

MOME IFT 1-3. sz. melléklet

MOME IFT 1. sz. melléklet: Helyzetértékelés

1. A társadalmi-gazdasági környezet értékelése.....	1
2. A MOME képzési tevékenységének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban	13
3. A K+F+I tevékenység értékelése	19
4. A művészeti tevékenység értékelése	23
5. A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése	26
6. A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése	28

1. A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

A 3. tábla¹ adatai² alapján a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat kivételével az összes szektorban jelentősen több a vállalatok száma a közép-magyarországi régióban, mint a többi régióban. (Az összes hazai vállalat 42 százaléka működött 2013-ban a központi régióban.) A MOME szakterületeivel releváns szektorokban működő vállalkozások magas száma mind megrendelői, mind partneri, mind munkaadói lehetőségeket tekintve kedvező helyzetet kínálnak a MOME és hallgatói, illetve a MOME-n végzettek számára.

¹ Az itt nem közölt táblázatok száma az 5. mellékletként csatolt táblázatsor megfelelő tábláira utalnak.

² A mellékelt adattábla-sorban, illetve a szövegben szereplő adatok alapvető forrása (amennyiben eltérő forrást nem jelölünk) a Központi Statisztikai Hivatal nyilvános adatbázisai.

A kutatás-fejlesztés helyzetét jellemző mutatók (4. tábla adatai) is a közép-magyarországi régió kiugró helyzeti előnyét jelzik. Az ország kutató-fejlesztő helyeinek több mint fele (56 százaléka) a közép-magyarországi régióban található, számuk 4-8-szoros, a kutatási-fejlesztési ráfordításuk 8-24-szeres (az összes K+F ráfordítás 70 százaléka!), a kutatási, fejlesztési tevékenységet végző kutatók, fejlesztők tényleges létszáma 7-16-szoros, a kutatási, fejlesztési tevékenységet végző segédszemélyzet tényleges létszáma 4-13-szoros a többi régióhoz képest (az intervallumok a legalacsonyabb és legjobb régiók értékét mutatják). Az innovatív vállalkozások általában az összes vállalkozás 20-40 százalékát adják, kiugró arányban (48,5%) találunk azonban innovatív vállalkozásokat a MOME fő szakterületét jelentő információ és kommunikáció ágazatban (ugyanakkor a korábbi évekhez képest alig történt növekedés [mindössze 1,5 százalékpontos] az innovációt végrehajtó vállalkozások számában). Az innovatív vállalkozások jóval magasabb arányban, 10-25 százalékban alkalmaznak felsőfokú végzettségűeket a nem-innovatív vállalkozásokkal összevetésben (5-15%). Ez a MOME számára azért különösen fontos, mert szakterületeit a gazdasági versenyképességet az utóbbi évtizedben lényegében megalapozó innováció motorjának számító kreatív ipar és design jelenti, így a lehető legnagyobb közös felület mutatkozik meg a MOME és a környezetében lévő vállalkozások, K+F tevékenységet végző helyek között.

A MOME gazdasági környezetének értékelése

A MOME a központi régióban, Budapesten működik, székhelye a XII. kerületben, a Zugligeti úton található, itt végzi tevékenységeinek túlnyomó részét. Néhány szak műhelyei, műtermei, és így az ezekhez kapcsolódó képzési tevékenységek a IX. kerületben a Kinizsi utcában folynak, az Iparművészeti Múzeumtól bérelt területen (amely 135 éve, a MOME jogelődjének megalakulásakor a képzés székhelye volt). A MOME e területen kívül máshol képzést, kutatást egyelőre nem folytat, így a KMR régió és Budapest tekintendő közvetlen gazdasági környezetének. Mivel azonban a MOME beiskolázása, szakmai kapcsolatrendszere és szakmai hatása az egész országra kiterjed, nem lehet eltekinteni az ország egésze gazdasági teljesítményének alakulásától sem.

Az 1. tábla adatai most már évek hosszú sora óta azt a megdöbbentő képet mutatják, hogy a központi régió közel 50 százalékát adja az előállított bruttó hazai terméknek (GDP), majd ötször többet, mint a második legeredményesebb régió (Nyugat-Dunántúl) és 7,5-szer többet, mint a legkevésbé eredményes régió (Dél-Dunántúl). A különbségek a korábbi növekedést követően 2012-2013 során stagnáltak, azaz a KMR régió korábbi elszakadása a többi régiótól ugyan megállt, a különbségek azonban tartósan fennmaradni látszanak.

A népesség egyenlőtlen eloszlása (Budapestre és a Közép-Magyarországra koncentrálódik a lakosság harmada; lásd 5. tábla) következtében az egy főre jutó GDP nem mutat ilyen drámai különbségeket, az országos átlaghoz képest Közép-Magyarországon kétszer nagyobb, míg Közép-Dunántúlon és

Nyugat-Dunántúlon átlag körüli, a többi régióban pedig átlag alatti, a legalacsonyabb értékkel rendelkező Észak-Magyarországon mindössze az átlag 68 százaléka az egy főre jutó GDP. E metszetben is megfigyelhető a korábban szétnyíló olló stagnálása a központi régió és az ország többi része között. Mindez azt mutatja, hogy a MOME közvetlen gazdasági környezetében koncentrálnak az erőforrások.

A 2. tábla adatai alapján, Magyarországon a feldolgozóipar nyújtja a teljes bruttó hozzáadott érték negyedét, ennél valamivel kisebb teljesítményt mutat a kereskedelem, szállítás-raktározás és vendéglátás a hozzáadott érték közel ötödének előállításával. Hasonló – kicsivel jobb – teljesítményt mutat a közigazgatás, oktatás, egészségügyi szolgáltatás együtt. A MOME által művelt szakterületek mindegyik kiemelt teljesítményt nyújtó nemzetgazdasági ágban érintettek, és az is látható, hogy a MOME számára kiemelt jelentőségű nemzetgazdasági ágak a MOME székhelyét adó régióban összpontosulnak.

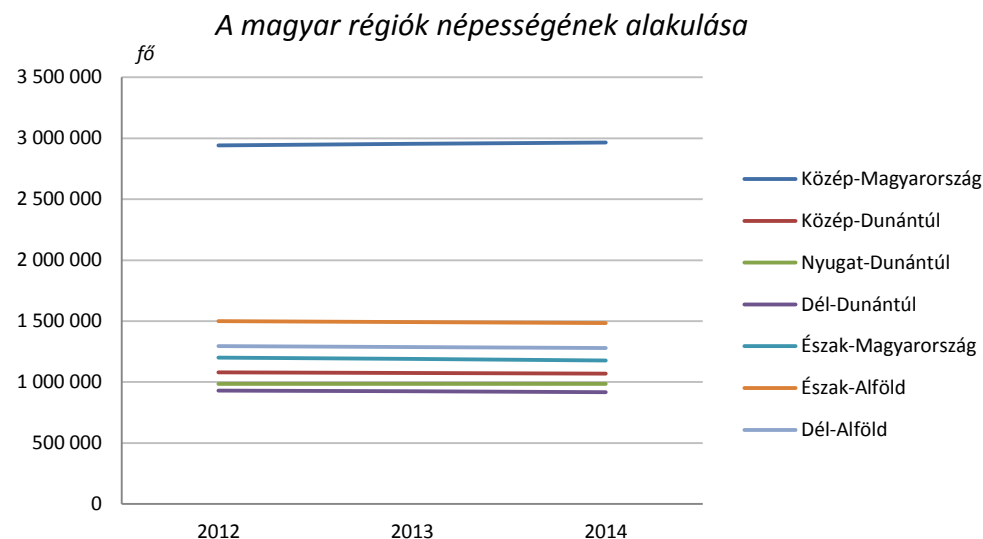
Összefoglalóan megállapítható, hogy a MOME székhelyének közvetlen gazdasági környezete mind összesített teljesítménye alapján, mind a MOME által művel szakterületekkel összefüggő nemzetgazdasági ágazatok, vállalati szektorok teljesítménye alapján, mind pedig K+F és innovációs potenciálja alapján továbbra is magasan kiemelkedik az ország többi régiójából. Ez inspiráló hatást gyakorol az intézményre, gyakori megkeresések érik el, szoros partnerségi kapcsolatokat tud kialakítani a gazdaság szereplőivel. Ugyanakkor azt is látjuk, hogy a kiugró fejlettség és gazdasági erő ellenére az innováció szintjének növelése kihívás és egyben lehetőség is. Az innovációs képességet jelző (más, itt nem szereplő mutatókból világosan érzékelhető³) negatív trendek azonban korlátot is jelentenek a MOME felé megfogalmazódó igények megjelenésében, a tartalmas kapcsolatok kialakításában. Sok esetben ezért a MOME nem is annyira a környező gazdaság, mint a szakmai területeken meglévő nemzetközi kapcsolataiból merít, illetve ott jeleníti meg új eredményeit. E tekintetben elsődleges orientációját az európai országok jelentik, ahol a vizuális művészetek és a design nagy központjai találhatók (a skandináv országokban, Angliában, Hollandiában, Franciaországban, illetve Észak-Olaszországban). Ezeknek az országoknak a gazdasági folyamatai és teljesítményei nagymértékben különböznek egymástól, összességében azonban még a legkevésbé fejlett Olaszország lehetőségei és innovációs teljesítménye is messze meghaladják a magyarországi szintet. Ezért a MOME számára ezek az országok jó kitörési pontot biztosíthatnak.

³ Az egyes országok innovációs fejlettségét mérő Innovation Union Scoreboard (IUS) alapján Magyarország továbbra is a 20. helyen áll az EU 28 tagállama között: mind a négy alkalmazott mutatóban jelentős lemaradásban van az EU28 átlagértéktől. Az ország - teljesítménye alapján - a „mérésékelt innovátorok” csoportjába tartozik. (Forrás: INNOVATION UNION SCOREBOARD 2015; http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf)

A MOME demográfiai környezetének értékelése

Az 5. tábla adatai alapján a közép-magyarországi régióban él az ország népességének harmada, ennek közel kétharmada pedig Budapesten. A központi régió népességszáma így kétszerese a második legnépesebb Észak-Alföld népességének és több mint háromszorosa a legkisebb népességgel bíró Dél-Dunántúlnak.

Míg az összes régió és teljes Magyarország népességszáma enyhén csökkent a vizsgált három évben, addig Közép-Magyarország népessége enyhén növekedett. Ezeket szemléletesen mutatja az alábbi grafikon.



A lakónépesség korcsoportok szerinti megbontásban hasonló régiós arányokat tükröznek. A központi régióban a nappali felsőoktatásban jellemzően érintett 15-24 éves korcsoportban 300 ezer fő, a 25-64 éves – már inkább a részdíjs képzések, továbbképzések iránt érdeklődő – korcsoportban 1 665 ezer fő. Ez azt jelenti, hogy a teljes magyar felsőoktatás vonatkozásában a felnőttképzés felé és a nem hagyományos hallgatók felé nyitással még szinten lehet tartani a jelenlegi keresletet, de aztán drámai csökkenés következik be a felsőfokú tanulmányokra életkorilag alkalmassá válók lélekszámában. Ugyanakkor a központi régióban (és így a MOME számára is) az egyes életkori kohorszok lélekszámának csökkenését ellensúlyozza a népesség e régióban való koncentrációja, amely a jövőben – a gazdasági fejlettség és jövedelemtermelő potenciál kiugróan magas szintje miatt –

várhatóan fennmarad. Ez stabil rekrutációs bázist jelent a központi régió felsőoktatási intézményei számára, amit tovább javít az a jelenség, miszerint a többi régióból is elsősorban a központi régió felsőoktatási intézményeibe törekednek a tanulni vágyók.

A MOME helyzete annyiban speciális (és hasonló a többi művészeti egyeteméhez), hogy vonzáskörzete országos, és eddig is az egész országból vonzotta a jelentkezőket és válogatta ki közülük a legtehetségesebbeket. A lélekszám általános csökkenésével a kiugró tehetségek száma csak kismértékben csökken, amit a MOME egyre növekvő vonzereje – a központi régió várható népességnövekményével együtt – ellensúlyozni képes.

A MOME oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

A MOME olyan társadalmi környezetben végzi képzési, oktatási tevékenységét, amelyben – érzékelve a felsőfokú végzettség magas egyéni megtérülési rátáját – hosszú évek óta erőteljes keresleti nyomás helyeződik a felsőoktatási intézményekre. Bár a demográfiai folyamatok miatt a felsőoktatásba lépő korosztály létszáma folyamatosan csökken (a központi régióban viszont nő), a relatív eltömegesedés folytatódik (azaz egy-egy korosztály egyre nagyobb hányada kíván felsőfokú tanulmányokat kezdeni. Ez a trend egész Európában érzékelhető.

Az ezzel kapcsolatos oktatáspolitikai környezet nem egyértelmű: egyfelől hűteni igyekszik a felsőoktatásra irányuló keresletet a szakképzések felé való korai szelekcióval, másfelől az Európa 2020 célokat is szem előtt tartja, amelyek pedig a felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányának növelését sürgetik. Ezt a célt támasztja alá a diplomák Magyarországon magas közösségi megtérülési rátája mellett a gazdaság egyre erőteljesebb tudásigénye és ezzel együtt a munkaerő-kereslet fokozódása a felsőfokú végzettséggel rendelkezők irányába.

Az elmúlt évek pénzügyi válsága nyomán az a társadalmi tapasztalat is megjelent, hogy a válság hatásainak a diplomások vannak legkevésbé kitéve. A felsőoktatásra irányuló kereslet egyre jelentékenyebb része terelődik ugyanakkor a hazai kínálat felől a nemzetközi, elsősorban a vezető európai felsőoktatási rendszerek irányába. Ma már a legjobb hazai középiskolákból a végző évfolyamok tagjainak jelentős hányada külföldön tanul tovább. Kiépültek az ezt támogató szolgáltatások is.

Az elmúlt években drasztikusan visszaesett a felsőoktatás első diplomát nyújtó részdíjs képzései iránti kereslet (valószínűleg a korábban a felsőoktatásból kiszorulókat által generált igényt szolgálta ki a magán és állami felsőoktatás). És továbbra is – európai összehasonlításban – igen alacsony a felsőoktatás által kínált felnőttképzésekben részt vevők aránya; amelynek csak részben magyarázata az ilyen jellegű kínálat szerény volta.

Az oktatási környezet része a jogi környezet is, amely gyakori és jelentős változásaival, a működést bürokratizáló elvárásaival egyre inkább gátjává válik a színvonalas munkának. A jogbizonytalanság, valamint a különböző kormányzati szereplők rendszeres egyedi adatigénylésének teljesítése egyre nagyobb terhet jelent a mindennapi működésre.

Az oktatás fizikai környezete a MOME-n nem optimális. Bár a campus elhelyezkedése kiváló és nyugodt tanulási, oktatási környezetet kínál, az oktatás helyszíne megosztott: a Zugligeti úti campus mellett az Iparművészeti Múzeumban is működnek műhelyek, stúdiók. Az infrastruktúra mindkét helyszínen elavult. A campuson jelentős állami beruházással zajló kiemelt kormányzati beruházás nyomán 2018-ra ez a helyzet radikálisan megváltozik, és egy korszerű designegyetem folytathatja majd működését. Addig azonban még egy nehéz időszak következik: 2016-2018 között a Zugligeti útról minden tevékenységet át kell költöztetni egy ideiglenes helyszínre, és az oktatás (is) ideiglenes keretek között folyik majd. Komoly kihívás lesz annak biztosítása, hogy a hallgatók ez idő alatt is teljes értékű képzésben részesüljenek.

A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban

A felsőoktatás felhasználói körének azonosítása mindig vitatott kérdés, általában ide sorolják a hallgatókat, a volt hallgatókat, a gazdaság szereplőit, a civil szervezeteket, valamint a kormányzatokat.

A hallgatók tekintetében a MOME hosszú évek óta stabil beiskolázási jellemzőkkel bír, miközben a rekrutációs bázisa átalakult: a művészeti szakközépiskolák helyett a jobb gimnáziumok tanulói köréből kerülnek ki az elsős BA hallgatók. Az MA képzések tekintetében a lineáris továbbhaladást felváltja az interdiszciplinaritás és az MA képzésekre beiskolázott hallgatók közül egyre több a szak(ma)váltó. Magas az aránya nem művészeti BA/BSc szakképzettséggel más (nem művészeti) intézményekből érkező hallgatóknak. Bár magas a külföldi hallgatók aránya (>10%), azok többsége részidős, kreditgyűjtő hallgató. A teljes képzésre, diplomaszerező céllal érkezők száma egyelőre csekély. Alacsony a lemorzsolódás, viszont magas a végzettek elhelyezkedési mutatója (amelynek egyik fontos eleme a pályákon az önfoglalkoztatás, a saját vállalkozás működtetése). Sok hallgató kezd nemzetközi karriert külföldön.

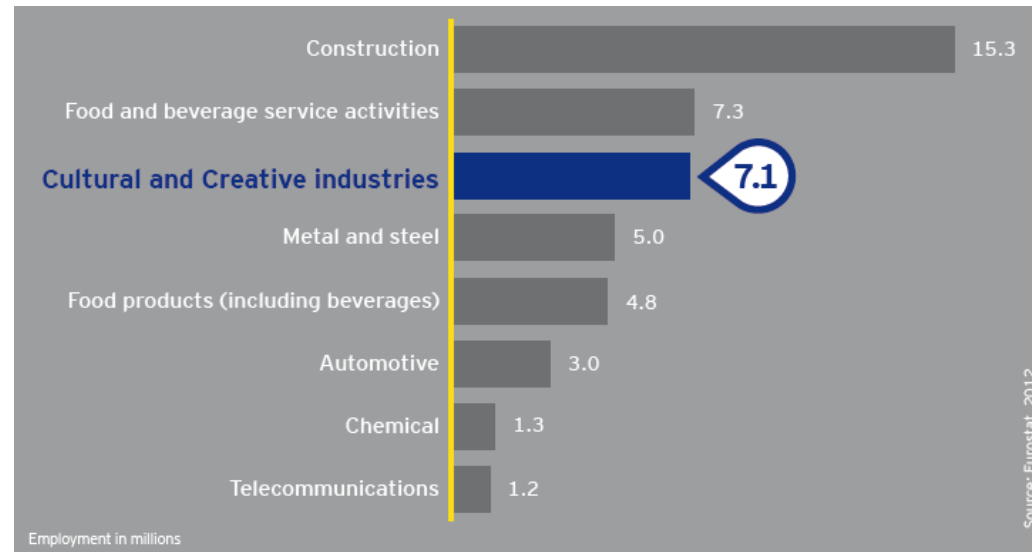
A MOME az elmúlt években jelentősen fejlesztette kapcsolatrendszerét volt hallgatóival és sokezeres kontaktadtbázissal rendelkezik, rendszeres programokat szervez számukra és az oktatásba, a K+F tevékenységekbe is bevonja őket.

A MOME fő képzési irányai a kreatív és kulturális ipar (KKI) számára biztosítják a szakembereket (tervezőket, alkotókat, elemzőket és menedzsereket). A kreativitás olyan horizontális elemmé vált, hogy annak révén egyre szélesebb körben igénylik azt a tudást, amivel a MOME és az itt kiképzett hallgatók rendelkeznek.

A kreatív és kulturális ipar kivételes ellenálló képességet mutatott a gazdasági válság alatt és a digitális innováció terén játszott élenjáró szerepével jól megalapozta a jövőbeli növekedést. A KKI Európa 28 országában, 11 gazdasági ágazatban évi 535,9 milliárd USD forgalmat bonyolít le.



