújtására képes infrastruktúra létesítése. A tervezett létesítmény az egyetem mellett Ferencváros számára is fontos épület lehet, mivel az itt kialakuló kapacitásokat a környező iskolák, illetve nyáron a sportegyesületek is igénybe tudják venni, növelve ezzel az egyetem beágyazottságát a helyi közösségekbe. A létesítmény uszodai és tornatermi kapacitásai mellett kézilabda versenyek rendezésére is alkalmas nagy tornatermet is kap, biztosítva az egyetemi és a helyi amatőr sport számára a szükséges infrastruktúrát.

*Szervezet.* Az Egyetem megújulásának kiemelten fontos eleme, hogy az egyetemi közösség összetartása folyamatosan erősödjön. A korábbi szervezeti felépítés (kari struktúra, akadémiai és nem akadémiai szervezetrészek erős különállása) falakat emelt közösségünkben, amely falak lebontása a következő évek

feladata. Az Egyetem vezetőinek kiemelt felelőssége, hogy a közösség összetartásának szempontját a gyakorlatban is érvényesítsék. Fontos szempont továbbá, hogy megújulás nem lehetséges a szervezet kultúrájának megújulása nélkül. A szervezeti kultúrának a közösség által osztott értékrenden kell alapulnia. Az értékrendről szóló diskurzus alapján lehet kialakítani azokat a kereteket, amelyek biztosítják ezen értékeknek a mindennapokban való érvényesülését.

Az Egyetem megújulásának további feltétele az Egyetem szervezeti működésének fejlődése. Szubszidiaritásra és felhatalmazásra épülő, feszes, agilis szervezet építésére van szükség. Ennek érdekében alakítja ki az Egyetem az ezen alapelvekre épülő hatásköri/döntéshozatali rendszerét. Mindemellett, az Egyetem szisztematikus szervezetfejlesztési támogatást ad az intézetek, szervezeti egységek számára, hogy működésüket folyamatosan fejlesszék.

Az akadémiai szervezet fejlesztésének alapelve, hogy fejlesztési elképzeléseknek egyszerre kell szolgálniuk az oktatás és kutatás egyre inkább interdiszciplinárisabbá és az Egyetemen kívüli szereplőkkel való együttműködésre építő jellegét – de közben az Egyetemnek mint szervezetnek is irányíthatónak kell maradnia mind a kapacitásmenedzsment, mind egyéb operatív folyamatok tekintetében. További szervezetfejlesztési törekvés a hallgatói és az oktató-kutató közösséget támogató belső szolgáltatások hatékonyságának növelése, digitalizációja.

*Oktatásfejlesztés.* Az Egyetem az értelmiségképzésben és a gazdaságfejlesztésben betöltött szerepét missziójában fogalmazza meg, mely szerint célunk, hogy a Budapesti Corvinus Egyetem nevelje a huszonegyedik században Magyarország és Közép-Európai felelős gazdasági és társadalmi elitjét. Ehhez kapcsolódnak a fent kifejtett célok: a hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása, valamint a kulcskompetenciák fejlesztése minden hallgató számára, a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése – és ezáltal egy esetleges újabb válság hatásainak az enyhítése.

Alap- és mesterszakon a következők Corvinus Egyetem kiemelt törekvései:

Alapszakon:

- A széttöredezett portfólió egységesüljön, az alapszakra való belépés így ne kényszerítse túl korai specializációra a hallgatókat.
- A programok szakmai struktúrája biztosítsa a széles látókörű képzést, reflektáljon a Corvinus hagyományaira azáltal, hogy a menedzsment és üzleti képzésben résztvevők számára erős közgazdaságtani, társadalomtudományi és módszertani alapot, a közgazdaságtani, informatikai és társadalomtudományi képzésben részt vevők számára pedig az üzleti világhoz kapcsolódó alapismeretek átadása is biztosított.
- Az üzleti és társadalomtudományi területen induljon 4 éves alapképzés, amely még inkább biztosítja a programon belül a külföldi tanulási / gyakorlati tapasztalatszerzést.
- Az alapképzésben kínált specializációs lehetőségek erősítsék és támogassák a mesterképzésre történő orientációt.
- Az alapvető szakmai ismereteken túl fókuszban a problémamegoldás, kritikus gondolkodás, együttműködés, kommunikációs kompetenciák fejlesztése.