A KKI (amelynek tagjai között a világ legnagyobb vezető iparvállalatai is ott vannak) Európában 7,1 millió munkahelyet tart fenn közvetlenül, ami a teljes európai munkavállalói populáció 3,3 százaléka. A terület az Európai Unióban ötször annyi európaít alkalmaz, mint a telekommunikációs ipar és majdnem annyit, mint az élelem és szolgáltatások.⁴



A KKI erőteljesen épít a helyi munkaerőre és vonzza a fiatalokat: a munkahelyek 19,1 százalékát 30 év alattiak töltik be. A KKI foglalkoztatási rátája még a gazdaságilag nehéz időszakban is növekedett: míg Európában 2008 és 2012 között 0,7 százalékkal csökkent a foglalkoztatás, addig a KKI-ban ugyanezen időszakban ugyanekkora mértékben nőtt.

A KKI (hazai felosztásban: az információ, kommunikáció gazdasági ág, valamint a művészet, szórakoztatás, szabadidő ág) hazai teljesítménye mind bruttó értékben, mind arányban növekszik és a 2014. évben már majdnem 11 százalékos arányban járult hozzá a nemzetgazdaság egészének

⁴ Creating Growth – Measuring cultural and creative industries in Europe. EYGM Ltd., France, 2014 December.

teljesítményéhez. Ez a 2009. évi teljesítménnyel összevetve 25 százalékos növekedést jelent. Korábbi adatok alapján megfigyelhető, hogy a többi régióban e nemzetgazdasági ágak teljesítménye elhanyagolhatóan alacsony, így a MOME számára kiemelt jelentőségű nemzetgazdasági ágak a MOME székhelyét adó régióban összpontosulnak. Mint a 2.1.1 alfejezetben már jeleztük, az információ és kommunikáció ágban kiugró arányban (48,5%) találhatók innovatív vállalkozások, amelyek nagy arányban (10-25%) alkalmaznak felsőfokú végzettségűeket.

Egyes kutatások a tágabban értelmezett kulturális ipar esetében a társasági adót fizető cégek GDP hozzájárulásának részesedését 25%-nak, azaz igen magasnak becsüli. A szűken értelmezett kreatív ipar részesedését közel 20.000 e területen működő vállalatnak, vállalkozásnak tulajdonítják. A nagy tömegű gazdálkodó szervezeti rendszer egy alkalmazottra jutó nemzetgazdasági teljesítménye meghaladja a nemzetgazdasági átlagot. A magyar kreatívipar egyik részét a globális piac dominálta ágazatok (terméktervezés, technológia, grafika, divattervezés stb.) alkotják. Ezen ágazatok szereplői a világpiacon termelnek: nincs önálló hazai piac, a magyar piac csak a világpiac egy szeglete. A másik rész a magyar nyelvre és kulturális hagyományokra épülő kereslet által meghatározott szegmens. Itt a hazai kereslet és a közösségi megrendelések jelentik a piacot. Ezen ágazatok számára a nyelvi kötöttségek és a szabályozás viszonylagos védettséget adnak a globális szolgáltatókkal szemben. A legdinamikusabban növekvő kreatívipari terület az elmúlt években a design, azon belül a termék-, grafika- és divattervezés ágazatok. Itt a bruttó hozzáadott érték közel háromszorosára, a vállalkozások száma pedig közel két és félszeresére nőtt. Magyarországon az innovatív vállalkozások 31 százaléka végez a design területén innovációt, míg a termékinnovációban érdekelt vállalatokon belül ez az arány 24 százalék. A kreatív terület fejlődési dinamikája a pénzügyi válságot követően kettészakadt. 2008 után a hazai piacra dolgozó terület a legtöbb érintett szegmensben csökkent. A globális piac által dominált területek viszont dinamikus fejlődést mutattak.

A hagyományos kézművesség reneszánszával a tradicionális kézműves technikák – amelynek fenntartására és megújító művelésére a MOME mindig is nagy hangsúlyt fektetett – ismerői is jó munkalehetőségekhez jutnak, elsősorban saját stúdiók, vállalkozások indítása révén.

A MOME egy jelentős felhasználói csoportját alkotják a kulturális és művészeti intézményrendszer tagjai, köztük múzeumok, galériák, kulturális közintézmények, illetve a kultúra területén működő magánvállalkozások, civil szervezetek és állami intézmények.

Az elmúlt években a MOME-t egyre nagyobb számban érik partnerséget ajánló megkeresések nemzetközi és hazai kis- és nagyvállalatok, civil szervezetek és kormányzati szereplők részéről, és egyre jelentősebb azoknak a gazdasági szereplőknek a száma is, amelyek szolgáltatásokat, fejlesztéseket megrendelőként igényelnek a MOME-tól. Így a MOME kapcsolatrendszere és hatása ezekre a felhasználói körökre egyre jelentősebb.

Ez a folyamat hasonló a MOME számára referenciaként tekintett neves európai design- és vizuális művészeti egyetemek esetében is, a különbségek elsősorban méretbeliek, ami a lehetőségek, a felszereltség, a felhasználói kör kapacitásai, illetve az egyetem oktatói és hallgatói létszáma terén egyaránt látható. Ugyanakkor a MOME is egyre több nemzetközi céggel, vállalattal, szervezettel (pl. Mercedes AG., General Electric, Elektrolux, UNHCR stb.) kerül partneri kapcsolatba, a MOME szakterületein a határokon átnyúló partneri együttműködés egyre erőteljesebb.

A MOME vonzáskörzeteinek bemutatása

A design és a vizuális kommunikáció területére több felsőoktatási intézmény is belépett az elmúlt évtizedben. Ezzel a folyamattal párhuzamosan a MOME jelentős hazai és nemzetközi reputációt szerzett és olyan vonzerőt épített fel, amelynek következtében a MOME-ra jelentkező középiskolások száma nem csökkent és továbbra is az összes magyarországi régió reprezentált körükben, miközben megjelentek a külföldön középiskolai tanulmányokat folytatók is. A MOME képzési tevékenységének bázisa és fő beiskolázási körzete elsősorban a Közép-Magyarország régió, itt él az összes jelentkező 55 százaléka (lásd 8. tábla). A jelentkezések fennmaradó része nagyjából egyenletesen (5-8%) oszlik meg a többi régió között. Az elsődleges és másodlagos vonzerőt (amit az első helyes és a többedik jelentkezések regionális eloszlásai rajzolnak ki) részletes adatok híján nem tudjuk ismertetni. Ugyanakkor látjuk, hogy az egyes régiókkal összemérhető a külföldi középiskolai tanulmányok után a MOME-ra jelentkezők aránya.

Másféle vonzerőt mutat a jelentkezők megoszlása középiskoláik típusa szerint (10. tábla). A MOME-ra jelentkezők több mint fele (54%) gimnáziumban (további 2,5 százalék kéttannyelvű gimnáziumokban), egyharmada szakközépiskolában tanul(t) és magas azok aránya is (közel 3%), akik valamely felsőfokú végzettség (közte egyetemi, illetve MA fokozat) birtokában jelentkeznek a BA képzésekre.

(Fontos megjegyezni, hogy a felvettek összetétele ettől jelentősen eltérhet, tekintve, hogy 7,7-szeres a túljelentkezés a MOME-ra.)

A vizsgált időszakban (2012-2014) az egész országban enyhén csökkent az érettségizettek száma (és a 8. évfolyamot végzettek számának folyamatos csökkenése nyomán e trend tartósan ígérkezik; lásd 7. táblázat), a MOME ennek ellenére évről évre növelni tudta a jelentkezők számát. A központi régióban emelkedett a gimnáziumok száma, az érettségizett középiskolások száma kissé csökkent, majd növekedett a vizsgált időszakban. A Közép-Magyarország régióban érettségizett az országban érettségizők 28-29 százaléka, ami lassan, de tartósan növekvő arány.

Így a MOME regionális és középiskola típus szerinti elsődleges vonzáskörében egyaránt növekszik a potenciális jelentkezők száma, és ehhez képest is erőteljesebben növekszik a MOME-ra irányuló jelentkezések száma, ami erős pozíciót mutat. Ennek magyarázata lehet úgy a design képzési terület társadalmi megbecsültségének emelkedése, mint a MOME képzési struktúrájában beállt változás és annak nyomán az egyre láthatóbb nemzetközi sikerek.

Versenyársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban

Az utóbbi évtizedben megszűnt a Moholy-Nagy Művészeti Egyetemnek a design területeinek döntő többségében és a vizuális kommunikáció területén korábban fennálló kizárólagossága a képzőhelyek tekintetében, ami szerencsés folyamat, és amiért maga a MOME is sokat tett: nem kívánatos ugyanis képzési monopolhelyzeteket fenntartani semmilyen szakmai területen sem. Így ma már további négy helyen érhetőek el képzések a MOME által is művelt területeken (Budapesti Metropolitan Alkalmazott Tudományok Egyeteme, Kaposvári Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem, Pécsi Tudományegyetem) – oktatóikat többnyire a MOME volt oktatói, illetve végzett hallgatói közül toborozva, minősített oktatóik pedig a MOME Doktori iskolájában szereznek fokozatot, vagy a MOME-n habilitálnak. Ezek a képző helyek azonban többnyire csak a képzési paletta egy-egy vagy néhány szakját kínálják. Közöttük kivételt képez a budapesti Metropolitan Alkalmazott Tudományok Egyeteme, amely jól láthatóan igyekszik a MOME képzési portfólióját követni, ám képzéseik önköltségesek, amely jelentős versenyhátrányt jelent számukra. A nyilvánosan megismerhető eredményeik alapján képzéseik nem azonos versenypályán mozognak a MOME-val. Ez nem szerencsés, a MOME a ciklusos képzési szerkezetre való áttéréskor számított arra, hogy BA képzéseit visszafoghatja, és MA képzéseire koncentrálhat versenytársai BA képzéseinek felfutásával. Erre azonban most még sem a BA fokozatot szerzők létszáma, sem felkészültségük miatt nem építhet, továbbra is fenn kell tartania a teljes BA képzési portfóliót.

A MOME a versenytársak megjelenése és kínálatuk bővülése ellenére is megőrizte kiemelkedő pozícióját a tanulni vágyók között, amit jól jelez, hogy 2014-ben 11 BA szakjából mindössze 5 esetében (építőművészet, formatervezés, fotográfia, kerámiatervezés, tervezőgrafika) fordult elő, hogy nem az összes nappali tagozatos jelentkezést vonzotta, azaz valamely versenytárs intézmény hasonló képzésére is irányult jelentkezés. Azonban e képzések esetében is az összes jelentkezés többségét a MOME gyűjtötte össze (építőművészet: 64%, formatervezés: 74%, fotográfia: 87%, kerámiatervezés: 64%, tervezőgrafika: 78%; lásd 8. tábla).

Az önköltséges képzések terén már jóval inkább megoszlanak a jelentkezések a versenytárs intézmények és a MOME között, itt van olyan MOME-szak, amely csak az összes jelentkezés 19 százalékát vonzotta (médiadesign). Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a MOME gyakorlatilag nem iskoláz be önköltséges hallgatót (2014-ben mindössze 1 főt), így ez a tény eleve eltéríti az önköltséget vállaló jelentkezőket a MOME-tól.

Az MA képzések esetén is hasonló a helyzet: 2014-ben a MOME 12 MA szakjából 7 esetében (design- és művészetmenedzsment, divat- és textiltervezés, építőművész, formatervező művész, kerámiatervezés, tervezőgrafika, valamint design- és vizuálművészet-tanár) fordult elő, hogy nem az összes nappali tagozatos jelentkezést vonzotta, azaz valamely versenytárs intézmény hasonló képzésére is irányult jelentkezés. Azonban e képzések esetében is az összes jelentkezés többségét a MOME gyűjtötte össze (design- és művészetmenedzsment: 77%, divat- és textiltervezés: 79%, építőművész: 87%, formatervező művész: 79%, kerámiatervezés: 79%, tervezőgrafika: 56%, valamint design- és vizuálművészet-tanár: 91%; lásd 8. tábla).

Az önköltséges MA képzések terén is megoszlanak a jelentkezések a versenytárs intézmények és a MOME között. Itt is van olyan MOME szak, amely csak az összes jelentkezés 33 százalékát vonzotta (divat- és textiltervezés, illetve tervezőgrafika), ám az is látható, hogy az MA képzések többsége magasabb arányban vonz költségtérítést vállaló jelentkezőket, mint a BA képzések esetében. Ugyanakkor a MOME az MA képzésekre is alig iskoláz be önköltséges hallgatót (2014-ben mindössze 6 főt, amelyből 4 fő a design- és művészetmenedzsment szakra nyert felvételt), így ez a tény eleve eltéríti az önköltséget vállaló jelentkezőket a MOME-től.

Nemzetközi dimenzióban áttekintve a MOME versenytársait (lásd MOME Global - Külföldi művészeti referenciainstítúciónyi elemzése), két fő megállapítás tehető: szakmai szempontból kiemelkedő intézmények jóval nagyobb számban találhatók Európa nyugati, északi-nyugati országaiban, mint középső és dél-keleti régiójában. A közép-kelet-európai régióban a MOME-nak nincs számottevő versenytársa, közép-európai viszonylatban is csak kevés hasonló kvalitással bíró designegyetem működik. A nyugat-európai felsőoktatási rendszerekben azonban már található mintegy két tucat olyan, a világgranglisták élvonalaiba tartozó, markáns karakterrel rendelkező elit oktatási intézmény, amelyre vonzerejük és eredményeik, szakmai tevékenységük nyomán a MOME referenciaként tekint. Részletesen megvizsgálva képzési szerkezetüket és portfóliójukat, K+F+I gyakorlatukat, szervezeti struktúrájukat és működés módjukat, az látszik, hogy túlnyomó többségük a ciklusos képzési szerkezetet követi, alap-, mester- és több esetben doktori képzési szintekre tagolódva, melyek méretükben, struktúrájukban és szakmai fókuszukban markánsan eltérnek egymástól, az intézményeken belül saját karakterrel bíró iskolákat hozva létre. Missziójukban többnyire nem a teljességre vagy kiegyensúlyozottságra törekednek, hanem saját út meghatározására, az intézmény individuális értékeinek definiálására. Saját, jól artikulált karakterrel bírnak, egyéni útjukat járnak, ami sokszor távol esik a nemzetközi felsőoktatási trendek fő sodrától, és ami nagy kísérletező kedvet, kezdeményező készséget és rugalmasságot feltételez, igényel. Nem törekednek mindenáron egy ideális, teljes egyetemmodell felépítésére, vállalják, hogy bizonyos tevékenységeket nem látnak el, néhány területen nem teljesítenek jól, ugyanakkor bátran és rendszeresen rákérdeznek saját működésük alapvetéseire, és ha szükségessé válik, alapjaiban képesek megújítani önmagukat. Folyamatosan keresik helyüket a világban, nyitott párbeszédet folytatnak versenytársaikkal, miközben van bátorságuk saját útjukat járni.

A MOME ebben az összevetésben méretét tekintve a kisebb európai egyetemek közé tartozik, hallgatói létszáma pedig ezek között is az átlagnál 30-50%-kal kisebb, ami a működési hatékonyság, a láthatóság, az egyfajta kritikus tömeg elérésének kérdéseit egyaránt felveti. Szakmai portfólióját és képzési szintjeit tekintve az átlagnál bővebb kínálatral rendelkezik, ami a jövőben – a szakmai diverzitást megfelelően pozicionálva – igen komoly versenyelőnyt biztosíthat számára. Így a vizsgált intézmények a MOME számára nem annyira versenytársként, mint inspirációs forrásként szolgálnak.

2. A MOME képzési tevékenységének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

A MOME képzésben részt vevő emberi erőforrásainak értékelése

Tekintettel arra, hogy a MOME által művelt szakmai területeken az eredmények, az új irányok nemzetközi szintén mutatkoznak és méretődnek meg, ezért az oktatói kar nyitott a világban zajló szakmai folyamatok követésére, sok esetben befolyásolására, amit a szépen sorjázó rangos nemzetközi díjak, elismerések is fémjeleznek.

A középgeneráció és a fiatalabb oktatók természetes módon kapcsolódnak a világban zajló folyamatokhoz, nemzetközi projektekben, alkotó közösségekben, pályázatokban, együttműködésekben vesznek részt. Külföldi mobilitásban évről évre kb. 10%-uk vesz részt. Évek óta jelentős számú külföldi szakember (köztük szakmájuk világhírű művelői) van jelen a MOME-n (tartósan, illetve rövid időszakokra), részt vesznek a tanításban, a többi oktatóval közös projektekben. A hallgatók elégedettek oktatóik szakmai felkészültségével és oktatói tevékenységével.

Az oktatói karban az elmúlt években végbement egy generációváltás, jelentős számban vonult nyugdíjba egy, a korábbi éveket meghatározó egyetemi tanári réteg. Ezzel párhuzamosan minősítést szerzett és docensi beosztást kapott egy feltörekvő, kortárs szemléletmódot képviselő, külföldi tapasztalatokkal és élő kapcsolatokkal rendelkező, dinamikus oktatói csoport, és megjelent egy új fiatal generáció. A 22. tábla adataiból is jól kirajzolódik, hogy az oktatók legnagyobb csoportját most a 35-50 éves korcsoportba tartozók alkotják (míg öt éve még az 50 felettiiek voltak többségben). Kihívást a fiatalok megszólítása és az egyetemen való megtartása jelent.

Az oktatói kar összetétele többféle szempontból sem optimális. A hallgatói létszámhoz viszonyítva alacsony az oktatói létszám, ugyanakkor a művelt szakmai területek természete, a gyors változások miatt több területen is túl magasnak tekinthető a teljes (és rész-) munkaidős kinevezett oktatók aránya a szakmából érkező vendégoktatók, óraadók arányához képest, ami a lépéstartás, a frissesség megtartása elé állít kihívást. Akkreditációs követelmények miatt ugyanis nem igazítható a szakmailag kívánatos és a színvonal még magasabbra emeléséhez szükséges arányúvá az oktatói kar összetétele. A teljes munkaidős oktatók között a 61 százalékos minősítettségi arány még úgy is egészségtelenül magas, hogy többségük a középkorcsoportba tartozik. Ezen felül – szintén akkreditációs előírások miatt – a MOME-nak magas arányban kell fenntartania egyetemi tanári pozíciókat, amelyek betöltésére a szakma belső természete miatt csak idősebb korban kerülhet sor. Mindez nehézségeket okoz az emberierőforrás-menedzsment számára, amit a Kjt. alá tartozás is fokoz.

Az intézmények képzési portfóliójának értékelése

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem a bolognai folyamat magyarországi implementálásakor hosszas egyeztetések és viták eredményeként úgy döntött, hogy visszatér az 1980-as évek első felében – az országban úttörő módon elsőként – már kipróbált, egymásra épülő ciklusos képzések rendszeréhez, és ennek a folyamatnak a keretében átalakítja, korszerűsíti képzési portfólióját. A felmerő rendszerben létrejött portfóliót a MOME által művelt szakmai

területeknek és a hagyományoknak megfelelően a művészeti képzési területen, ezen belül az építőművészet, iparművészet, film- és videóművészet, valamint multimédia ágakba, továbbá a tanárképzés alá sorolt képesítéseket eredményező szakok, programok alkotják az alábbi áttekintő táblázat szerint.

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem képzési portfóliója a művészeti képzési területen (áttekintő tábla)

BA	MA	DLA/PhD	Szakirányú továbbképzések	Tanfolyamok
				PreMOME
Építőművészet	Építőművész	Építőművészet DLA		
Kerámia-tervezés	Kerámia-tervezés	Iparművészet DLA		
Üvegtervezés				
Fémművesség	Fémművesség			
Formatervezés	Formatervező művész			
Textiltervezés	Divat- és textiltervezés			MOME Snitt; Fashion Backstage p.g.
Fotográfia	Fotográfia	Multimédia-művészet DLA		Foto 1.0; Streetfoto
Tervezőgrafika	Tervezőgrafika			Tipo p.g.
Média design	Média design			MOME ID, MOME lxD, MOME CODE
Animáció	Animáció			
Design- és művészetelmélet	Designelmélet	Művészettudomány PhD (Designelmélet)		
	Design- és művészetmenedzsment		Kultúra-menedzsment	
	Design- és vizuálművészet-tanár		Múzeumi menedzsment	Művészettel nevelés p.g.

p.g. = posztgraduális

A ciklusos szervezetre való áttérés során az oktatásirányítás részéről számos sajátos döntés született a képzési területek és ágak meghatározására. Így létrejött egy szakmailag teljesen indokolatlan Művészeti-közvetítő képzési terület, és egymással szakmailag nem indokolható viszonyban lévő képzési ági felosztás. S bár a szakok rendszerének áttekintése nyomán létrehozott új szakjegyzék a képzési ági felosztást elhagyta, a korábbi szabályozásnak való megfelelés kényszere és a korszerű, nemzetközi gyakorlatnak is megfelelő, szakmailag megalapozott szakstruktúra létrehozása között komoly konfliktusok léptek fel. A mester szintű szakok kialakításakor a MOME Szenátusa nagy lépést tett a kurrens nemzetközi trendek felé, és egy újszerű szakszerkezet kialakítása mellett döntött, azonban az akkreditációs folyamat során visszakényszerült egy, az alapképzési szakoknak megfelelő, korszerűnek nehezen tekinthető szerkezetbe. A MOME azóta kis lépésekben halad a korábban tervezett irányba, messze nem érve még el az általa kívánatosnak tartott helyzetet, jó néhány éves veszteséget elszenvedve a nemzetközi pályán.

A képzések a művészeti területen meghatározott kiscsoportos, személyes viszony keretében zajlanak, ami nehezen összevethető más területeken zajló képzésekkel. A művészeti terület hasonló (alkotóművészeti) képzési tevékenységet folytató intézményeivel összevetve a Magyar Képzőművészeti Egyetem és a Színház- és Filmművészeti Egyetem jelenik meg viszonyítási pontként, noha ez utóbbi esetében a rangsorokban nincs megbontva az előadó-művészeti és az alkotóművészeti terület. Emiatt nehéz érvényes összevetéseket tenni. A különböző hazai rangsorok eltérő eredményeket mutatnak, azonban összességében kedvező kép látszik a MOME-ről. A diplomás pályakövetés visszajelzései is magas (volt) hallgatói elégedettséget tükröznek. Nemzetközileg pedig a MOME bekerült Európa 100 legjobb design képzőhelye közé, ami jelentősen növelte láthatóságát és elismertségét.

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem saját képzési portfóliójának fejlesztését a képzési folyamatokba ágyazott visszajelzések mentén végzi, így nem alkalomszerű, hanem folyamatos az ez irányú értékelő és fejlesztő tevékenység. Minden szak minden félév végi produktumai nyilvános értékelésen vesznek részt, a képzési ciklusok végi nyilvános diplomamunka-védés bíráló bizottságainak legalább fele külső szakember. Ezek az alkalmak a hallgatók, az oktatók és külső (vállalati) szakemberek közös értékelésén keresztül jelzik az egyes képzések fejlesztési szükségleteit. A MOME gyakran nevezi hallgatóinak munkáit rangos nemzetközi fesztiválokra, versenyekre, az ottani eredmények, a nemzetközi szakmai nyilvánosság értékelése szintén pozitív visszajelzést nyújt a képzésről. A MOME oktatói intenzív nemzetközi szakmai kapcsolatokat ápolnak, sokat vesznek részt előadóként külföldi képzésekben, illetve sok neves külföldi szakember érkezik a MOME-ra tanítani mind a felsőoktatás, mind a vállalkozások világából. A képzésekre való megerősítő reflexióik fontos támpontot jelentenek. A hallgatók gyakran vesznek részt konkrét külső vállalati, intézményi megrendelések megvalósításában, sokszor a képzésbe ágyazva. Végül a MOME rendszeres időközönként elemzi a végzett hallgatók életútját, szakmai helytállásukat, sikereiket (most már a DPR keretein belül is), amelyek adatai szintén visszakerülnek a képzésekről való gondolkodásba. Azaz összességében sokrétű és gazdag visszacsatolással rendelkeznek a szakok felelős vezetői a képzések szakmai tartalmáról, módszereiről, színvonaláról és eredményességéről.

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem graduális képzési programjain kívül megszervezett felnőttképzési tevékenységei alacsony intenzitással működnek, bár többször történt kísérlet a volumen növelésére. A továbbképzések, tanfolyamok kínálata egyelőre nem tekinthető sokszínűnek, még ha

tematikájában és volumenében is bővült az elmúlt években. Tartalmilag erőteljesen kötődnek a graduális képzési programokhoz, az ott oktató tanárok egy része oktat a továbbképzésekben, tanfolyamokon is. A képzési programok nagy népszerűségnek örvendenek és keresettek, több közülük hiánypótló. Mivel a műhelyek/műtermek befogadóképessége korlátozott, ezért többségük alacsony számban tud diákokat fogadni. Ennek megfelelően és az anyagköltségek miatt viszonylag magas díjakkal működnek, ami visszahat a keresletre is. Ezért a magas érdeklődés arányától elmarad a ténylegesen beiratkozók száma.

A korlátozott csoportlétszámok miatt a MOME programjainak a felnőttképzési piacon való részesedése alacsony. Több program és szélesebb kínálat kialakításával a részesedés tovább bővíthető, de szakmai és színvonalkorlátok miatt sohasem lesz tömeges a részvétel. A piacnak azonban a legfelső szegmensében működnek ezek a programok presztízsüket, szakmai színvonalukat és korszerűségüket, újdonságértéküket tekintve egyaránt. A felsőoktatási struktúraváltási alap forrásaiból most történik egy újabb nekirugaszkodás egy nagyságrendekkel jelentősebb képzési kínálat megjelenítésére rövid időn belül. A programok egy jelentős része a MOME infrastruktúrájának ki nem használt tereit, kapacitásait hasznosítja.

A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján)

A MOME képzési eredményességéről egyfelől könnyű látványos adatokat közölve beszámolni, másfelől azonban bizonytalan, hogy mit is tekinthetünk egy designegyetem esetében eredményességnek. A ma oly divatos „munkaerő-piaci igényeknek megfelelés” jelszava számunkra idegen, hiszen képzéseink közös célja és ethosza, hogy a jövőt meghatározó, diktáló, vezető szakembereket (tervezőket és alkotókat) képzünk. Ők határozzák majd meg a jövőbeni igényeket. Az eredményességet tehát más szempontok mentén kell megragadnunk és operacionalizálnunk a magunk számára. (Ezért a tanév elején a kiválósági címhez kapott támogatás terhére kutatást indítottunk annak feltárására, hogy oktatóink, hallgatóink mit is értenek eredményességen. Az eredmények 2016 áprilisa körül lesznek megismerhetők.)

Jelenleg – és az akkreditációs önértékelés során is – elsősorban a nemzetközi szakmai elismertséget tekintjük zsinórmértéknek. Tehetjük ezt azért is, mert a hazai felsőoktatási intézményekhez képest eltérő pozícióban vagyunk: jelentős túljelentkezés mellett alkalmassági vizsgák során magunk választhatjuk ki a legtehetségesebbeket, akiket aztán képezni fogunk. És a hozzánk jelentkezők, általunk felvettek nemcsak nagyon tehetségesek, kreatívak, de egy nemrégien elvégzett összehasonlítás során az is kiderült, hogy érettségi eredményeik (és ez által indikált kompetenciáik) is átlag felettiek.

Hallgatóink saját szakmájukban nemzetközi fesztiválokon, pályázatokon, bemutatókon és kiállításokon jelennek meg terveikkel, alkotásaikkal, és igen magas számban nyernek el díjakat, helyezéseket. Az évi 40-50 díj, amelyet a hallgatók nemzetközi megmérettetésben nyernek (a Red Dot design awardtól kezdve az Oscar-jelölésig) nemcsak azt jelzi, hogy a hallgatók nagy számban és aktívan vesznek részt ezeken a szakmai megmérettetéseken, hanem azt is mutatja, hogy a képzés színvonala eléri a nemzetközi legfelsőbb szintet. Ez az Egyetem számára fontos visszajelzés és megerősítés.

A nyugati kultúrában, illetve globálisan zajló vagy hamarosan bekövetkező változások, megatrendek (mint többek között az alternatív élelemtermelési és táplálkozási megoldások, az ivóvízkultúra átalakulása; a globális biztonság kérdései; a szingularitás elérése és a transzhumanizmus; a tárgyak internete, az online lét, a kiterjesztett valóság, a nagyfokú automatizáció, a webalapú működés; a márkák, brandek életciklus-rövidülése által kiváltott újfajta tervezési megoldások igénye; stb.), közvetlenül vagy közvetve komoly hatással lesznek az emberi, az alkotói és az oktatói tevékenységekre. Az e folyamatokra, és sok más itt nem nevesített átfogó változásra reagálás képessége, az új igényekre adandó innovatív válaszok, megoldások integrált gondolkodást, különböző fókuszú és háttérű folyamatok összefogását, a világ különböző szellemi központjaiban és eltérő szakmai diskurzusaiban működő kutatók, szakemberek, oktatók koordinált együttes gondolkodását, közös, kreatív problémamegoldási képességeik mozgósítását, az innovációs folyamatok minőségelvű megjelenítését igénylik. Egyre több olyan szakember munkájára van kereslet, akik képesek a fent jelzett folyamatokban értő módon és magas színvonalon közreműködni, különböző szintű és bonyolultságú művészeti, innovációs és kulturális projekteket megtervezni és végrehajtani, illetve az eredményeket komplexen bemutatni és a társadalom tagjai számára értelmezni. Hallgatóink és volt hallgatóink eredményes nemzetközi szereplése fesztiválokon, versenyeken és projekteken azt jelzik, hogy a MOME-n megfelelő képzésben részesültek. A MOME által kiképzett diplomás szakemberek (alkotóművészek, tervezők, elméleti szakemberek és menedzserek) által szervezett, megvalósított művészeti folyamatok anyagi és esztétikai-intellektuális értelemben egyaránt értékteremtők lettek és lesznek továbbra is minden ágazatban: az ipar, a szolgáltatások, a kulturális élet, az idegenforgalom és turizmus, a külföldi országimázs-építés, az exportbővítés, az oktatás, a művészetközvetítés, továbbá járulékosan számos további terület tevékenységében. Többek között ez is eredményezte azt, hogy a MOME-t a neves Domus szaklap immár második alkalommal Európa 100 legjobb design képző helye között nevezte meg.

A MOME hallgatóira nem jellemző a lemorzsolódás, az összesített átlagos érték 5 százalék alatti (lásd 14. tábla adatai), ami abból a szempontból is figyelemre méltó, hogy az alacsony hallgatói létszám miatt egy-egy hallgató lemorzsolódása is magas százalékos értéként jelenik meg (vö.: egy 10 fős csoportból 1 fő lemorzsolódása 10 százalékot tesz ki!). Az alacsony lemorzsolódás mögött a magas felkészültség és az elkötelezett hallgatói és oktatói attitűd mellett az is áll, hogy a „kis szakos” képzés lehetőséget ad arra, hogy nagyobb személyes figyelemmel forduljon a hallgatók felé mind az oktató, mind a tanulmányi adminisztráció. Ugyancsak kevésbé jellemző a túlfutás, a többség a hivatalos képzési idő alatt végez és szerez abszolutóriumot, oklevelet. A túlfutások fő okai között a hallgatói külföldi mobilitást, illetve a családi háttérrel összefüggő egyéni élethelyzeteket, nehézségeket találjuk.

A hallgatói előrehaladáshoz tartozó körülmény, hogy - az elmúlt évek tapasztalata szerint - az elbizonytalanodó társadalmi környezetben egyre többen választják a biztonságosabbnak látszó hallgatói jogviszonyt, mint a valós versenyhelyzetet. Ugyanakkor azt is tapasztaljuk, hogy egyre többen kénytelenek alkalmi vagy állandó munkát végezni a tanulmányokkal járó költségeik előteremtése érdekében. Sajnos többen nem a szakterületükön találnak munkalehetőséget. A MOME inkubációs képességét is mutatja, hogy hallgatóink a képzési időben végeznek tanulmányaikkal.

A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése)

A MOME-ra jelentkező középiskolások száma egyes szakokon fokozatosan nő, illetve más szakokon állandó; a szakonkénti, földrajzi régiókénti eloszlás is egyenetlen. Egyre színesebb az a középiskolai kör, amelyből a MOME hallgatóit választhatja, amelyik a MOME-t tekinti képzőhelyének.

A múltban a MOME hagyományosan a „kisképző”-t tekinthette annak a középiskolának, ahol a középiskolás korúakkal szakmai kapcsolatok létesítésére leginkább módja volt, de ez a helyzet napjainkra megváltozott. A legutóbbi években szakmai kapcsolatokat működtet a MOME a tanárképzés különböző gyakorlóiskolaival, budapesti elit gimnáziumokkal, valamint szakmai képzésben (MOME Demo program) részesíti olyan gimnáziumok, középiskolák tanulóit is, ahol a hátrányos helyzetűek aránya olykor eléri a 30 százalékot. A középiskolás korúak számára tartott képzések a MOME hallgatóinak szakmai megalapozottságú utánpótlását biztosítják, ami a minőségi kapacitás kialakulását nagymértékben támogatja - számos egyéb művészeti előkészítő iskola tevékenységével párhuzamosan (pl. Pre-MOME, Budai Rajziskola, Corvin).

A MOME képzéseire átlagosan 7,7-szeres a túljelentkezés (lásd 8. tábla adatai), ez azonban képzési szintenként és szakonként eltérő: a BA szakokra 10,4-szeres, az MA szakokra 4,6-szoros. A kerámiatervezés BA szak esetében 3,6-szoros, a fotográfia BA szak esetében majd 16-szoros; a design és művészetmenedzsment MA-ra 9,6-szoros, a fémművesség MA-ra 2,75-szörös. Azaz egyes szakok eltérő érdeklődést keltenek, ami nem független egy-egy szakma nemzetközi, illetve hazai helyzetének alakulásától sem. Ugyanakkor még a kisebb érdeklődést kiváltó szakok esetében is több mint kétszeres jelentkezői körből lehet kiválasztani a legjobbakat.

A túljelentkezések azért is magasak, mert a MOME 5-15 fő közötti hallgatót iskoláz be képzéseire, és még jelentős túljelentkezés esetén sem emeli ezt a számot. Ennek egyik oka a képzéshez szükséges infrastruktúra (műhelyek, eszközök, berendezések) kapacitása, másik oka, hogy sok-sok év tapasztalata alapján ennél több kiemelkedően tehetséges fiatal nincs is a jelentkezők között. Ezért – ha nem találja egy-egy szak megfelelőnek a jelentkezőket – az is előfordul, hogy a keretszámot nem tölti fel teljes egészében. A csak a férőhely miatt felvettek ugyanis – ha nem érik el a szükséges szintet – hamar lemorzsolódnak a tapasztalat szerint.

A felvettek körében a gimnáziumban (azon belül is egyre inkább a szerkezetváltó gimnáziumokban) végzetek vannak többségben, amit az átlagon felüli érettségi eredmények is visszatükröznek. Ennek egyik oka, hogy az alkalmassági kritériumok egyre inkább eltolódtak a manuális készségektől (amelyek elsajátíthatók, pótolhatók) az általános kompetenciák, a tudás, a kreativitás, az innovációs hajlam irányába. A szerkezetváltó gimnáziumok tanulói pedig az országos kompetenciamérések szerint is e téren kiugróan jobbak a többi középfokú intézményben tanuló társaiknál.

A mesterképzések esetében egyre magasabb a nem lineárisan tovább tanulók, hanem szak-, sőt képzési területet váltó hallgatók. Gyümölcsözőnek tűnik a MOME azon elve is, hogy nem automatikusan veszi fel MA szakjaira végzett BA hallgatóit, azaz ők ugyanúgy versenyhelyzetben találják magukat, mint más intézményektől érkező társaik. Ugyancsak eltérő mértékben, de más intézményekből és más képzési területekről (pl. bölcsészettudományi, műszaki, közgazdasági, orvos- és egészségtudományi terület) érkező MA hallgatók aránya egyes szakokon a 20-30 százalékot is eléri.

3. A K+F+I tevékenység értékelése

Bár a MOME szakági besorolása alapján művészeti intézmény és magára ilyenként is tekint, fontosnak gondolja, hogy értelmezhető K+F+I tevékenységeket is megjelenítsen a művészeti alkotó tevékenységek mellett. A design, a kreatív képesség ugyanis olyan horizontális jelleggel bír, amely számos más tudományterülettel és szakmával képes az egyenrangú párbeszédre. A MOME nemcsak párbeszédképes, de törekszik is kooperatív K+F+I helyzetek kialakítására, közös projektekben való részvétellel.

A kutatási portfólió értékelése

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetemen kiterjedt – a kortárs nemzetközi designkultúra-kutatásokkal és kreatív ipari fejlesztésekkel összhangban álló – interdiszciplináris kutatómunka folyik mind a művészetek és a design, mind a kultúratudományi (ti. társadalom- és humán-tudományi), mind pedig egyre jelentősebb mértékben a műszaki és természettudományos területek bevonásával. Az Európai Felsőoktatási Térség (EHEA), illetve az Európai Kutatási Térség (ERA) terminológiájával mind a tudományos kutatás (scientific research), mind a designkutatás (design research), mind pedig a művészeti kutatás (artistic research) különféle formáiban komoly munka folyik az egyetemen. Az intézmény korábbi profiljából és a magyar felsőoktatás hagyományaiból következően értelemszerűen egyelőre elsősorban a művészeti és designkutatások terén, illetve a művészetek és a tervezett környezet (designed environment) kulturális jelentőségével foglalkozó kultúratudományi irányokban kiemelkedő a kutatás jelentősége, ám egyre nagyobb hangsúlyt fektetünk a műszaki és természettudományos partnerekkel való együttműködésre, többek között például a horizontális kutatólaborjaink (Kreatív Technológiai Labor, EcoLab, Szociális Építészet) biztosítanak erre kiváló lehetőséget.

Bár a MOME egyre nagyobb figyelmet szentel a különböző kutatás-fejlesztési programok, projektek (köztük a kiválósági projektek) indítására, illetve másokkal közös projektekben való részvételre, egyelőre a portfólió szerény, és inkább az utolsó 1-2 év során kezdenek megjelenni az előző évek ide

irányuló törekvéseinek első eredményei. Kevésbé más hazai felsőoktatási és kutatóintézmények, mint inkább vállalatok, civil szervezetek a partnerei ezekben azoknak a horizontális laboroknak, amelyek a kutatások szervezésére, koordinálására jöttek létre.

A MOME EcoLab keretében működik a fenntarthatósági kutatócsoport, mely napjaink ökológiai és társadalmi kihívásaira keres válaszokat a fenntarthatósági tervezés, öko-design és szociálisan érzékeny design eszközeivel. Partnerei többek között az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága (UNHCR), a bódvaszilasi és veszprémi önkormányzat, illetve külföldi egyetemek.

A MOME TechLab a kreatív technológia alkalmazási lehetőségeit kutatja: olyan nyitott, horizontális alkotótér, ahol a digitális technológiákat - a Nyugat-Európában működő kutatási-fejlesztési modellek mintájára - interdiszciplináris projektek keretében aknázza ki, szociológiai, művészeti vagy műszaki tudást és tartalmakat vegyítve. Az elmúlt néhány évben vitt kutatási projektjeinek száma 8 (nemzetközi EU: 3, nemzetközi bilaterális 2; hazai 2, MOME belső 1); partnerei között hazai és külföldi együttműködő egyetemek és kutatóintézetek vannak (5); külföldi meghívott vendég előadói száma: 12 fő; hazai meghívott vendég előadók 8 fő. Nemzetközi publikációinak száma: 8; hazai publikációk: 3; 16 nemzetközi, 30 hazai előadást és workshopot tartottak, 20 hazai és 24 nemzetközi szakmai rendezvényt, előadást szerveztek. Eredményeiket 2 nemzetközi és 4 hazai szakmai díjjal ismerték el.