Mesterszakon:

- A képzések struktúrája a potenciálisan bemenetet biztosító alapszakok tartalmára reflektáljon, így megvalósítható az alapképzés és a mesterképzés tartalmi integrációja.
- Az üzleti és egyes társadalomtudományi területeken induljanak egy éves, specializált mesterképzések.
- Az alapképzésen fejlesztett általános kompetenciák erősítésén túl a szakmaspecifikus kompetenciafejlesztésen a hangsúly.
- A probléma-alapú tanulás, a koncentrált – negyedéves – ütemezés, a kiscsoportos interaktív tanulás hatékony és élményszerű fejlesztést teyen lehetővé.

Tehetséggondozással kapcsolatban a következő kiemelt elképzelések azonosíthatók:

- Az Egyetem törekvése, hogy olyan komplex tehetséggondozás-ment-ment-rendszert működtessen, amely egyfelől tematikusan az Egyetem kiemelt oktatási-kutatási területeihez kötődik, másfelől a tehetséges hallgatók érdeklődésének megfelelően ajánlja az Egyetem kurrikuláris képzéséhez kapcsolódó és a hallgatói műhelyekhez (szakkollégiumokhoz, szakmai diákszervezetekhez) kapcsolódó szakmai programokat. Olyan tehetséggondozás-ment-rendszer kialakításán dolgozunk, amely modulszerű felépítésével lehetővé teszi mind a specialista érdeklődésű, szakmai elmélyülés irányába, mind a generalista érdeklődésű, az interdiszciplináris látókörbővítés irányába tájékozódó tehetséges hallgatók igényeinek kielégítését. Az Egyetem kiemelten aktív szakkollégiumi-diákszervezeti ökoszisztémája szakmai alapinfrastruktúrájának megerősítése, innovációs potenciáljának kiaknázása szükséges a tehetséggondozás-ment-rendszer valódi továbblépéséhez. Ezen túlmenően, a tudományos diákköri mozgalom nemzetköziesítése is cél, első lépésként közép-európai fókusszal.

Doktori képzésben az Egyetem a következő célokat fogalmazza meg:

- A Corvinus Egyetem doktori képzéseinek hídszerepet kell betöltenie egyrészt az alap- és mesterképzésben zajló mentorálás, tehetséggondozás és az akadémiai életpályára történő belépés között, valamint a vállalati/intézményi szféra és az akadémiai élet között. Mindkét területről (az akadémiai életet, illetve a gyakorlati szférát választók közül) a legtehetségesebbek, legelkötelezettebbek vonzásával, tudatos kiválasztásával és a doktori képzésbe történő becsatornázásával biztosítani kell mind az egyetem tudományos, mind gyakorlati hatásának a növelését. Ezt a célt szolgálja a doktori képzés kimeneti szegmentálása „akadémiai” és „szakértői” pályákra, ahol az előbbi az akadémiai utánpótlást, míg az utóbbi a vállalati/intézményi vezetőképzést támogatja. A doktori képzésben közreműködő témavezetők szerepkörének újraértelmezésével a doktoranduszt az egyetem kutatási ökoszisztémájának szerves részévé kell tenni. Lehetőséget kell teremteni arra, hogy az üzleti, kulturális, szociális, diplomáciai, igazgatási élet kutatásorientált munkakörben foglalkoztatott, kreatív, innovatív munkavállalói is bekapcsolódhassanak a doktori képzésbe, különös tekintettel a kooperatív doktori képzés és a „szakértői” pálya által nyújtott lehetőségekre. Az akadémiai és az úgynevezett szakértői orientáltságú doktori képzés a pályák közti szinergiákat kölcsönösen kihasználva hozzájárul az Egyetem tudományos utánpótlás-nevelése színvonalának emeléséhez és a regionális versenyképesség növeléséhez.