A MOME TransferLab az interdiszciplináris tudástranszfer helye, olyan kérdésekre keresi a választ a művészeti ágak közötti átjárhatóságot és elméleti megközelítésüket vizsgáló csoport, amelyek a művészeti egyetemek céljára, az elméleti tudás egy tervező/művész számára való értelmére kérdeznek rá. A nyilvános szakmai programokon a design, építészet, média és még sok más terület képviselői mutatják be aktuális projektjeiket, tapasztalataikat, rálátást biztosítva ezzel az egyes tudományágak közötti összefüggésekre. A programokon közreműködő külső vendégelőadók és projekt-munkatársak száma: 39 fő, nemzetközi együttműködők száma: 5 fő; együttműködő (állami és magánszektorbeli) partnerek száma: 11 (A38 – K. Petrys Ház; Arcus Temporum Pannonhalmi Művészeti Fesztivál; FUGA; Kaposvári Egyetem – MK – Színházi Intézet; Katona József Színház - K:antin; LVG Textilart; MKE Képzőművészet-elmélet Tanszék; MŰSZI; Néprajzi Múzeum MaDok-program; Studio Nomad; WRKSHP). Megvalósított projektek száma: 20.

A klasszikus kutatások eredményei terén említendő a MOME gondozásában megjelent a Magyar Design Évkönyv 2013 című kiadvány. A magyar-angol nyelvű évkönyv hiánypótló munkaként a designszakma több évtizedes adósságát rendezi: összegző módon, koncentrált formában foglalkozik a kortárs magyar design eredményeivel és jelenségeivel, ugyanakkor lehetővé teszi, hogy Magyarország emelt fővel léphessen be a nemzetközi párbeszédbe. Szintén megemlítendő, hogy az egyetem kiadásában elindult az első hazai kétnyelvű (magyar – angol) designkultúra-tudományi folyóirat, a Disegno. Számos tudományos és szakmai konferencia is megrendezésre került, többek között a 33rd InSEA (International Society for Education through Art) World Congress.

Bár ezek a K+F+I tevékenységek és eredményeik többsége komoly szakmai figyelmet és elismerést szerzett, és így a MOME méltán büszke rájuk, egyelőre kevés a jelentősebb partnerrel (nagyobb kutatóintézettel, vállalkozással) közösen vitt jelentősebb projektek száma. Szükséges ezek erősítése,

így egyes projektek a 2013/2014-es akadémiai év során nemzetközi kapcsolatépítést kezdtek, amely keretében szakmai utakat tettek több hasonló profilú európai intézménybe. Más projektek kapcsolódtak nemzetközi fókuszú hazai eseményekhez és nemzetközi léptékű programokhoz (MOME Digital Craft Lab, Vizuális kutatás / Metodikai elemzések a post-digitális korban). Az „Interaktív digitális technológiák kutatása” projekt témája nemzetközileg „hot topic”, és a kutatással az egyetem egy nemzetközi szakmai diskurzusba került be.

A K+F+I kapacitások értékelése

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem munkatársainak többsége rendelkezik tudományos fokozattal. Két akadémiai doktorunk (DSc) és egy kandidátusunk (CSc) van, a többség azonban DLA (28 FTE fő), ill. PhD-fokozattal (14,5 FTE fő) bír. A PhD fokozatok a bölcsészet- és társadalomtudományok és a műszaki tudományok között oszlanak meg az előbbieik javára. Kifejezetten kutatói besorolásban azonban csak egy fő van, itt mindenképpen fejlesztésre lesz majd szükség. Minden oktatónk és kutatónk aktív, rendszeresen publikál és előad mind idehaza, mind pedig a nagyvilágban. A folyó kutatások természetüknél fogva döntőrészt a kutatók saját egyéni infrastruktúrájára épülnek. Megjegyzendő, hogy az egyetem könyvtára ebből a szempontból is ideális terep az egyetem munkatársai számára is. Irodáink ellenben a hazai viszonyokhoz mérten jól felszereltnek mondhatók – a fénymásolás, nyomtatás, szkennelés biztosított, több internetes terminál is a rendelkezésünkre áll. Oktatói és kutatói munkánkat az intézeti oktatásmenedzsment hathatósan támogatja annak ellenére is, hogy az ETR-nek köszönhetően egyre nagyobb szerephez jut az önálló, elektronikus ügyintézés.

Nemzetközi kapcsolataink építésében, kutatóútjaink, oktatói mobilitásunk szervezésében bátran támaszkodhatunk a MOME Global iroda munkatársaira is, ezen a téren azonban a kiszolgáló személyzet számának növelése kifejezetten hasznosnak bizonyulna. A napi munkavégzésre rakódó egyre nagyobb adminisztrációs teher egyre jobban elvonja az időt és a figyelmet a koncentrált kutató és alkotó munkától. Ugyancsak kívánatos fejlesztési célként jelölhetjük meg az Európai Felsőoktatási Térség jobb egyetemein ismert, külön pályázati és kutatómenedzsment-munkaerő (ti. research development managers/officers, research support managers/officers) biztosítását.

Intézményi sajátosságokból fakadóan a teljes oktatói állomány érintett a K+F+I tevékenységben. Ennek megfelelően speciálisan is elmondható, hogy a MOME az elmúlt évek során jelentős erőforrásokat mozgósított az oktatói állomány fiatalokkal történő megerősítésére, és a középgeneráció megerősítésére is. A K+F tevékenységben való részvételre több hallgatónak és kollegának lenne igénye, mint ahányan eddig ilyen tevékenységben részt tudtak venni. Az elnyert kiválósági címmel járó források egy jelentős hányadát ezért – belső pályázat mentén – kutatási, fejlesztési és alkotói

projektekre fordítottuk, amely jelentősen lendített a kutatások volumenén és láthatóságán is. Mindenképpen további fejlesztést igényel az ilyen tevékenységek beillesztése az MA és doktori oktatási keretbe, valamint a K+F-t támogató adminisztratív és pénzügyi infrastruktúra.

A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem egyre nagyobb figyelmet szentel a képzések során, illetve a különböző kutatási, alkotói programokban, projektekben (köztük a kiválósági projektekben) létrejövő tudások, tervek, know-how-k, termékek és technológiák láthatóvá tételére, átadására, társadalmi, gazdasági hasznosítására. Az a tény, hogy kreatív fejlesztő, alkotó folyamatok egy felsőoktatási intézményben, illetve ahhoz kapcsolódva működhetnek, valamint feltételeznek más prioritásokat (alapkutatás, inkubáció, integrativitás), megnöveli a siker esélyét. A bevont partnerek nagy száma jelentősen hozzájárult a megoldások sokszínűségéhez és a tudás- és technológia transzfer többirányúságához: rajtuk keresztül elérhetővé váltak tudások, valamint számukra is átadásra kerültek tudások, know-how-k, gyártási folyamatok.

A MOME-n a K+F eredménye elsősorban valamilyen, gyakran interdiszciplináris csapatmunkában megszülető produktum, melynek minőségét szakmai díjak, az életbeli megvalósítás illetve az egyedi vagy piaci termék használata, sikere, forgalma minősítik. Ez a MOME profiljából adódik, és összhangban van a hasonló profilú egyetemek nemzetközi gyakorlatával. Így a tudományos publikációk, idézettségi mutatók nem alkalmasak az itteni speciális K+F tevékenység jellemzésére, noha születnek tudományos publikációk is. Az egyedi, még csak díjazási kategóriába sem sorolható, de nemzetközi visszhangot kiváltó K+F munkára eklatáns példa a World Expo 2011 magyar pavilonja, mely egy fiatal építész és két média design DLA hallgató munkája.

A MOME az elmúlt években jelentősen kibővítette a K+F együttműködő ipari partnereinek sorát. (Mercedes, Legrand, Wamsler, Setra, Orange France, Mile, Braun, Electrolux, Medion, Vorwerk, Philips). Ugyancsak kezdenek kiépülni munkakapcsolatok a MOME és akadémiai kutatóintézetek között (MTA SZTAKI-Kreatív Technológia Labor).

Az Elméleti Intézetben az oktatási egység tudományos egyetemekhez mért karcsúsága ellenére komoly publikációs munka folyik mind magyar, mind pedig idegen nyelven. Kutató oktatóink szakmai eredményeinek elismertségét jól mutatja, hogy rendszeres előadói mind hazai, mind pedig nemzetközi tudományos konferenciáknak, ülészakoknak, vendéglőadók és zsűritagok Olaszországtól Franciaországon, Hollandián, Németországon, Litvánián, Szlovákián, az Egyesült Államokon át az Egyesült Királyságig. Kutatóink egy része gyakran szerepel a hazai elektronikus médiában is ismeretterjesztő, közéleti illetve tudományos műsorokban. Kollégáink számos hazai szakmai szervezet elismert tagjai, szakfolyóiratok szerkesztőbizottsági munkatársai,

több jeles hazai díj és elismerés birtokosai. Mint a kutatási portfólió elemzésekor is bemutattuk, a hazai akadémiai és egyetemi kapcsolatok mellett több kutatónk vesz részt nemzetközi együttműködésekben.

A technológia transzfer folyamatok eddig nem épültek ki az egyetemen, ez az egyik olyan kulcsterület azonban, amelynek jelentőségét a MOME vezetése felismerte és fejleszteni kívánja. A campusberuházás keretében önálló tudásközpont jön létre, amely a tervek szerint helyet ad a technológia transzferrel, innováció és IP menedzsmenttel, inkubációval és mentorálással foglalkozó munkatársaknak és tevékenységeknek is. Az egyetem megkezdte a felkészülést a folyamat kiépítésére, jelentős tanulmány született a megvalósíthatóságra, vezetői tanulmányutak zajlottak e témában a vezető londoni és helsinki művészeti egyetemeken, és a kiválósági címhez társuló forrásokból egy MOME+ elnevezésű kísérleti program is indult külső szakemberek bevonásával a tudástranszfer és az inkubáció, mentorálás művészeti egyetemen szükséges sajátosságainak feltárására.

A MOME a művészeti kutatás területén tevékenykedő több nemzetközi szervezettel van partnerkapcsolatban, így a SHARE (Step-change for Higher Arts Research and Education), az ELIA (The European League of Institutes of the Arts), és a CUMULUS (International Association of Universities and Colleges of Art, Design and Media) szervezeteivel. A SHARE kutatói közössége hároméves közös projekt keretében mérte fel a művészeti kutatás jelen helyzetét, a képzési metódusok és helyszínek változatosságát. A megjelenő könyvben a MOME is helyet kapott.

4. A művészeti tevékenység értékelése

A művészeti portfólió értékelése

A MOME-n a művelt szakterület specifikumaiból következően a művészeti tevékenység nagymértékben összefonódik a K+F tevékenységgel, alig van olyan alkotóművészeti tevékenység, ami ne lenne egyben K+F+I is. Így ezeket nem kezeljük elkülönítve, de igyekszünk a jelentősebb művészeti alkotói eredményeket alább leválogatva közreadni.

Fontos leszögezni, hogy a MOME által művelt művészeti területek mindegyikében kiemelkedő alkotói pályát bejáró, jelentős díjakkal rendelkező, elismert művészek az oktatók és a vendégoktatók. Sok esetben hallgatóik egyenrangú alkotótársak is, ezért nem ritka a közös alkotás, közös megjelenés.

A Tervezőgrafika Tanszék oktatói minden évben tematikus szakmai és kísérleti anyagokkal jelen van a hazai galériák, múzeumok világában, reprezentálva a műfaj széles spektrumát. Recyled Type/Petőfi Irodalmi Múzeum 2011; MOMEDictionary, Printa 2012; Bárhol elkezdheted / Három hét Galéria 2013; Közérthető város, MÜSZI 2014.

A Fotográfia Tanszék oktatói és hallgatói hazai jelenlétének kiemelkedő eseménye volt a Ludwig Múzeumban rendezett kiállítás 2012-ben, amely a ReGeneration nemzeti programhoz kapcsolódott. A 21. században végzett fotográfusok és alkotótársaik kaptak bemutatkozási lehetőséget, értelmezve az emberi méltóság fogalmát. A kiállításon közel ötven alkotó, több mint száz munkája szerepelt. A Galerie Clairefontaine szervezésében rendezik meg Európa egyik kiemelkedő fotós eseményét, amelyre az oktatók és hallgatók négy alkalommal is meghívást kaptak, hogy Európa kiemelkedő egyetemének (Universität für angewandte Kunst Wien, Austria; Royal Academy of Fine Arts Antwerp, Belgium; Aalto University, School of Art and Design Helsinki, Finland; Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Germany Fachhochschule, Bielefeld; Lycée Aline Mayrisch, Luxembourg) hallgatóival és tanáraival közösen alkotassanak. A meghívott előadók a nemzetközi fotográfiai diskurzus kiemelkedő egyéniségei voltak. A „Schwabenzug” nevű, a Staatliche Akademie der Bildenden Künste-vel közös program 2013-ban Stuttgartban kiállításra került, a „Megtartó Erő” címmel folytatódó alkotómunka eredményei pedig 2014-ben a Tamperében megrendezett Backlight Fesztivál vendégeként került bemutatásra.

Az Animáció Tanszék egyik jelentős megjelenése a KISKAKAS animációs filmnapok, mely programsorozata 2015-ben rendszeresen jelentkező animációs filmklubbal bővült. A tanszék oktatói és hallgatói számára fontos része a folyamatos jelenlét nemzetközi fesztiválokon, filmszemléken. A szakmai munka eredményei nyomán egyre szaporodnak a felkérések, meghívások, ahol nem csupán levetítik az alkotásokat, de a tanszék oktatói előadást tartanak a képzést bemutatva. Így többek között Anima fesztivál, Brüsszel (2010); Animest fesztivál, Bukarest (2010); Shanghai film fesztivál (2011) Anifest fesztivál, Teplice (2011); International Animation Festival, Stuttgart (2012); Animációs fesztivál, Lille (2013) Tampere International Course Week (2013); Monstra fesztivál, Lisszabon (2014); Hiroshima Nemzetközi Animációs Fesztivál (2014). Megjegyzendő, hogy 2015-ben egy diplomafilm bekerült az Oscar-díj tízes válogatásába, és egy másik pedig a Sundance fesztiválra. Se szeri, se száma a sok fesztiváldíjnak, elismerésnek, amit az animációs alkotások nyerne el világszerte.

A Médiadesign Tanszék hallgatói szakmai érvényesülését külső, kreatív ipari felhasználó cégek, vállalkozások képzésbe történő bevonásával segíti elő. Így szakmai együttműködést folytat többek között a következőkkel: UNHCR - ENSZ, HBO TV, VIVA TV, Budapest Airport, Laboratory – Group.

A Design Intézet is jelentős alkotómunkát végez. Dióhéjban felsorolva:

2010: az Iparművészeti Múzeumban „Mercedes-Benz Design - Az alkotás művészete” című kiállítás; a Textiltervező Tanszék Észtországban mutatta a kiemelkedő munkákat. Koós Pál, a Formatervező Tanszék vezetője elnyerte a Ferenczy Noémi Díjat; Cosovan Attila kollégánk Designing Obama kampánykönyve Gold Contributor díjat nyert.

2011: Ádám Krisztián és Sipos Balázs oktatók Ferenczy Noémi Díjat kaptak, illetve Toronyi Péter elnyerte az egyik legrangosabb nemzetközi formatervezési elismerést, a Red Dot Design Award díjat. Az egyetem, a KIM és a Design Terminál közös programjaként létrejött „Gombold újra” országos divattervező pályázaton több hallgató és MOME alumni is sikeresen szerepelt. Cosovan Attila kollégánk által kidolgozott CocoDice RedDot Design Award díjat nyert.

2012: Körös Benedek Red Dot díjat, Filtzer Balázs a tajvani International Bycycle Design Competition első díját nyerte el, Toronyi Péter és Vasquez Alberto pedig a Braun Prize versenyen szerepeltek sikerrel. Püspök Balázs és Vető Péter oktatók elnyerték a Magyar Formatervezési Díjat, mellettük pedig Bráda Judit, Cosovan Attila és Kemény Péter oktatók Ferenczy Noémi Díjat kaptak.

2013: az Egyetem bekerült az egyik leg rangosabb nemzetközi design folyóirat, a DOMUS legjobb európai egyeteméről készített külön számának 100-as rangsorába, a formatervező képzés pedig Európa legjobb 20 „product design” képzése közé. A Mercedes Benzzel folytatott partnerség 10 éves évfordulója keretében megrendezésre került a „10 Év Jövő” a MOME-Mercedes Benz közös kiállítás a Müpa-ban, illetve megjelent az együttműködést bemutató „Sprint” kiadvány. Kiemelt eseményként professzor Stefan Lengyel elnyerte a Magyar Formatervezési Tanács életmű díját.

2014: Szirmai Zsanett textil és divattervezés mesterképzéses hallgató Soundweaving projektjének kiállítása a Vienna Design Week-en, valamint a Barcza Dániel által vezetett MOME EcoLab Bódva völgyi szociális design projektjének megjelenése New-Yorkban a Dwell on Design és az Architecture for Humanity által rendezett eseményen. A Cosovan Attila oktatónk és társai által kidolgozott Nosiboo elnyerte a RedDot Design Award díjat.

Az Építészeti Intézetből 2010-ben Szakál Ferenc és Vass-Eysen Áron, 2011-ben Mónus Noémi kapta meg a Prima Junior díjat. 2013-ban Varga Noémi nyerte el a Média Építészeti díjat. Szintén Varga Noémi – Reich Wandával közösen – tervezte és építette meg a nemzetközi sikert aratott SYNTONYMS projekt installációját. 2014 tavaszán a nyári építések bemutatató „LEARNING BY DOING” építészeti projektje meghívást kapott a Velencei Építészeti Biennáléra. A Biennálé „BIENNALE SESSIONS” elnevezésű platformja biztosított lehetőséget a projekt prezentálására.

A művészeti kapacitások értékelése

A művészeti kapacitások kapcsán szinte ugyanaz mondható el, mint a K+F+I kapacitásoknál, azzal a különbséggel, hogy az oktatók művészeti alkotómunkája – annak természete miatt – jelentős mértékben saját otthoni magánstúdióiban, műtermeiben zajlik.

A művészeti tevékenység eredményességének és az eredeti műalkotások értékelése

A művészeti tevékenység eredményességét, a műalkotások eredetiségét a számos díj, elismerés, kiállítás és bemutató, fesztiválmeghívás értékeli, minősíti, amelyekre korábban már utaltunk, illetve amelyeket az akkreditációs önértékelésben is részletesen felsoroltunk. Ennek alapján a MOME alkotóközössége az ország és a régió elismert művészei közé tartoznak, számosan közülük világszinten ismertek, elismertek.

5. A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése

A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése

A MOME az elmúlt évek alatt egyre szélesebb és sokrétűbb kapcsolatot alakított ki a felhasználói szféra mindhárom nagy csoportjának (kormányzati szektor, civil szektor, vállalati szektor) tagjaival. E kapcsolatok túlnyomó része alkotói, illetve K+F tevékenységekre irányuló együttműködésekre irányul, amelyben vagy partneri, vagy megrendelői-megvalósítói szerepekben jelenik meg a MOME. A partnerek felől megjelenő igények egy jelentős hányada oktatási tevékenységekbe is beépül, illetve az oktatásban is megjelenik; amelyik nem, ott is igyekszik lehetővé tenni a MOME a hallgatók, volt hallgatók bekapcsolódását a tevékenységekbe.

A vállalati szektorban sok külföldi, nemzetközi nagyvállalat mellett az utóbbi években hazai vállalatok, vállalati szövetségek, KKV-k felé is nyitott a MOME, és így hazai projektekben is részt vállalt.

A harmadik misszió egyik jelentős dimenziója a társadalmi felelősségvállalás, amelyet a MOME a szociálisan érzékeny design megközelítés hangsúlyos megjelenítésével teljesít. Így nemcsak a képzésnek hangsúlyos eleme a társadalmi érzékenység fokozása, hanem sok esetben vállal a MOME olyan tevékenységeket, amelyek célja vagy lehetséges eredménye társadalmilag magas hatást hozhat, sőt az EcoLab, valamint a SocioLab tevékenységei

elsősorban erre, a fenntartható és a szociálisan érzékeny tervezésekre fókuszál. Az ebben indított K+F+I projektjeivel a MOME nemzetközi figyelmet és elismeréseket szerzett.

A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése

A vállalatokkal, kormányzati szereplőkkel és civil szervezetekkel történő együttműködések mellett az elmúlt időszakban kevesebb figyelem és tevőleges együttműködés jutott a hazai és külföldi felsőoktatási intézményekre. Ezért az elmúlt két évben a MOME tudatosan kezdte fejleszteni, megújítani e területen is a partnerségi kapcsolatait. A MOME Global iroda létrehozásával formalizálta az együttműködést a külföldi művészeti és design felsőoktatási intézményekkel, rektori vezetői szinten pedig hazai egyetemekkel kezdődött el a kapcsolatok felvétele, megújítása, tartalommal való megtöltése. E téren azonban még további tennivalók vannak.

Nemzetközi szerepvállalás értékelés

A MOME nemzetközi szerepvállalása intenzívnek tekinthető, különösen méretéhez és pénzügyi lehetőségeihez mérten. Mint korábban már volt róla szó, tagja a mérvadó nemzetközi szervezeteknek, ám e tagságon belüli aktivitása fokozható lenne. Számos külföldi társintézménnyel tart fenn – az Erasmus mobilitáson túli – érdemi szakmai kapcsolatokat. Vállalati partnerei között a legnagyobbak külföldi cégek, nagyvállalatok. Amennyire csak erőforrásaiból telik, eredményeit igyekszik nemzetközi szintén megjeleníteni, így évente sokszor külföldi megjelenés történik nemzetközi vásárokon, fesztiválokon, kiállításokon, művészeti eseményeken és versenyeken. A rendelkezésre álló erőforrások azonban korlátot jelentenek a nemzetközi szerepvállalás fokozása előtt.

6. A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése

6.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése

Az Egyetemen a nem oktató, kutató munkakörben foglalkoztatottak az Nftv-ben rögzítettek szerint a kancellár munkáltatói jogkörébe tartozó állományt jelentik. Szűkebb értelemben véve a kancellár irányítása alatt álló területeken foglalkoztatott állományt.

Összességében a legjellemzőbb ezen a területen a humán erőforrás-állomány szűkössége, illetőleg a gazdasági területen a jelentős fluktuáció.

A kancellári rendszer bevezetésének időpontjában fennálló állapotot az Állami Számvevőszék *„Az állami felsőoktatási intézmények gazdálkodásának, működésének ellenőrzése tárgyában 15045 számon kelt jelentés”*-ében foglalt megállapítások mutatják be részletesen.

A kancellár belépésével megkezdődött a gazdálkodási terület újraépítése, illetve az egyéb nem oktatói-kutatói-tanári állomány stabilizálása.

Szűk keresztmetszetet az elengedhetetlen állománybővítés útjában a rendelkezésre álló személyi juttatás előirányzat jelenti.

A korszerű hivatali működés feltételrendszeréhez szükség lenne a kancellári iroda megerősítésére, állományban lévő jogász apparátus biztosítására, a jelenleg egy fővel jellemzően munkaügyi feladatokat ellátó humán terület kibővítésére, a megújuló Campus új épületeinek üzembe helyezésével megfelelő szakértelemmel rendelkező műszaki állomány rendelkezésre állására, a kitűzött céljaink humán feltételrendszerének biztosításához, a pályázati forrás bevonásához és projektek bonyolításához szintén megfelelő pályázatos tapasztalattal rendelkező szakemberekre, pénzügyes szakértőkre, kontrollerekre.

A lehetőségekhez mérten – jelenleg többlet forrás hiányában – lépcsőről lépésre próbál az Egyetem megfelelő szakértelemmel és tapasztalattal rendelkező munkatársi kört kialakítani és fejleszteni a középtávú céljai elérése érdekében.

6.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

A költségvetési támogatás eredeti előirányzatának jogcím szerinti lebontását az alábbi táblázat mutatja be:

Fenntartói támogatás összetétele (eredeti előirányzati szinten)					
					adatok eFt-ban
Megnevezés		2012	2013	2014	2015
I.	Hallgatói előirányzat	146 415	147 413	152 289	161 500
II.	Oktatói kutatói ösztöndíjak:				
III.	Közükatási normatív támogatás				
IV.	Képzési támogatás	841 123	614 925	853 849	1 045 700
V.	Speciális programok	26 162	26 162		9 800
VI.	Fejlesztési előirányzat				
VII.	Pályázatok+ egyéb			14 962	
Összesen:		1 013 700	788 500	1 021 100	1 217 000

Speciális programok támogatása címen az Egyetem anyanyelvi lektorokra, fogyatékossggal élők kiegészítő támogatására, EISZ és/ vagy DPR intézményi támogatására, tűz- és vagyonvédelmi feladatok ellátására kapott a bemutatott évek során támogatást.

A költségvetési támogatáson túl az Egyetem eredeti előirányzati szinten előírt bevételeit a következő táblában mutatjuk be.

A bevételek támogatás arányt eredeti előirányzati szinten a következő táblázat szemlélteti:

Megnevezés	2012	2013	2014	2015
Támogatás értékben	1 013 700	788 500	1 021 100	1 217 000
Bevétel értékben	193 000	193 000	193 000	193 000
Támogatás %-ban	84%	80%	84%	86%
Bevétel %-ban	16%	20%	16%	14%

6.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

Intézményi bevételek alakulása 2012-2015. években

				<i>adatok eFt-ban</i>
Megnevezés	2012. évi teljesítés	2013. évi teljesítés	2014. évi teljesítés	2015. évi teljesítés
Bevételek összesen:	1 337 064	1 301 900	2 554 216	5 249 192
Finanszírozási bevételek	974 190	1 000 830	1 195 431	1 849 862
Működési bevételek	158 822	144 114	153 849	185 839
Felhalmozási bevételek	2 059	400		76
Működési célú támogatások államháztartáson belülről	74 420	31 230	201 745	90 879
Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről			902 119	2 971 583
Működési célú átvett pénzeszköz	88 218	101 489	101 072	148 631
Felhalmozási célú átvett pénzeszköz				2 322
Egyéb	39 355	23 837		

Az intézményi saját bevétel szerzési képességet jó szemlélteti a működési bevételek teljesülésének bemutatása, jogcímenként 2012-2015. év vonatkozásában.

Költségtérítési képzés	58 888	44 962	42 950	37 572
Tanfolyamok	32 613	32 858	32 484	44 810
Kiszámlázott tevékenység	18 731	20 215	24 080	41 598
Helyiségbérlés	4 836	384	4 238	4 611
Kollégiumi szállásdíj	14 974	13 632	14 575	15 057
Áfa bevételek	5 873	4 607	15 323	23 061
Egyéb bevételek	22 907	27 456	20 199	19 130
Működési bevételek összesen	158 822	144 114	153 849	185 839

A táblázatból látható, hogy 2015. évre a tanfolyami képzési bevételek az előző évekhez képest mintegy 38%-kal emelkedtek, továbbá a kiszámlázott tevékenységek (Egyetemi kis projektek) bevételei mintegy megduplázódtak a megelőző évekhez mérten.

Az Egyetem tervei szerint e két területen a saját bevételszerző tevékenysége biztos és tartós növekedési tendenciára tör.

6.4 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása)

Az Egyetem a vagyonkezelésében lévő ingatlanban folytatja oktatási tevékenységét, emellett szakmai tevékenységéhez kapcsolódó elhelyezési igényét bérlemények elégítik ki.

Az Alapító Okirat szerint az alábbi ingatlanokon rendelkezik vagyonkezelői, illetve bérleti jogosítványokkal az Egyetem:

Sorszám	Ingtatlan címe	Ingtatlan helyrajzi száma	Ingtatlan hasznos alapterülete (m ²)	Vagyon feletti rendelkezés joga vagy a vagyon használati joga	Az ingatlan funkciója, célja
1	1121 Budapest, Zugligeti út 9-25.	10947/1	8186	vagyonkezelés	iroda
					oktatás
					műhely
2	1015 Budapest, Batthyány u. 65. (Ponton Galéria)	13975	337	bérlet	galéria
3	1092 Budapest, Kinizsi u. 39. (Iparművészeti Múzeum)	36862	2659	bérlet	iroda
					oktatás
					műhely
4	1021 Budapest, Tárogató út 2-4. 1.és 2. emeletén 20 db kollégiumi szoba	11006/3	1280	bérlet	kollégiumi elhelyezés

A Magyar Kormány 1438/2014 (VII.31) határozata alapján 2014. novemberében megkezdődött Magyarország legjelentősebb kreatívipari beruházása a Moholy-Nagy Művészeti Egyetemen. A MOME Campus – Kreatív Innovációs és Tudáspark kialakítását célzó beruházás elsődleges célja, hogy az egyetemi campus meglévő értékeit maximálisan megvédve a 21. századhoz méltó környezetet és infrastrukturális alapot teremtsen az intézményben zajló szellemi munka számára.

A hivatkozott Kormányhatározat 12,6 mrd Ft-ot biztosított a fejlesztésre.

A Projekt keretében 2014 – 2018 között az Egyetem jelenlegi épületállománya teljesen megújul.

A teljes fejlesztés lezárását 2018. II. negyedévére tervezi az Egyetem.

Eszközállomány bemutatása:

				adatok eFt-ban
Megnevezés	2012.	2013.	2014.	2015.
Immateriális javak	2 775	1 711	1 224	6 803
Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok	1 389 591	1 377 410	1 376 069	1 362 094
Gépek, berendezések, felszerelések, járművek	47 060	34 249	25 014	17 479
Beruházások, felújítások			527 634	1 151 397
Tárgyi eszközök (=A/II/1+...+A/II/5)	1 436 651	1 411 659	1 928 717	2 530 970
A) NEMZETI VAGYONBA TARTOZÓ BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	1 439 426	1 413 370	1 929 941	2 537 773
Készletek	2 679	2 675	2 675	2 673
B) NEMZETI VAGYONBA TARTOZÓ FORGÓESZKÖZÖK	2 679	2 675	2 675	2 673
C) PÉNZESZKÖZÖK	49 219	103 993	512 935	2 818 461
D) KÖVETELÉSEK	18 865	20 314	57 568	33 614
E) EGYÉB SAJÁTOS ESZKÖZOLDALI ELSZÁMOLÁSOK	1 932	469	1 589	34 969
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN (=A+B+C+D+E+F)	1 512 121	1 540 821	2 504 708	5 427 490

6.5 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

Az Egyetem 2012-2015. Szenátus által lefogatott vagyongazdálkodási tervvel nem rendelkezett, azt 2015. év második felében dolgozta ki az Állami Számvevőszék vizsgálatára készült intézkedési tervvel összhangban. Annak tárgyalása a 2016. márciusi Szenátusi ülésre vár.

Az Egyetem Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt-vel fennálló vagyonkezelési szerződése 2015. évben felülvizsgálatra került, melyet a fenntartó is támogatólag írt alá.

A vagyon analitikus nyilvántartásainak vezetését a jogszabályok és a belső szabályzatok előírásai szerint végzi az Egyetem. Az Intézmény könyvviteli mérlegében szereplő értékek adatok főkönyvi és analitikus nyilvántartással, valamint leltárral alátámasztásra kerültek.

MOME IFT 2. sz. melléklete: A stratégiai irányok és célok kifejtése és indoklása

Tartalom

1. stratégiai irány: Oktatás	36
2. stratégiai irány: K+F+I tevékenységek.....	44
3. stratégiai irány: Harmadik misszió keretében végzett tevékenységek	50
Stratégiai célok elérésére indított akciók sikerét támogató ill. az elért eredmények fenntartását segítő, támogató intézkedések.....	55
4. Szolgáltatások és menedzsment tevékenységek.....	56
5. Humán erőforrás fejlesztése érdekében végzett tevékenységek	64
6. Működési modell és intézményirányítás átalakítása	67
7. Gazdálkodás	68
8. Infrastruktúra beruházás és létesítménymenedzsment	69

1. stratégiai irány: Oktatás

1. stratégiai cél: Doktori képzés fejlesztése, Doktori Iskola újrapozicionálása

Indoklás: A K+F+I MOME-n belüli jelenlétének és hatásának megerősítéséhez kapcsolódó akcióként (lásd 2.1-2.5 stratégiai célok, valamint 4.2 stratégiai cél) már korábban megkezdődött a Doktori Iskola profiljának és működésének újragondolása, átpozicionálása, a képzési tevékenység stratégiai tervezése. Ennek véglegesítését követően el kell kezdeni a DI-ben egy új, kurrens kutatási tematika kialakítását és bevezetését, a folyó tevékenységek és a kutatási témák integrálását az oktatási és kutatási (horizontális laborok) tevékenységével; továbbá a kutatások mellett az innovációs dimenzió fejlesztését, és a DI tevékenységeibe, kutatási programjába külső partnerek bevonását. Ez a folyamat aztán szervesen illeszkedik a létrejövő tudásközpontba. Ugyancsak megfontolandó a már korábban megkezdett tudományterületi fejlesztés folytatásaként egy PhD in Design, illetve PhD in Design Culture Studies program kidolgozása és akkreditációja.

Tervezett akciók:

Jelenlegi képzési területek egy részének szakmai újjászervezése, integrációja (DI stratégia és kutatási tematika véglegesítése; DI tevékenységének átalakítása; új kutatási témák indítása; laborokkal, intézetekkel közös munkaprogram kialakítása; partnerek bevonása; új képzési program kifejlesztése, akkreditációs előterjesztés elkészítése)

Indikátorok:

Tudásközpont épületben DI bázisának átadása, új DI stratégia; új kutatási tematikák

2. stratégiai cél: MA képzések vonzerejének növelése

Indoklás: A campusberuházás előkészítéseként megalkotott Integrált intézményfejlesztési tervben hangsúlyos képzésfejlesztési elemként jelent meg a mesterképzések átalakítása, szakmai irányainak és tartalmi strukturáltságának újragondolása a szakmai eredmények további javítása, a láthatóság és vonzerő növelése, a BA képzésektől történő karakteresebb elválasztás, továbbá a doktori képzések jobb előkészítése érdekében. Erősíteni szükséges az

MA-hallgatók interdesign, interart és interdiszciplináris tapasztalati és készségbázisát. A 21. század globalizált designkultúrájában egyre markánsabban mutatkozik meg az interdiszciplinaritás iránti igény, ugyanakkor az egyetemi képzések – természetükből fakadóan – csak lassan reagálnak a hektikusan változó szakmai és piaci kihívásokra. Az MA-hallgatók flexibilitását sokkal hatékonyabban lehet növelni azzal, ha időnként más képzések hallgatóival közös projektekben dolgoznak, integrált tervezési feladatokon; mint a meglehetősen rugalmatlan honi akkreditációs rendszerben jelenleg amúgy is szinte lehetetlen rövid ciklusú MA-programakkreditációval (*temporary programmes*). Mindaddig tehát, amíg a honi akkreditációs környezet nem teszi lehetővé a pl. a holland Sandberg Instituut-ban igen sikeresen működő egy ciklusú MA-program akkreditációt, az integrált MA-programok rendszere nélkülözhetetlen a korszerű képzéshez.⁵

Elő kell továbbá segíteni, hogy a gyorsan változó globális designkultúra és kreatív ipari környezet kihívásaira rugalmasan reagálhasson az egyetemi képzés és K+F+I gyakorlat. A klasszikus diszciplínák értékeinek megőrzése mellett a közegyetemnek mindig is társadalmi feladata volt és lesz a korszerű új tudások keresése és megjelenítése is képzési palettáján. A fejlett országokban sok helyütt ismert időszakos mesterképzés (*temporary programmes*) akkreditációjával olyan képzések indíthatók, amelyek a klasszikus diszciplínák oktatása mellett „gyors reagálású hadtestként” értelmezhetőek egy korszerű egyetemen. Ezt segítheti, ha a felsőoktatás-irányítás a korszerűség jegyében létrehozza az időszaki mesterszak-akkreditáció feltételeit és a hazai akkreditációs rendszerben történő elismertetés lehetőségét; de megtehető enélkül is, például nemzetközi ún. *joint master* együttműködések keretében olyan programokkal, mint amilyen az MA in Social Design, vagy az MA in Design for the Public Sector. Ez a módszer sokkal alkalmasabb a piac és a kreatív ipar hektikus változandóságának lekövetésére, mint a klasszikusabb diszciplínák – gyakran amúgy indokoltan körülményes – akkreditációs finomhangolása ugyanezzel a céllal. A MOME pl. az időszaki mesterképzések keretében olyan szakok akkreditációját tervezi, mint az MA in Socially Responsible Design, avagy MA in Design for the Public Sector. Ez utóbbira kifejezetten nagy szükség van ma a válság sújtotta országokban (ld. a Jövőképben kifejtetteket a *Design for Europe* programjával kapcsolatban).

Mindezt elősegíti a megkezdett campusberuházás során kialakítandó oktatási terek újrapozicionálása: az alapképzés terei és a mesterképzés terei elkülönülten, eltérő minőséget biztosítva kerülnek elhelyezésre, funkcionális kialakításukkal és berendezésükkel is utalva az egyetemi ciklusos képzés hierarchiájára. Ez nem annyira a szétválasztásukat, mint inkább az adott szinten a képzési tevékenységek, a portfólió erőteljesebb szakterületi integrációját, a szinergikus hatások erősítését célozza.

⁵ Lásd <http://sandberg.nl/current-temporary-programmes>. Hozzáférés: 2015. 12. 19.

Tervezett akciók:

Integrált tematikus MA programok kialakítása, tartalom-fejlesztése (MA programok tanulási környezetének átalakítása, megújítása; korszerű innovatív tartalmak megjelenítése a képzésekben; új programok kialakítása)

Indikátorok:

új MA képzési terek; meghirdetett közös MA témák száma (min. 5/tanév) új tartalmi egységek száma

3. stratégiai cél: BA képzések megújítása

Indoklás: A campusberuházás előkészítéseként megalkotott Integrált intézményfejlesztési tervben hangsúlyos képzésfejlesztési elemként jelent meg a képzési portfólió erőteljesebb szakterületi integrációja, a szinergikus hatások erősítése a BA képzések szintjén is. A szakfelülvizsgálat és a KKK-k megújítása nyomán lehetőség és alkalom nyílik a szakok felülvizsgálatára és megújítására (lásd. 1.7). Ennek keretében fókuszba kerül a BA képzések tartalmainak átgondolása: a bevezető, közös képzési elemek eddigi működési tanulságainak elemzése, az elméleti stúdiumok korszerűsítése, és olyan innovatív tartalmak beépítése (összhangban a 2.3 pontban foglalt olyan kurrens kutatási-fejlesztési területek megjelenésével, mint az adatvizualizáció és szonifikáció, a user centered design, a design thinking, a service design, a lighting design, a digitális tárgyaló, a new craft design stb.), melyek egyfelől a BA fokozat után továbbtanulni nem szándékozók szakmai eredményességét, másfelől az MA képzésekbe belépők további tanulását segítik elő.