Executive, posztgraduális és non-degree programokkal kapcsolatban a következők az Egyetem törekvései:

- A jelenlegi, csak magyar piacra való orientáció helyett regionálisan orientált legyen a programportfólió, ennek feltételeként induljon több angol nyelvű program erős regionális szakmai tartalommal, egyéves képzési idővel.
- A programkínálat rugalmasan reflektálja a piaci igényeket.
- A szakjellegének megfelelő módon kerüljenek kialakításra az online / blended learning elemek.
- A legfontosabb hazai és regionális szakmai szervezetekkel épüljenek ki a kapcsolatok, amelyeknek közvetítik egyes szakmai közösségek képzési igényeit.
- A diplomás programok mellett induljanak a piaci igényekre gyors választ adó rövid képzések, kialakítva az online és blended learning feltételrendszerét.

Emellett az Egyetem megújulásának stratégiai célja, hogy legmagasabb presztízsű vállalati és intézmények partnereként a hazai és egyre inkább a regionális üzleti-közpolitikai-társadalmi ökoszisztéma megkerülhetetlen, innovatív és az intellektuális tempót diktáló tagja legyen.

### ***A feladat-, teljesítmény- és minőség alapú ösztönzőket tartalmazó képzés- és szervezetfejlesztési elképzelések***

A képzésfejlesztési elképzelések és tervek leírását az „5.1 Oktatási programok” c. alfejezet tartalmazza. Ennek stratégiai célkitűzése, hogy a felsőoktatási piacon jelenleg elfoglalt hazai vezető szerepéből az Egyetem továbblépjen, és regionális vezető szerepet töltsön be. Ennek feltétele, hogy olyan, kétnyelvű oktatási portfóliót kínáljon, amely a legkiválóbb hazai hallgatók mellett egyre több kiváló nemzetközi hallgató számára is a legjobb választás. Az oktatás területére vonatkozó vízió fontos eleme, hogy a meglévő erősségekre építünk, ugyanakkor a képzési programok fejlesztésekor mind tartalmában, mind módszertanában jelentős innovációkat hajtunk végre a nemzetközi minőségfejlesztési sztenderdek alapján. Cél az elsődleges érintettek – hallgatók, foglalkoztatók, szélesebb értelemben a régió társadalmi-gazdasági szereplői – elégedettségének jelentős növelése a Corvinus oktatási-képzési tevékenységét illetően.

A szervezetfejlesztési tervek leírását az „5.5 Faculty Development & HR” c. alfejezet tartalmazza. Ennek fontos eleme az akadémiai életpályamodell bevezetése, amely lehetővé teszi, hogy az oktató-kutató kollégák jobban fókuszálják tevékenységüket, valamint minőségi szempontok alapján egyértelművé teszi a teljesítményelvárásokat. Az életpályamodell keretében kiszámítható előmeneteli rendszer jön létre, amely tekintettel van a nemek közti egyenlőség szempontjára is. A szervezetfejlesztési tervek másik fontos eleme az Egyetem javadalmazási és teljesítményfejlesztési rendszerének kiépítése, komplex szemléletű teljesítményelvárások használatával, a kolléga és a vezető megállapodásán alapuló és bónusszal megerősített teljesítménycél-ciklusok alkalmazásával, a kiemelkedő teljesítmények közvetlen elismerésével, a fejlődésre és a teljesítményre orientáltan. Az ezekhez kapcsolódó belső képzések, vezetésfejlesztési programok, illetve egy komplex esélyegyenlőségi cselekvési terv kialakítása szintén stratégiai prioritás.

### ***A felsőfokú oktatás minőségének, hatékonyságának és hozzáférhetőségének javítása és az oktatásban való részvétel növelése érdekében tervezett fejlesztési javaslatok***

A *képzési struktúra* átalakításával kapcsolatos fejlesztési javaslatokat az „5.1 Oktatási programok” c. alfejezet tárgyalja. Ezek között kiemelt szerepet kap a képzések számának és a képzési portfólió racionalizálása, új, általánosabb fókuszú alapképzési szakok fejlesztése éppúgy, mint az 1 éves mesterképzések, valamint a felnőttképzések rendszerének kialakítása. Az oktatási programok fejlesztése

során alkalmazott kompetencia-alapú megközelítésnek, illetve a képzési célok elérésének visszamérésének köszönhetően szavatolható, hogy a képzések reagáljanak a gyorsuló ütemben zajló technológiai változások miatti munkaerő-piaci igények megváltozására, a képzési portfólió racionalizálásának köszönhetően pedig növelhetők az Egyetem bevételei. Ugyanakkor a felelős elitképzés lényeges szempontja, hogy az Egyetem a legtehetségesebb fiatalokat várja, bármilyen környezetből is érkeznek: aktívan tesz azért, hogy a kedvezőtlenebb háttérrel rendelkező tehetségek megtalálják az útjukat a Corvinusra. Ebben szerepet kap a Corvinus Ösztöndíj, akárcsak a bemeneti kompetenciamérésen alapuló hátránykompenzáció.

A *szervezeti struktúra* átalakítása a Megújulási Programban foglaltak szerint végbement az Egyetemen: megszűntek a karok, ami lehetővé tette a különböző szolgáltató területek hatékonyságának növelését, központosítását – ennek a rendszernek a finomhangolása fog megtörténni a közeljövőben.

Az *oktatási innováció* tekintetében az Egyetem a Tanárképző és Digitális Tanulási Központra épít, amelynek stratégiai céljai között kiemelten szerepel a hibrid oktatási formák megvalósítása – a hatékonyság és a minőség növelése, illetve a költségek csökkentése érdekében, elmozdulás a hibrid oktatás felé (túlközött osztályterem, „peer instruction”-módszer), kísérletek, kísérleti anyagok elkészítése, illetve digitális eszközökkel ellátott alkotóműhelyek (makerspace) kialakítása. A TDTK esetében kiemelt fejlesztési területként jelenik meg az e-learning és az m-learning.

### ***Az intézmény által indított felnőttképzési tanfolyamok átalakításra vonatkozó elképzelések***

A felnőttképzési tanfolyamok tartalmának gyakorlati, a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő átalakítására vonatkozó elképzelések leírását az „5.1 Oktatási programok” c. alfejezet tárgyalja. A felnőttképzések esetében is megvalósulnak az oktatási programok fejlesztése esetében leírt általános célok, ti. hogy a programok a komplex hallgatói kompetenciafejlesztés rendszerében kerülnek kidolgozásra, megújításra, ebben kulcsszerepet kapnak a digitális, illetve munkaerő-piaci kompetenciák, illetve hogy a programok a hallgatók kompetenciafejlődésének folyamatos mérésére építenek, amely visszacsatolásra kerül a szakfejlesztésbe, és így direkt módon szolgálja a hallgatói sikeresség növelését. A felnőttképzési programok esetében továbbá külön stratégiai cél, hogy a programok az online és blended learning felhasználásával kerüljenek kialakításra.

### ***Továbbképzés, ráképzés és átképzés***

Amint azt az „5.1 Oktatási programok” c. alfejezetben is tárgyaltuk, az oktatási portfólió megújításának egyik fontos stratégiai célja a programok egymásra épülésének biztosítása – ezt az alapelvet a jelenlegi és jövőbeli szakfejlesztési projekteknél konzisztensen alkalmazzuk. Fontos célunk viszont emellett az átjárhatóság biztosítása egyrészt a mesterképzések és a szakirányú továbbképzések között, valamint – kreditelismerés formájában – a felnőttképzések és a diplomát adó képzések között. Amint arról fent, a „Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén” c. alfejezetben is írtunk: a felnőttkori tanulás előmozdítása érdekében az Egyetem eddig is számos szakirányú továbbképzést indított esti, illetve levelező munkarendben, a rövidtávú célok között szerepel a felnőttképzési tevékenység feléléstése (ld. „5.1. Oktatási programok”), valamint a volt hallgatók esetében hangsúlyosan megjelenik az élethosszig tartó tanulás elérése mint stratégiai cél (ld. „5.9. Alumni”).

### *Más intézményekkel és vállalatokkal folytatott képzési együttműködések*

Az Egyetem más intézményekkel folytatott képzési együttműködések leírását az „5.6 Nemzetközi kapcsolatok” c. alfejezet tartalmazza. Ezek között szereplő új közösdiploma-programok fejlesztése indokolt kiemelkedő közép-európai (pl. Ljubljana Egyetem, Zágrábi Egyetem stb.), nyugati (WU) és keleti (Fudan) partnerekkel, elsősorban mesterképzési szinten, valamint az Egyetem azon kiemelt törekvése, hogy szakmailag vezető szerepet vállaló, proaktív tagja legyen egyetemi hálózatoknak (különös tekintettel a Corvinus által kezdeményezett Central European Network of Universities, CENU-ra), valamint új, innovatív közösdiploma-programokat fejlesszen a világ vezető egyetemeivel. A CENU megalapítása folyamatban van a térség vezető intézményeivel, Prága, Varsó, Ljubljana, Zágráb és Pozsony vezető gazdaság- és társadalomtudományi egyetemeivel. A hálózat további bővítése napirendben van.