Tervezett akciók:

BA programok tanulási környezetének átalakítása, megújítása új BA terek kialakításával a campusberuházás keretében és BA programok tartalom-fejlesztése: tantervi tartalmak felülvizsgálata és korszerű innovatív tartalmak megjelenítése; tartalmi egységek kialakítása; tananyagfejlesztés; megújított tantervek szenátusi elfogadása

Indikátorok:

új BA képzési terek; új tartalmi egységek száma

4. stratégiai cél: Kreatív innováció fejlesztése a(z elméleti) képzésekben

Indoklás: A MOME stratégiai fő célként megfogalmazott regionális vezető szerepe óhatatlanul megköveteli, hogy képzéseit idegen nyelven is kínálja. Ez a kihívás lehetőséget biztosít arra, hogy a kritikai és történeti stúdiumok, illetve a designkultúra-tudomány területén indított idegen nyelvű képzéseket külön csapat koordinálja az Elméleti Intézetben belül, mégpedig az MIT SHASS⁶ és európai liberal arts iskolák mintájának szellemében egyre inkább mint a tervezés vezérelte innováció előfeltételeként kezelt szabad oktatás és művelődés nemzetközi programját. Hosszabb távon, a tapasztalatok nyomán a program – más intézményekkel konzorciális keretekben – teljesen önálló oktatási egységgé válik, egy teljes Liberal Arts School képzést kifejlesztve és kínálva.

Tervezett akciók:

MOME Liberal Arts műhely létrehozásának előkészítése és tesztelése nemzetközi, angol nyelvű műhelyeként

Az IFT ciklusa alatt a MOME Liberal Arts műhely pilótaprogramokkal, kezdetben jelentős részben a saját hallgatókra, illetve az Erasmus hallgatókra irányuló programot alakít ki. A fejlesztés része lehet egy Academic Writing kurzus létesítése is a nem anyanyelvi hallgatók angol nyelvű oktatásnak és tanulásának támogatására nemzetközi és hazai példákkal összhangban (lásd pl. CEU). A kezdeti tapasztalatok értékelése nyomán lehet a program további fejlesztésének irányairól döntést hozni.

⁶ <http://shass.mit.edu> Utolsó hozzáférés: 2015. 04. 11.

Indikátorok:

A létrehozott szakmai anyagok, kurzusok, képzési elemek száma

5. stratégiai cél: A tevékenységi hatókör nemzetköziesítése

A stratégiai cél azt szolgálja, hogy az egyetem szervezesebben tudjon kapcsolódni az EHEA és az ERA oktatási és kutatási tendenciáihoz. Törekedni érdemes teljes angol nyelvű MA- és DLA- illetve PhD-képzések indítására, a jelenleg így elérhető képzések további fejlesztésére és továbbiak angol nyelvű oktatási képességének növelésére. A teljes képzési programok angol nyelvűvé fejlesztése mellett (kiemelten a grafika, animáció, járműtervezés specializáció és fotó) legalább ilyen fontos, és sokszor a cél szempontjából hatékonyabb is, ha csak rövid idejű, vagy a képzési futamidők szempontjából középtávú idegen nyelvű képzési modulokat alakít az iskola a fent megjelölt stratégiai cél megvalósítása érdekében. Ez mások mellett azzal az előnnyel is jár, hogy az egyetem oktatási, illetve kutatási palettájának egészében működtethető szemben a teljes szakakkreditációkkal, amelyek csak meghatározott képzések idegen nyelvűvé tételével szolgálhatnak ismét csak viszonylag lassú akkreditációs átfutási idővel.

A rövid idejű képzések fejlesztése és a graduális programokkal való integrálása során (vö. 1.6) természetes módon merül fel az a szempont, hogy a felnőttképzések közül azokat, amelyek az angol nyelvű graduális programokat is szolgálja, illetve nemzetközi érdeklődésre tarthat számot, angol nyelven is hozzáférhetővé tegye az egyetem, ezzel is kapcsolódva az EHEA oktatási tendenciáihoz és hozzájárulva a felnőttképzési szektorban a javuló nemzetközi mobilitáshoz. Az angol nyelvű rövid idejű programok jól szolgálhatják az angol nyelvű oktatási képesség növelését. Sokszor hatékonyabb is, ha csak rövid idejű képzési modulokat alakít az iskola és emellett a nemzetközi szintén való megjelenést újabb szegmensekben teszi lehetővé. Ezek a képzések az online jelenlét (lásd 1.8) fontos elemét is adhatják.

Tervezett akciók:

MA és doktori képzések, modulok, specializációk, rövid idejű programok párhuzamos angol nyelvű elérhetőségének megteremtése, új nemzetközi képzési elemek, formák kidolgozása és bevezetése

Indikátorok:

angolul is végezhető modulok, specializációk, rövid idejű programok száma; rövid programokban részt vevők száma

6. stratégiai cél: LLL képzési aktivitás fejlesztése

Indoklás: A kreatív és kulturális szektorban zajló gyors szakmai és piaci változások, valamint az átalakuló tanulási szokások egyaránt szükségessé teszik rövid idejű képzések, képzési elemek, modulok kifejlesztését mind pre-, graduális és posztgraduális szinten egyaránt. E rövid idejű képzések egy része saját hallgatók számára tehető nyitottá, többségük azonban a különböző külső igénycsoportok számára kínálható fel kompetenciáik és felkészültségük fejlesztése érdekében. A rövid idejű programokra is igaz, hogy külső (vállalati, szakmai) partnerekkel együttműködésben fejlesztendők és folytatandók (vö. 1.7) és on-line jelenlétüket is biztosítani kell (vö. 1.8). Nem elsődleges, ugyanakkor nem is elhanyagolható szempont többlet bevételek generálása részvételi díjak révén. A képzési portfólió fejlesztése, koordinálása és a képzések szervezése egy felnőttképzési szakemberekből álló képzési egység feladata (lásd 4.8). A képzések lehetőséget adnak módszertani kísérletezésre és innovációra (vö. 4.1), az alumnus-network szélesítésére (vö. 3.3) és rugalmas HR menedzsment és fejlesztés megvalósítására is (vö. 5.2 és 5.3).

A design, valamint a kreatív és kulturális szektorban végbemenő gyors és jelentős változások következtében megváltozó karrierutak, illetve részben ebből következően, részben az újabb generációk új tanulási szokásai következtében várakozásaink szerint átalakulnak a képzések szerkezete iránti igények; és emiatt megnő a jelentősége az egymáshoz illesztett, integrált képzési moduloknak, kisebb elemeknek, valamint az ezek elvégzését tanúsító mikro-fokozatoknak (*micro-degrees*). A rövid idejű programok kifejlesztésével így megjelenik a feladat ezek egymáshoz és különösen a graduális programokhoz illesztésére, a tanultak hordozhatóságának és kölcsönös elismerhetőségüknek biztosítására. Ez a graduális programok szerkezeti újragondolását is igényli (vö. 1.7).

Tervezett akciók:

Felsőoktatási szakképzések, pre- és posztgraduális rövid idejű programok fejlesztése, képzési portfólió kialakítása; képzések tartalomfejlesztése; tananyagfejlesztés; képzések indítása; eredmények értékelése; további fejlesztések; Rövid idejű és graduális programok integrálása: a rövid idejű képzések elemzése illeszthetőségi (hordozhatósági és elismerhetőségi szempontból); a képzésfejlesztés illeszthetőségre vonatkozó szempontrendszerének kimunkálása; a graduális képzések szerkezeti és tartalmi integráció felőli átvizsgálása; illesztések elvégzése;

Indikátorok: rövid idejű programok száma; rövid idejű képzések horizontális szempontjaira (1.7, 1.8, 3.3, 4.1, 5.2, 5.3) vonatkozó kereteinek kimunkálása; integrált (mindkét program-típusban kínált) elemek száma

7. stratégiai cél: Képzési tevékenység korszerűsítése, tanuló-központúvá alakítása

Indoklás: A szakfelülvizsgálat és a KKK-k megújítása nyomán lehetőség és alkalom nyílik a szakok felülvizsgálatára és megújítására. Mivel egyébként is fontos feladat a doktori, az MA és a BA képzések tartalmi felülvizsgálata és megújítása (vö. 1.1, 1.2, 1.3), ezt a feladatot érdemes összekapcsolni a jelenleg extenzív tantervek intenzív tanulást generáló, tanuló- és tanulóközpontú átalakítására, jelentősen integrálva a különböző programokat és egyszerűsítve a tantervi szerkezetet. Az átalakítás várakozásaink szerint megnyitja a lehetőséget az oktatói szerepek színesítése, diverzifikációja (vö. 5.2, 5.3) és a tanítás módszereinek innovációja (vö. 4.1) előtt is.

A MOME egy ideje arra törekszik, hogy hallgatói számára valós („éles”) tervezési feladatokat biztosítson, és külső megrendelők által meghatározott kutatás-fejlesztési feladatokra indított projektekbe vonja be őket, ezzel is segítve szakmai fejlődésüket, foglalkoztathatósági kompetenciáik javulását. Az ilyen kurzusok szükségképpen külső partnerekkel folyik. E megközelítésnek azonban a képzési terv teljesítése természetes határt szab. A szakos programok, a kurzusok tartalmi és módszertani felülvizsgálati folyamatába ugyanakkor érdemes bevonni külső (szakmai) partnereket, hogy sajátos szempontjaik a felülvizsgálat során megismerhetővé, megfontolhatóvá váljanak. Egyes kurzusok, képzési elemek közös fejlesztésére is sor kerülhet, amelyre szintén vannak már tapasztalatok.

Tervezett akciók:

Tantervek KKK alapú szerkezeti, tartalmi korszerűsítése; Képzésfelülvizsgálati munka- és ütemterv; felülvizsgálat folyamata; külső partnerek bevonása; szenátusi jóváhagyás; új szerkezetű képzések felmenő rendszerű bevezetése; eredmények, hatások monitoringja, elemzése, értékelése.

Tantervi elemek partnerekkel közös oktatásra való felkészítése; Külső partnerek, szakemberek regiszterének elkészítése; szakemberek bevonása a felülvizsgálati folyamatba; külső szakemberek észrevételeinek, javaslatainak rögzítése, gyűjtése, elemzése; a tapasztalatok értékelése.

Indikátorok:

Felülvizsgált tantervek és korszerűsített tantervi egységek száma;

partnerekkel közösen fejlesztett, oktatott tantervi egységek, elemek száma

8. stratégiai cél: Online képzési jelenlét erősítése

Indoklás: A campus-alapú, személyes jelenlétén és dialóguson nyugvó felsőoktatás nem szűnik meg, ám a tanítás és tanulás módjai átalakulnak: az appok révén valós idejű hallgatói visszajelzések válnak lehetővé, a campuson kívülről is be lehet kapcsolódni a képzésbe, általános lesz a blended learning: a sikeres új oktatási modellek valószínűleg az új, tisztán online és a hagyományos működés keverékei lesznek és a technológia fejlődésével egyre újabb kísérletek jelennek meg mind az eszközök, mind a módszerek, mind a gazdasági szereplők megjelenésére (vö. MOOCs). A formális mellett egyre jelentősebbé válik az informális tanulás is. Az online oktatás és jelenlét egyben a láthatóságot, a szellemi tartalmak, az eredmények nyilvánosságbeli megjelenését biztosító lehetőség is. Kifelé is, de befelé, az egyetem közössége felé is. A lehetőség egyben felelősség is: a MOME a legjobb előadások, legértékesebb produktumok, a minőségi csúcspontok láthatóságát rendszerszerűen fogja biztosítani. Ez nemcsak a képzési tevékenység vagy a K+F+I eredmények hozzáférhetőségét szélesíti, hanem mobilizálási eszköz is. A lehetőségek megragadásához a képzésszervezés és -menedzsment célirányos felkészítése, megerősítése szükséges.

Tervezett akciók:

Képzési elemek megjelenítése on-line; e-learning módszer, megoldások (keretrendszer, felület) kialakítása; online megjeleníthető tartalmak felmérése; pilot tevékenység; pilottapasztalatainak értékelése; szélesebb körű e-learning szolgáltatások bevezetése

Indikátorok:

e-learning képzési elemek, tananyagok száma

2. stratégiai irány: K+F+I tevékenységek

Bármely mértékadó művészeti egyetem ma már több, mint oktatási intézmény, sokkal inkább olyan tudásközpont (hub), ahol az erős oktatási tevékenység mellett jelen van a kutatás, az intellektuális és kreatív teljesítmény ösztönzése, az innovációs kapacitás fejlesztése, az innovációmenedzsment és a termékfejlesztés, a globális stratégiai partnerhálózatok kiépítése és a professzionális nemzetközi projektmenedzsment is. A sikeres művészeti egyetemek abban is érdekeltek, hogy a nemzetközi oktatási-gazdasági szektor mértékadó szereplőivé váljanak. A kutatás, a fejlesztés, a művészeti alkotómunka és kísérletezés a MOME számára nagyobb jelentőségűvé válik, megerősödik, és az autonómia elismerése mellett innovációra tör, társadalmi hasznosulást, továbbá piaci bevezetést is céloz. Az elméleti kutatások, a horizontális és alkalmi feladatokat végző pop-up laborok, a K+F+I folyamatok mellett a létrejövő új tudás, az innováció belső, illetve külső hasznosulását tervezett tevékenységek, valamint dedikált szervezeti keretek fogják támogatni.

1. stratégiai cél: K+F+I gondolkodás és tevékenység jelenlétének és hatásának erősítése

Indoklás: A MOME gondolkodásában egyenlő jelentőségűvé válik és egymással szoros együttműködésben, integráltan jelenik majd meg a sokrétűen értelmezett kutatás, az innovációra törő fejlesztés és az oktatás. Az oktatást áthatja az alkotó, kísérletező megközelítés és a kutatási eredmények bevonása, a hallgatók részt vesznek a kutatásban, fejlesztésben és az innovációban. A kutatás, kísérleti fejlesztés tudatosan felhasználja az oktatási folyamatokat, bevonja a hallgatókat, egyben megalapozza az innovációs folyamatokat. Ezen dimenziók egymással dinamikus viszonyban lesznek jelen a mindennapok tevékenységeiben csakúgy, mint a folyamatos gondolkodásban a MOME missziójáról és aktuális feladatairól. A működés csomópontszerűvé (hub) válik, további jellemzői az integratív gondolkodásmód és folyamatok, a projektalapúság, a széles körű partnerség (akadémiai, alumni, szakmai közösségi, magánszektorból jövő, nonprofit és állami szereplők részvételével).

A kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységek jelenlétét leginkább egy komplex művészeti tudásközpont működése tudja megerősíteni, amely fő feladatként látja el a különböző típusú és tematikájú kutatások indítását, befogadását, partnerek bevonását, és teret, keretet ad a kísérletező, fejlesztő tevékenységeknek. Komplexitása abban áll, hogy sokféle tevékenységet fog egybe a kutatás-alapú doktori képzésekről a kísérleti fejlesztő projekteken át az inkubációs programokig és mindezek szakmai-szervezeti támogatásáig. 2018-tól Önálló új épület fogadja be mindezeket a tevékenységeket.

A horizontális laborok eddig is jelentős kutatási tevékenységet folytattak, a kiválósági címmel járó támogatásból további kutató, kísérleti alkotó programok indultak. Ezek további fejlesztése, néhány nagyobb kutatási projekt felépítése és elindítása a következő lépés, amelyhez a tudásközpont új infrastruktúrája mellett megerősített kutatásszervezési és -menedzsment támogatás is társul.

Nem magától értetődő, a művészetek terén mi számít kutatásnak, kísérleti fejlesztésnek. A kutatási módszerek, megközelítések tipológiája is még alakulóban van, ahogy az egyes kutatási típusok sajátos módszerei, eszközei is. A kutatások, kísérleti fejlesztések megerősítése érdekében szükséges a kutatómódszertan fejlesztése, kutatása, amelynek egy design kutatási központ ad keretet. Emellett új, kurrens témákra új laborok létrehozása is cél a Tudásközpont bázisán.

A valóban sikeres designkutatásokhoz és a piaci partnerekkel közös kutatás-fejlesztési projektek érdemi sikeréhez elengedhetetlen feltétel a laboratóriumi körülmények között megvalósított felhasználó-tesztelés (laboratory usability testing) a termékfejlesztés minden fázisában. Ez folyamatosan képes a terméktervezés, illetve az újratervezési folyamatok során felmerülő problémák azonosítására; megkérdőjelezheti, avagy megerősítheti a tervezési folyamat során kialakult téves, avagy éppen igazolható meggyőződések; a tervezési folyamatra vonatkozó kvantitatív adatgyűjtést biztosít; lehetővé teszi a prototípusok tesztelését; a használhatósági kutatások (usability studies) státuszának megerősödését biztosíthatja az együttműködő vállalatok körében és az akadémiai berkekben is.⁷

Tervezett akciók:

A Tudásközpont funkció létrehozása és elindítása; a következő két évben a tudásközpont feladatainak részletes tervezése, szervezeti – működési kereteinek kialakítása, feladatainak definiálása következik, hogy a 2018-ban elkészülő Tudásközpont épület átadásakor azonnal működőképes legyen. Kreatív innovációs módszertani kutatás, fejlesztése(K+F+I programok, tevékenység-elemek megerősítése; Design Research Centre létrehozása, kutatási laborok bővítése, közte User Experience Lab; UXL); új laborok elindítása a Tudásközpont keretei között; a tervezési ciklusa alatt a szakszerű felhasználói tesztelés szellemi és fizikai feltételeinek megteremtése

Indikátorok:

⁷ Vö. <http://teced.com/services/usability-testing-and-evaluation/lab-usability-testing/> Hozzáférés: 2015. 12. 18.

épület átadása (2018), szervezeti egység alapítása (2018), feladatlista (2018)

új programok, tevékenység-elemek száma

kutatóközpont(2018); kutatási programok száma;

2. stratégiai cél: A tudományos és piaci kutatási aktivitás kiegyensúlyozott fenntartása

Indoklás: A MOME KFI tevékenységének fejlesztése szakmai irányultságának megfelelően a kreatív technológiák térhódítása következtében kapott az elmúlt évtizedekben új távlatokat, melyek a jövőben is hatalmas potenciállal bírnak. Általános érvénnyel kiemelendő e pontnál a könyvtár szerepe. A fentiek szellemében a könyvtár a MOME széles körű oktatási és kutatási tevékenységét hagyományos és nem hagyományos dokumentumai, információforrásai gyűjteményének gyarapításával, külső információforrásokhoz való hatékony hozzáférés biztosításával, a hallgatók, oktatók és kutatók által, egyetemi és szakmai céljaik eléréséhez szükséges hagyományos és virtuális szolgáltatások iránti együttes igények kialakításával segíti.

A MOME sajátos szerepéből adódik, hogy jó eséllyel tervezheti mind az alap-, mind az alkalmazott kutatási területen az eredmények javítását. A gyakorlati hasznosítás és a tervező-művészi alapkutatási attitűd egyszerre jellemzője a kutatásnak. Eddig pilot jelleggel történt akadémiai jellegű értékelés, ezek értékes tapasztalatokat szolgáltattak a további építkezés számára.

A K+F+I tevékenységek megerősítése szükségessé teszi, hogy ne csak a MOME jelenlegi oktatóitól várjunk el még intenzívebb alkotó, kutató munkát, hanem a kutatásra, fejlesztésre, innovációra koncentráló kutatókat is a rendszerbe illesszünk tartós, illetve időszakos jelleggel, alap, illetve alkalmazott, célzott kutatási feladatokra. A vezető nemzetközi egyetemek már ma is jelentős kutatói gárdával dolgoznak az oktatói gárda mellett. Ahhoz azonban, hogy a tudományos kutatómunkatársak számát érdemben növelni tudjuk, és e pozíciókat nemzetközi színvonalon legyünk képesek betölteni, nemzetközi színvonalú kutatásfejlesztésre és kutatástámogatásra van szükség. MOME Research Fellowship néven új, nemzetközi kutatói pozíciók létrehozása és betöltése a cél a Tudásközpont fejlesztésének keretében a nemzetközi szcénában megszokott kutatásfejlesztői és -támogatói (ti. *research development* és *research support*) infrastruktúra biztosításával. A kutatásfejlesztő, illetve kutatástámogató adminisztratív munkaerő (ti. *research development officers (RDO)*, *research support officers (RSO)*) egyfelől a campusra hozandó nemzetközi kutatók pályázatát támogatja, másfelől pedig a már rezidens kutatók magyarországi, illetve a campuson történő beilleszkedését segíti, s a nálunk folytatott kutatói munkát támogatja adott esetben újabb pályázati segítségnyújtással.

Tervezett akciók:

a) Az alapkutatások, alkotó-művészetek terén, továbbá az alkalmazott kutatások, alkalmazott tervezési, alkotói feladatok terén az eredmények fenntartása, láthatóságának javítása. Az eredményesség tekintetében a legnagyobb eltérések a művészeti és tudományos eredmények publikálása tekintetében vannak, ezt 2018-ra harmonizálni kell. A kutatások, alkotó munka tervezésekor figyelemmel kell lenni a nyilvánosság szempontjaira is. A könyvtár és a MOME Brand bevonásával nagyobb nyilvánosság teremthető az eredményeknek, a művészeti életben szokásos kiállítások, prezentációk, előadások mellett digitális repozitóriumban, a digitális portálon és a MOME honlapján is meg kell jeleníteni azokat.

b) Kiegyensúlyozott, többdimenziós minősítési rendszer bevezetése (oktatás mellett bluesky és alkalmazott kutatás, innovációs aktivitás stb. szempontjainak figyelembe vétele); A Minőségbiztosítási Bizottság koordinálásában a megkezdett minősítési rendszer kidolgozásának befejezése, elfogadtatása, bevezetése, és annak alapján az akadémiai tervező-értékelő folyamatok rendszeres elindítása.

c) Új kutatói pozíciók létrehozása és betöltése; Kutatói státusok finanszírozására pályázatok benyújtása, vállalati ösztöndíjak létrehozásának kezdeményezése partnereknél, a tervezési időszak alatt pilóta programok keretében RDO-k, illetve RSO-k alkalmazása kisszámú hazai, illetve nemzetközi rezidens kutató fogadásakor.

Indikátorok:

A tudományos/művészeti eredmények száma az MTMT-ben (vagy az azzal összhangba hozott mutató)

Minősítési rendszer

RDO-k, RSO-k, illetve rezidens hazai és nemzetközi kutatók száma

3. stratégiai cél: a K+F+I tevékenység tartalmi megújítása

Indoklás: új kutatási, kísérleti fejlesztési projektek indítása partnerek bevonásával az adatvizualizáció és szonifikáció, a user experience, a user centered design, a design thinking, a service design, a social design, a kreatív terület-, régió- és településfejlesztés, a gasztrodesign, a smart city, a fenntartható és holisztikus tervezés, a lighting design, a digitális tárgyalgató, a new craft design tematikákban.

Tervezett akciók:

A MOME-n képviselt szakmai területeken új, kortárs irányokban, témákban induljon K+F+I tevékenység; Új kutatási területeken, témákban kutatási projektek indítására, részvételre ösztönzés; aktív projektfejlesztés; partnerek keresése és bevonása;

Indikátorok:

Új irányokban, témákban indított K+F+I tevékenységek száma

4. stratégiai irány: A K+F+I tevékenység hatókörének bővítése

A MOME önmagát elsősorban nemzetközi kontextusban értelmezi, és a jövőben még inkább így lesz. A művelt szakterületek nemzetközi folyamatainak és eredményeinek figyelemmel kísérése elengedhetetlen a megfelelő szellemi inspiráció érdekében. Az alapműködést jelentő akadémiai tevékenységek nem is értelmezhetők más keretben. A léptékváltás előtt álló kutatás-fejlesztés-innováció, továbbá a társadalmatisítási és piacosítási törekvés – bár fókusza sokszor lokális vagy regionális – önértelmezése, ambíciója határokon átívelő: a helyi problémákra reflektálás, a helyi igényekre való válaszkérés nemzetközi viszonylatban is érthető és értékelhető, világszínvonalú tevékenységet tesz szükségessé.

A kreatív területek, a design probléma-megoldási technikái nemzetközi szinten működőképesek, ám a problémák, amelyek megoldását célozzák, lokálisak. A MOME legalábbis tudatosan törekszik a design nemzetközileg fejlesztett módszereit helyi problémák megoldására felhasználni a társadalmi felelősség és a szociális design alapján. Ezért nemcsak nemzetközi jelenléte és láthatóságra törekszik, hanem arra is figyel, hogy helyileg (Magyarország jellegzetes problémavilágaiban, különböző probléma helyszínein) is jelen legyen és K+F+I tevékenységével a helyi közösségeket is szolgálja. Ennek eredményeit pedig nemzetközi szinten tegye láthatóvá. Ilyen értelmű K+F projektek már zajlanak Bódogváson, illetve Tihanyban.

A MOME célja olyan nemzetközi konzorciumokban részt vállalni, melyek az akadémiai szféra és a kreatív ipar együttműködésére alapozva folytatják tevékenységüket, és az EU-s támogatási rendszerben képesek működésük elsődleges forrását megteremteni. Erre már most is van példa, ám ezt a tevékenységet minél nagyobb hangsúllyal, széles körben szeretnénk folytatni.

Tervezett akciók:

A lokálistól a nemzetköziig minden szinten legyen jelen K+F+I tevékenységgel a MOME; nemzetközi kutatási konzorciumokban való részvétel, kutatási programok szervezése; magyarországi K+F+I szintek azonosítása és a jelenlét kialakítása, illetve megerősítése; K+F+I projektek indítása, illetve folytatása. Javuljon a nemzetközi hatókörű K+F+I aktivitás és eredményesség; Nemzetközi konzorciumok szervezése, illetve ilyenekbe belépés; nemzetközi pályázati tevékenység, nemzetközi K+F+I projektekben részvétel, illetve ilyenek elindítása

Indikátorok:

A KFI tevékenységek hatóköre (megrendelő vagy kutatás céljának székhelye alapján)

A nemzetközi hatókörű és a nemzetközi partnerekkel folytatott K+F+I aktivitások száma, eredmények mutatója (megrendelő vagy kutatás célja vagy partner székhelye alapján); elért díjak, kiadványok, megjelenések száma.

5. stratégiai cél: A K+F+I tevékenység partnerségeinek erősítése

Indoklás: A MOME jelenleg is egyre szélesedő partneri köre még tágabbá, sokrétűbbé válik, melynek tagjai egyre több tevékenységbe kapcsolódnak be aktív szereplőként, egyenrangú, alkotó félként. Az eltérő tapasztalatok és megközelítések megismerése inspiráló, a nagyon különböző, nehezen elfogadható vagy megérthető javaslatok által fenntartott irritáció pedig a korábbi határokat bátrabban átlépő válaszok, alternatívák megfogalmazására készíti. Így a különböző partnerek jelenléte és bevonása minőségfejlesztő, színvonal-emelő erővel bír. A MOME ezért több szakmai hálózat, konzorcium, tudományos és innovációs társulás tagja lesz, megerősítve partneri viszonyát a kreatív ipari szereplőkkel, a média és az infokommunikációs világ aktoraival, a művészeti, tudományos, vállalkozási és oktatási szféra tagjaival. A korábbinál szorosabb együttműködésre törekszik a többi, számára referenciaintézményként kiemelt figyelmet érdemlő egyetemekkel. A hazai felsőoktatásból különösen a más tudományterületeket, diszciplínákat művelőkkel törekszik még több közös kutatás, esetenként közös képzési program indítására. Partnerként tekint az olyan kutatóintézetekre, jelentős külföldi és hazai iparvállalatokra is, akikkel jelentős társadalmi témákban (egészségfejlesztés, klímaváltozás, energia- és anyag-felhasználás, infokommunikációs technológiák, társadalomfejlesztés) indíthat – a designgondolkodáson alapuló értéktöbbletet biztosítva – kutatási-fejlesztési projekteket.

A MOME a szociálisan érzékeny és inkluzív design által vezérelt megközelítés terjesztése érdekében kiemelt partnerének tekinti a hazai városokat és hátrányos helyzetű kistérségeket, a kormányzati szereplőket, a közsféra intézményeit, valamint a civilszervezeteket.

Tervezett akciók:

Egyre több K+F+I tevékenység induljon jelentős külső (ipari, kutatóintézeti, egyetemi) partnerrel; Néhány jelentősebb partnerrel közös K+F+I projekt indítása (előkészítés, partnerségi megállapodás megkötése, pilot tevékenység, nagyobb léptékű közös projekt)

Indikátorok:

K+F+I tevékenységekbe bevont partnerek száma;

6. stratégiai cél: Az innovációs láncban betöltött intézményi szerep növelése (a K+F+I tevékenység támogató és menedzsment folyamatai)

Indoklás: A MOME eltökélt abban, hogy a falai között oktatási, illetve K+F+I tevékenységek nyomán évente keletkező számos szellemi termék (ötlet, alkotás, modellek, know-how) kezelését, védelmét és menedzsmentjét - nemzetközi jó gyakorlatok megfelelő adaptációjával - tervezett és szabályozott folyamatok mentén végezze, ezzel támogatva a szerzőket/alkotókat/kutatókat csakúgy, mint az egyetemet.

A Tudásközpont létrehozásával kellő tér és infrastruktúra jön létre ahhoz, hogy a létrejövő szellemi termékek, gondolatok továbbfejlesztését, piacra jutását és hasznosítását, továbbá kezdő alkotó, fejlesztő szakemberek, tervezők, csoportok indulását támogató tevékenységek helyet kapjanak. A MOME + néven folyó pilot tapasztalataira építve. A Tudásközpont – a doktori iskola, a laborok, a K+F+I projektek otthonaként kreatív és kölcsönösen támogató környezetet jelent e tevékenységek számára.

Tervezett akciók:

- a) IP stratégia kidolgozása és bevezetése
- b) Tudás- és technológia transzfer, inkubáció és mentorálás, piacosítási pipe-line folyamatok elindítása; Tudás- és technológia transzfer tevékenység indítása; inkubációs és mentorálási program kialakítása és elindítása; piacosítási pipe-line folyamatok megtervezése és elindítása

Indikátorok:

IP stratégia
folyamatok, inkubált/mentorált személyek, csoportok, vállalkozások

3. stratégiai irány: Harmadik misszió keretében végzett tevékenységek

1. stratégiai cél: Társadalmilag elkötelezett tervezés, alkotás és innováció támogatása

Indoklás: A társadalmilag felelős tevékenységek beindítása azzal a céllal, hogy a társadalmi értelemben elkötelezett tervezés képzési és K+F+I projektjeit a MOME mint a „helyi társadalom értelmiségi központja” (vö. *AVIR kézikönyv*⁸) a helyi erőforrások és a mindenkori fejlesztésekben érintettek (*stakeholders*) és különösen is a KKV-szektor, a civil és a közszféra szereplőinek tényleges tervezésbe történő bevonásával tudja megvalósítani a globális designkultúra legkorszerűbb eszközeivel. A designkultúrához köthető közcélú projektek, illetve különösen a tervezés vezérelte innováció folyamatai Magyarországon a fejlett országokban megszokott nemzeti designstratégia hiányában még mindig esetlegesek és széttagoltak. Különösen fájó ebből a szempontból a közcélú designprojektekben érintett döntéshozók, megrendelők, befektetők és felhasználók (*stakeholders*) a tervezési folyamatba történő tényleges bevonásának látványos hiánya. A MOME harmadik missziójával ezen a szomorú helyzeten kíván változtatni participatív és inkluzív módszereivel.

Tervezett akciók:

MOME *Socially Responsible Design Activities for Local Solutions in Global Context* beindítása a stakeholderek tényleges tervezésbe történő bevonásának elősegítésére A tervezési ciklusban - összhangban a MOME K+F+I fejlesztéseivel - a MOME összehangolja a társadalmi értelemben elkötelezett tervezői képzéseinek és projektjeinek munkáját és módszertani segítséget nyújt ahhoz, hogy a civil és a közszféra, illetve a KKV-szektor hatékonyabban és minden tekintetben eredményesebben vehessen részt a hazai közcélú fejlesztésekben. Ez az összehangolási és támogatói misszió a KKV-szektorban nem csak a vállalatok innovációs potenciálját képes növelni érdemben, de az érintett vállalatok arculatát is sikeresen változtatja meg, és teszi hazai és nemzetközi értelemben is versenyképesebbé. A támogatói misszió kiemelt funkciói közé tartoznak a közös fejlesztések, illetve a tanácsadói munka (social design consultancy).

Indikátorok:

SRD-aktivitások száma , elért, ill. bevont hallgatók és stakeholderek száma

8 Lásd <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/avir-kezikonyv-avir/pr01s03.html>

2. stratégiai cél: Projekt alapú tevékenységek fejlesztése

Indoklás: A MOME-n a – reguláris oktatási és a hozzá kapcsolódó adminisztratív és működ(tet)ési funkcionális folyamatok kivételével – a tevékenységek jelentős része projekt-keretben folyik. Még a reguláris képzésben is megjelenik sok projekt alapú tevékenység, részben oktatási célú, részben az oktatás céljaira is felhasznált külső, valós projektek. Ezért szükséges a projekt, mint tevékenység-keret definiálása, a projektek klasszifikációja, a projektmenedzsment szervezeti és adminisztratív megerősítése. Mindez azt segíti, hogy a projektek és az általuk hordozott célok kellő eredményességet mutassanak.

Tervezett akciók:

- a) Projektek harmadik fél részére történő működtetésének fejlesztése, kataszter kialakítása
- b) Vállalkozások számára és velük közösen kreatív projektek vitele
- c) Civil szervezetek, NGO-k számára és velük közösen kreatív projektek vitele
- d) Kormányzat, helyi kormányzat számára és velük közösen kreatív projektek megvalósítása

Indikátorok:

projekt-folyamatok rendje

projektek értéke

3. stratégiai cél: Kreatív fejlesztői ökoszisztéma kialakítása

Indoklás: A MOME-t egyre jelentősebb megkeresések érik el piaci, civil szervezeti és kormányzati részről egyaránt kreatív fejlesztői, tervezői, alkotói feladatok ellátására – önállóan vagy együttműködésekben. A korábban vitt gyakorlat, hogy ezek egy jó része az oktatási folyamatba csatornázva, a hallgatók közreműködésével – és így számukra is valós kihívásokat biztosítva – valósuljanak meg, a feladatok száma és nagysága miatt már nem folytatható. Egyre több az olyan feladat, amelyet professzionális menedzsment támogatással és professzionális, a piaci körülményekhez szokott tervezőkkel, kreatív fejlesztőkkel kell megoldani. Ehhez – főképp a megfelelő színvonal és minőség biztosítása érdekében – a MOME az alumnusok körére támaszkodik, s egy olyan rendszert, hálózatot kíván létrehozni, amely holdudvarként mindig biztosítani tudja, hogy az igényeknek megfelelő szakértelem álljon rendelkezésre. A friss alumnusok számára ez továbbá munkalehetőséget, referenciaépítést, tapasztaltszerzést, kapcsolatháló-építési lehetőséget is jelent, és így egyfajta utógondozásként is felfogható a MOME részéről.

Tervezett akciók:

Alumnusok bevonása kreatív projektek megvalósításába; alumnus regiszter létrehozása, feltöltése, rendszerbe illesztése; a kiválasztási, bevonási és megvalósítási folyamat szabályozása,

Indikátorok:

alumnus regiszter; regiszterbe felvettek száma;

bevont alumnusok száma

4. stratégiai cél: Kreatívipari vállalkozásfejlesztés

Indoklás: A létrejövő új Tudásközpont infrastruktúrájának segítségével a MOME még tovább léphet missziójának abba az irányába, amely a saját tevékenység fejlesztésén, saját hallgatók támogatásán túl a kreatívipari szereplők bevonását és támogatását célozza; részben a MOME kreatív központként való működésének megvalósításaként, részben azon igyekezetének újabb realizálásaként, hogy nagyon különböző szereplőket hozzon egy

platformra, vonjon be közös tevékenységekbe és az ily módon létrejött innovációkat, szinergiákat hasznosítsa maga és a környezete javára. A Tudásközpont laborjai, workboxai, stúdiói lehetőséget adnak rá, hogy a MOME ne csak saját diákjait, alumnusait inkubálja, mentorálja, hanem más (szakmai) területekről, újfajta tervekkel és ötletekkel jelentkezőket is befogadjon és támogasson, ezzel is növelve hatását, és színesítve a maga körül kialakuló kreatív fejlesztői ökoszisztémát.

Tervezett akciók:

Inkubáció és mentorálás harmadik fél részére; inkubációt szolgáló infrastruktúra kialakítása, szolgáltatásfejlesztés

Indikátorok:

inkubációt szolgáló infrastruktúra; inkubált/mentorált külső személyek/csoportok száma

Stratégiai célok elérésére indított akciók sikerét támogató ill. az elért eredmények fenntartását segítő, támogató intézkedések

A fő stratégiai irányok és azon belül a stratégiai célok elérése érdekében nem csak stratégiai akciók végrehajtására van szükség, ezek önmagában még nem elegendők. Szükséges, hogy ezeknek az akcióknak, tevékenységeknek a szakmailag megfelelő alátámasztott és professzionális tervezése, a megvalósítás koordinációja és támogatása, majd a létrejövő eredmények beillesztése, integrálása az egyetem életébe, mindennapi működésébe, végül az eredmények, a létrejött szolgáltatások, folyamatok, know-how-k fenntartása, rutin ám magas szintű működtetése. Ahhoz hogy ez megvalósulhasson, számos területen, ahol ez most nem látszik biztosítottnak, további fejlesztésekre van szükség. Ezeket alább a 'Szolgáltatások és menedzsment tevékenységek' fejezetben mutatjuk be, illetve tervezzük.

Mindezekon túl a mindennapi reguláris, üzemszerű működés biztosítása is fejlesztendő, hogy minél hatásosabb és hatékonyabb, azaz professzionális módon, zavartalanul folyhasson a szakmai munka a campuson. Tekintettel arra, hogy a megkezdődött campusberuházás eredményeként nagyobb alapterületen, több funkció és azokat kiszolgáló több szakmai szolgáltató folyamat fog működni az egyetemen, az ezek háttérét biztosító menedzsment működését is meg kell erősíteni és fel kell készíteni. Ez is többreut feladat, számos intézkedést kíván, ezeket tekintettük át a 'Humán erőforrások', az 'Intézményirányítás', a 'Gazdálkodás' és az 'Infrastruktúra' fejezetekben.

4. Szolgáltatások és menedzsment tevékenységek

1. intézkedés célja: Tanítás és tanulás módszertani fejlesztése, támogatása

Indoklás: A tanítási és tanulási központ létrehozása sok célt szolgál: a képzők képzését, vagyis az oktatói és kutatói kar folyamatos és flexibilis továbbképzését biztosítja, továbbá a hallgatók és tanulás- és kompetencia-fejlesztését, ennek monitorozását, illetve a hallgatói tanácsadás és támogatás feladatait is ellátja, ezzel is megelőzve a lemorzsolódást. Az IFT ciklusa alatt részben az Oxford Learning Institute (<https://www.learning.ox.ac.uk/>), részben más nemzetközi learning-centre-k mintájára, a helyi szempontokat messzemenően figyelembe vevő kreatív adaptációkkal megalakítjuk a MOME Learning Centre-t.

A képzők gyors reagálása és flexibilis át-, illetve továbbképzése az egyre hektikusabban változó globális piaci és felsőoktatási helyzet miatt elengedhetetlen egy valóban versenyképes egyetemen. A saját munkaerő projektorientált és eseti kihívásokra gyorsan reagáló át-, illetve továbbképzése mellett a MOME LC bevételi forrásként is szolgálhat, amennyiben más egyetemek és felsőoktatási intézmények munkatársainak ilyen jellegű képzésében sajátos kompetenciák (pl. kreativitás-fejlesztés, design thinking stb.) nyújtásában való közreműködésre is alkalmassá teendő. Ez a funkció egyúttal az egyetem harmadik missziós törekvéseihez is kapcsolódik.