Az Egyetem vállalati kapcsolatokra vonatkozó stratégiai céljait az „5.7. Vállalati és intézményi kapcsolatok” c. fejezet tárgyalja. A stratégiai partnerségeken, a tudatos értékesítési tevékenységen, a projektinkubáción, illetve a kiemelt innovációs kezdeményezéseken keresztül az Egyetem arra törekszik, hogy vállalati és intézményi együttműködéseiben rugalmas és innovatív partner legyen, a folyamatokban és tartalmi szempontból kiemelkedő ügyfélélmény biztosítása mellett. Olyan értékajánlatot kínál partnerei számára, amelyben a partnerek konkrét igényeikben kapnak támogatást az Egyetemtől: az Egyetem ezekben az együttműködésekben olyan partner szeretne lenni, amelyhez mindig lehet fordulni tudásért, inspirációért gyakornoki pozícióra alkalmas potenciális jelöltekért. Az Egyetem az adott vállalat adottságainak és lehetőségeinek megfelelően a vállalati fejlesztési koncepció megszületésétől a kutatás-fejlesztési és innovációs projektek generálásán keresztül egészen a projekt lebonyolításáig támogatja és szakmailag segíti a vállalatokat.



## 7. Megvalósítás

### *A Megújulási Program projektjei*

A Megújulási Program megvalósítása a következő projektek keretében zajlik:

<b>Projekt</b>	<b>Projektvezető</b>
<b>Oktatásfejlesztés</b>	Oktatási rektorhelyettes Alapképzésekért felelős dékán Mesterképzésekért felelős dékán Szakirányú és executive programokért felelős dékán
<b>Kutatásfejlesztés</b>	Kutatási rektorhelyettes
<b>Faculty Development</b>	Akadémiai műhelyekért felelős rektorhelyettes
<b>HR és Szervezetfejlesztés</b>	HR vezető
	Stratégiai vezető
<b>Hallgatói Szolgáltatások Fejlesztése</b>	Hallgatói szolgáltatásokért felelős vezető
<b>Nemzetközi Kapcsolatok és Akkreditációk</b>	Nemzetközi rektorhelyettes – nemzetközi vezető
<b>Vállalati és Intézményi Kapcsolatok Fejlesztése</b>	Vállalati és intézményi kapcsolatokért felelős vezető
<b>Belső Szolgáltatások Fejlesztése</b>	Infrastrukturális szolgáltatásokért felelős vezető
	Gazdasági és munkajogi vezető
	Pénzügyi vezető
<b>Kommunikáció Fejlesztése</b>	Kommunikációs vezető
<b>Hatásköri/Döntéshozatali Rend</b>	Jogi, igazgatási és szabályozási vezető

### *A Megújulási Program alapelveinek érvényesülése a megvalósításban*

A Megújulási Program alapelveinek megfelelően:

- a projektek nyitottak bármely egyetemi polgár számára, aki csatlakozni kíván hozzájuk;
- a projektek a megvalósuló tevékenységekről szóló információkat az egyetemi belső kommunikációs csatornán elérhetővé teszik;
- a projektek a részvétel és bevonás fórumait a megvalósítás során aktívan használják.

### *Az előrehaladás monitoringja*

A Megújulási Program előrehaladásáról évente kétszer (januárban és júliusban) átfogó jelentés készül. A jelentést megkapja a fenntartó, a Szenátus, az Elnöki Testület, valamint hozzáférhető a széles egyetemi nyilvánosság számára. A jelentésnek tartalmaznia kell a Program intézkedéseinek előrehaladásáról szóló kvalitatív megfontolásokat, valamint az eredményindikátorokról szóló információkat, továbbá a fejlesztési javaslatokat.