Tervezett intézkedés:

- a) MOME Learning Centre létrehozása módszertani fejlesztésre, az oktatói kar továbbképzésének biztosítására.
- b) Hallgatók tanulás és kompetencia fejlesztését célzó programok indítása
- c) Monitoring tevékenységek végzése, illetve újak indítása: DPR, kompetencia-mérleg és -mérés
- d) Hallgatói tanácsadás és támogatás (mentálhygiéne, tanulási út tervezés stb.) végzése a TIÖK-kal közösen

Indikátorok:

A centrum megalapítása; centrum feladatellátását végzők száma; a centrumklienseinek száma

2. intézkedés célja: Kutatás módszertani fejlesztése

Indoklás: A MOME mint művészeti intézménynek a K+F+I tevékenységek terén kettős elvárásnak kell megfelelnie: egyfelől klasszikus alapkutatásokat kell végeznie, másfelől viszont az alkalmazott kutatások során sajátos, a művészeti alkotásra és kreatív tervezésre, a design research-re jellemző alkotói-kutatói technikákat kell alkalmaznia. Ez utóbbi jelentősen eltér a kemény tudományok, de a társadalomtudományok módszereitől is. A hagyományos kutatási módszerek a tervező és művész tanárokat, a design gondolkodás és kreatív tervezés a kívülről, más szakmai területekről érkezőket állítja kihívás elé. A K+F+I tevékenységek tervezett felfuttatásának támogatása érdekében ezért szükséges e tevékenységekben résztvevő saját oktatók és kutatók, illetve külső résztvevők számára kutatás-módszertani felkészítést biztosítani. A létrehozandó Design Research Centre azonban nemcsak ezt biztosítja, illetve szervezi, hanem módszertani kutatásokat és fejlesztést is végez, behozva a kurrens nemzetközi megoldásokat, innovációkat, naprakészséget biztosítva ezzel a Tudásközpont működéséhez.

Tervezett intézkedések:

módszertani fejlesztés és továbbképzés elindítása

Indikátorok:

A továbbképzéseken részt vevők száma

3. intézkedés célja: Karrier támogatás fejlesztése

Indoklás: A MOME Career Services programjának beindítása összhangban áll a MOME mentorálásra, inkubációra és alumni programra vonatkozó törekvéseivel és a kiválósági támogatás keretében megvalósult MOME+ kísérleti program tapasztalataival, annak érdekében, hogy az egyetem mindhárom ciklusú hallgatóinak egyetem alatti, illetve főként közvetlenül az egyetem utáni továbbtanulási és szakmai terveit, döntéseit és működését előkészítse és támogassa. A legtöbb vezető egyetemen a világban természetes, hogy a hallgatók karriertervezése, karrier-előkészítése már a tanulmányaik során megindul. Tipikusan olyan segítségnyújtásról van itt szó, amelyik a klasszikus – tantermi, illetve stúdióalapú – egyetemi képzést kiegészíti, támogatja, de annak szervezeti értelemben nem része. A létrehozandó szolgáltatáscsomag - összhangban a tervezett MOME Learning Centre-rel és a főként angolszász karriertámogatási modell jegyében - pályázati segítséget biztosít, gyakorlati munkakeresési és munkaközvetítésbeli tanácsokat és szolgáltatásokat (CV-írás, interjúfelkészítés, job recruitment fair stb.) szervez és nyújt. A MOME Career Services folyamatosan kooperál a MOME egyéb mentoráló, inkubációs és alumni programjaival.

Tervezett intézkedés:

Career Services program kidolgozása és beindítása (MOME+ kísérleti program tanulságaira építve),

Indikátorok:

támogató programok száma; a feladatokra dedikált munkatársak száma; támogatásban részesített hallgatók száma

4. intézkedés célja: Képzések minőségbiztosításának fejlesztése

Indoklás: A MOME megújított Minőségbiztosítási Bizottsága új minőségfejlesztési- és biztosítási keret kialakítását határozta el, építve a megújított európai felsőoktatási minőségbiztosítási standardokra és útmutatóra (ESG). Miközben számos komoly értékelési és visszacsatolási mechanizmus működik a képzés során, ezek kevésbé dokumentáltak és főképp nem egységes keretbe foglaltan, rendszerelvűen működnek. A képzések színvonalának további növelése érdekében szükséges a még tudatosabb, reflektáltabb gondolkodás azok minőségéről és ennek elősegítése érdekében az eredmények monitorozása. Ezt készíti elő a Kiválósági címmel elnyert alapról finanszírozva indított tanulási, oktatási eredményesség kutatás is. A minőségbiztosításnak ki kell terjednie minden képzési típusra (BA, MA, doktori, továbbá a rövid idejű és felnőttképzések)

Tervezett intézkedés: Egységes szemléletű minőségfejlesztési és –biztosítási keret kidolgozása, elfogadása; rendszeres programértékelések bevezetése; éves összesítő képzés-értékelés bevezetése

Indikátorok: BA, MA, illetve doktori programokra, valamint a rövid idejű és felnőttképzésekre vonatkozó minőségjelentés (típusonként 1-1 jelentés/év)

5. intézkedés célja: Hallgatói tanulmányi nyilvántartás fejlesztése

Indoklás: A MOME a következő években nehéz időszak elé néz: a campus beruházás miatt két évre ideiglenes helyszínre kell költöznie. Majd vissza a megújult, átalakult campusra. Komoly kihívást jelent majd az oktatás zavartalanságának fenntartása, a szemeszterek beindítása, vizsgaidőszak megszervezése az új, szokatlan helyszíneken. Nemcsak a TIOK számára, hanem az oktatók és a hallgatók számára is elő kell segíteni a változó körülmények között a minél könnyebb tájékozódást, információhoz jutást. A tanulás és tanítás megszervezésével és bonyolításával kapcsolatos jobb kommunikáció biztosítása érdekében fejleszteni szükséges a tanulmányi ügyintézkedést és bővíteni a távoli elérést is lehetővé tévő e-megoldásokat, például valós idejű adatokat közvetítő és a hallgatók, oktatók egymás közötti kommunikációját is támogató tanulmányi applikáció fejlesztésével, vagy a tanulmányi ügyvitel elektronizálásával. Ugyancsak fontosabbá válik a tanulmányi nyilvántartás további pontosítása és a keletkezett adatok naprakész elemzése az oktatásirányítás informálása, a tervezés számára.

Tervezett intézkedések:

- a) tanulmányi ügyintézés korszerűsítése, fejlesztése (eTIOK, MOME hallgatói app)
- b) tanulmányi nyilvántartás, adat-elemzés és szolgáltatások bővítése

Indikátorok:

app felhasználók száma; e-ügyintézés igénybe vevők száma, adatelemzések száma

6. intézkedés célja: Digitális tudásbázis-építés és fejlesztés

Indoklás: A kutatások hatékony végzéséhez, az alkotói és K+F+I eredmények nagyobb közönséget megszólító közzétételéhez, a hallgatók tanulási feladataihoz, illetve végzést követő szakmai életében egyre nagyobb szerephez jutnak az online eszközök, digitális adatbázisok, marketing célú programok. Ezek megismerésével, értő alkalmazásával képesek lesznek hatékonyabb online jelenlétet biztosítani saját maguk, eredményeik, (majdani) vállalkozásuk számára. Ennek köszönhetően jóval szélesebb rétegeket tudnak majd elérni terveikkel, alkotásaikkal, eredményeikkel, és könnyebben juthatnak további felkérésekhez, meghívásokhoz, munkalehetőséghez, illetve hatékonyabban tudnak bemutatkozni külföldön. A digitális eszközökkel való tanulás és kutatás képességének fejlesztésére felkészítő foglalkozásokat, programokat szükséges indítani, amelyeket érdemes összehangolni a többi kompetencia-fejlesztő tevékenységgel (vö. 4.1).

A MOME tevékenységének és oktatói eredményeinek disszeminálására fokozottan szükség van. Erre publikációs és alkotói adatbázis kialakításával, digitális repozitórium és portálra épített szolgáltatási rendszer megvalósításával kerülhet sor hatékonyan, a korábbi, e téren megkezdett fejlesztések folytatásával. A MOME Repozitóriuma az egyetem hosszú távú stratégiáinak elengedhetetlen része. A MOME Egyetemi könyvtár információs szolgáltatásai a design szakterület unikális sajátossága következtében kiemelt jelentőségűek a szakterületi információk összegyűjtésének és szétsugárzásának terén, elsősorban az oktató intézmény kiszolgálása során, de az egész magyarországi design közösség számára. Az intézmény rangjának és a hazai felsőoktatásban elfoglalt unikális szerepének megfelelően fontos, hogy az egyetem részt vegyen a tudományos és egyetemi publikációk hozzáféréseinek nemzetközi hálózatában, és létrehozzon egy digitális repozitóriumot, amely megvalósítja az egyetemen levő digitális tartalmak összegyűjtését és publikálását, tartalmi és tematikai feldolgozását, hosszú távú megőrzését, és olyan rendszer létrehozásában érdekelt, amely egyaránt illeszkedik a már megvalósult hazai rendszerekhez és a külföldi hasonló szolgáltatásokhoz. Az iparművészet és design szakterület különösen fontos eleme a létrejött tudományos, technológiai, stílus és egyéb eredmények, modern technológiák és irányvonalak nemzetközi szintű ismerete és az információk cseréje, ezért a nevezett szolgáltatásokhoz olyan rendszert kívánunk megvalósítani, amely általánosan használt technológiákra és szabványokra épül, és képes integrálódni külső rendszerekhez, képes támogatni az intézmények közötti együttműködést, ugyanakkor

megfelelő jogosultsági eszközökkel védi is az intézményi tulajdonjogú, nem nyilvános információkat. A fejlesztés kapcsolódik az akadémiai közösség tervezett teljesítménytervezési és minőségértékelési rendszeréhez (vö. 5.3)

Tervezett intézkedések:

a) A könyvtár munkatársai a könyvtári és webes információkeresés (a web fejlődése, web 2.0-ás alkalmazások áttekintése, webergonómia, keresőoptimalizálás és social media eszközök) mellett további adatbázis-kezelő és online részvételt támogató program bemutatását és használatát illesztik be kínálatként a learning centre kínálatába.

b) digitális repozitórium és portálra épített szolgáltatási rendszer kiépítése, MTMT-vel összekötése. Szükséges az informatikai fejlesztés továbbvitele, a kialakított szoftver bevezetése, ennek keretében betanítása, majd adatokkal feltöltése, továbbá integrálása a MOME egyéb informatikai szolgáltatásaihoz (honlap, személyi és projekt adatbázisok stb.).

Indikátorok:

programok száma, kliensek száma

feltöltött rekordok száma, adatbázisba bekerült oktatók, kutatók száma

7. intézkedés célja: IT Services

Indoklás: A beruházással létrejövő új campus működtetése, és az ott folyó stratégiai és kiszolgáló tevékenységek támogatása az IT szolgáltatások jelentős fejlesztését igényli. A campus beruházásnak része az infrastruktúra kiépítése és az eszközbeszerzés, így valójában a funkciók és szolgáltatások tervezése és fejlesztése az, amire szükség van. Ez azonban sokrétű: az üzemeltetés és biztonság, az adminisztratív folyamatok támogatása (pl. dokumentumkezelés, papíralapúság helyett e-ügyintézés, dinamikus adatbázisok stb.) csakúgy a körébe tartozik, mint az oktatás és kutatás vagy a MOME esetében jelentős mennyiségben képződő produktumok archiválása, dokumentálása és kezelése (lásd 6.b intézkedés). Oktatás, kutatás, alkotás igényeit kiszolgáló eszközrendszer (személyes és intézményi szintű IT háttér kialakítása, fenntartható üzemeltetése), a tartalomfejlesztés, gyártás, terjesztés, szolgáltatás feltételrendszerének kialakítása, megerősítése, továbbá az intelligens CAMPUS, IOT alkalmazások, integrált e-szolgáltatások bevezetése, amelyek nem csupán az oktatás, hanem az összes kapcsolódó aktivitás (rekreáció, közösségi aktivitások, stb.) számára kínál okos alkalmazásokat. Az e-learning tevékenységekhez pedig a tartalmi fejlesztéssel együtt az azt kiszolgáló IT szolgáltatás egyidejű fejlesztése szükséges.

E sokrétű funkció- és szolgáltatástömeg megfelelő tervezése a gyorsan fejlődő technológiai környezetben elengedhetlenné teszi egy új IT stratégia kidolgozását, amely az összes fenti szempontra és igényre kitér, egyszersmind megfogalmazza a fejlesztendő szolgáltatásokat és a fejlesztések módját.

Szintén fontos, hogy a jelentősen megnövekvő IT szolgáltatási környezetet minél jobban fel- és ki tudják használni a campus lakói, így szükséges az IT felhasználói tanácsadás kialakítása és bevezetése is mind a diákok, mind az oktatók és kutatók, mind pedig a nem-oktató szakszemélyzet részére.

Tervezett intézkedés:

- a) IT stratégia kidolgozása
- b) IT szolgáltatások fejlesztése
- c) IT felhasználói tanácsadás

Indikátorok:

stratégiai dokumentum; kialakított IT szolgáltatások; tanácsadásban részesítettek száma

8. intézkedés célja: Szakmai folyamatok koordinálása, professzionális támogatása

Indoklás: Mind a három nagy stratégiai beavatkozási terület számára szükséges a stratégiai akciók keretében megvalósuló fejlesztések, majd a létrejött eredmények működtetésének, fenntartásának szakmai alapú koordinálása, támogatása, azaz olyan professzionális folyamatok kialakítása és működtetése, amelyek elősegítik a fejlesztések eredményességét, az eredmények és a létrejött új eljárások beillesztését az egyetem működési rendjébe. Ezen belül kiemelt figyelmet érdemel a MOME-n újszerűsége miatt a rövid idejű (felnőtt)képzések alapításának, indításának és megvalósításának koordinálása, szervezése, menedzsmentje, a tevékenységek és az eredmények nemzetközi kapcsolódásainak, láthatóságának elősegítése, illetve nemzetközi folyamatok, eredmények és partnerek bevonásának támogatása, a pályázatmenedzsment, illetve a MOME esetében szakmai értelemben is fontos külső - belső kommunikáció és megjelenés. Ezeknek a koordinatív, támogató folyamatoknak a fejlesztése, az ebben részt vevő szakembereknek a fejlesztése elengedhetetlen az eredmények sikeres feldolgozása, integrálása és hasznosítása érdekében.

Tervezett intézkedés:

- a) rövid idejű képzések fejlesztésének, megvalósításának szervezése, koordinálása (LLL központ)
- b) nemzetköziesítési stratégia kidolgozása

- c) nemzetközi aktivitások koordinálása, partnerségek fejlesztése (MOME Global)
- d) pályázatmenedzsment kiépítése (figyelés, írás, bonyolítás)
- e) külső - belső kommunikáció és megjelenés, arculatfejlesztés (MOME Brand)

Indikátorok:

képzések száma; stratégiai dokumentum; kezelt partnerek száma
gondozott programok száma; mobilitásban segített staff száma;
új arculati kézikönyv

9. intézkedés célja: Campus élményközpont kialakítása

Indoklás: A campusfejlesztés szakmai megalapozásaként 2015 során kidolgozott Integrált intézményfejlesztési program sok közösségi funkciót is dedikált a megújuló campus számára, ezek egyike, hogy az élményközpont, amely összefoglaló neve az egész nap a campuson tartózkodók testi és szellemi felfrissülését biztosító szolgáltatások (szabadidős és kulturális programok, sport-rekreáció, catering, ügyfélszolgálat stb.) és a campusra látogatók kiszolgálását biztosító szolgáltatások (ügyfélszolgálat, látogatóközpont, szabadidős és kulturális programok) együttesének. Ugyancsak fontos eleme ennek az intézkedésnek a tehetséges vidéki és külföldi hallgatók, doktorandusok, illetve a fiatal (külföldi) kutatók, valamint rezidens kutatók számára megfelelő szálláshely biztosítás a campuson, illetve közvetlen közelében. A beruházás a fizikai infrastruktúrát megteremti ezekhez, a működtetési koncepciókat, terveket azonban el kell készíteni, a szolgáltatásokat ki kell dolgozni és be kell vezetni a campus 2018-ra tervezett használatbavételének idejére.

Tervezett intézkedés:

- a) Szabadidő- és kulturális programszervező tevékenység elindítása, kiépítése
- b) Sport és rekreációs szolgáltatások kialakítása és működtetése
- c) Catering és ellátás rendszerének kidolgozása és bevezetése
- d) Campus ügyfélszolgálat és látogatóközponti tevékenység kifejlesztése és bevezetése

e) Tehetséges hallgatók, doktorandusok és fiatal (külföldi) oktatók, valamint rezidens kutatók számára elhelyezés biztosítása

Indikátorok:

Szolgáltatási tervek; Catering és ellátási rendszerterv

Campus ügyfélszolgálat és látogatóközpont koncepció; Többlet szálláshelyek száma (férőhely)

10. intézkedés célja: Magas szintű támogatói-fejlesztői szaktudás biztosítása

Indoklás: Az új campus a jelenlegi tervek alapján nemcsak több funkciót (pl., technológiai park, tudásközpont funkciói) fog nagyobb (majd dupla akkora hasznos) területen befogadni, de a reguláris működéshez jóval több szolgáltatást is kell biztosítani, mint a jelenlegi működés során az megvalósul. E szolgáltatások többségének jellemzője, hogy jól képzett szakembereket igényel. Mindez azt jelenti, hogy a jelenlegihez képest jelentősen nagyobb arányban lesz szükség különböző szakmák kvalifikált szakembereinek alkalmazására az új campuson. Ezen igény biztosításának azonban nemcsak új szakemberek alkalmazása lehet az egyetlen módja (bár kétségtelen, hogy erre is szükség lesz), hanem indokolt esetekben egyes szolgáltatások, szolgáltatáscsomagok kiszervezése (outsourcingja) is jó megoldás lehet. A kapacitásépítés keretében ugyancsak fontos a már meglévő szakembergárda szakmai továbbképzése, illetve az újonnan felveendőkhöz beillesztése érdekében a MOME szakterületeinek, működési sajátosságainak megismerésére integráló képzések megtartása. Ezek együtt biztosíthatják, hogy hatékony és hatásos szolgáltatásrendszer működtesse az új campus funkcióit.

Tervezett intézkedés:

a) szakember és szaktudás hiányának csökkentése (felvételek, outsourcing) érdekében részletes szolgáltatás-ellátás tervezés

b) capacity building, továbbképzések tervezése és megszervezése

Indikátorok:

szükséges, de hiányzó szakemberek aránya (a hiány mértéke)

szolgáltatás-ellátási terv; továbbképzésekbe bevontak száma

5. Humán erőforrás fejlesztése érdekében végzett tevékenységek

1. intézkedés célja: Státustervezés és –gazdálkodás fejlesztése

Indoklás: Bár a MOME a többi hazai felsőoktatási intézményhez viszonyítva is kis méretű intézmény, az alkalmazottak száma mégis jelentősebb annál, hogy az NFtv. és Kjt. jogszabályi keretei között, gondos és koncepcionális előretervezés nélkül folyjon a státusokkal való gazdálkodás. Igaz ez különösen az oktatói és kutatói állományra, az óraadói gárdára a tantervek magas színvonalú megvalósításának biztosítása érdekében, de az egyre inkább professzionalizálódó szakapparátus biztosítása is egyre fokozottabb előrelátást és egyre gondosabb tervezést igényel. Ez a terület a MOME-n számos ok miatt jelenleg nem elég fejlett, ezért szükséges tervezettebbé tenni a státusokkal való gazdálkodást.

Tervezett intézkedések:

- a) Akadémiai státusalakítási terv és koncepció kidolgozása
- b) Szakapparátus státus-alakítási terv és stratégia

Indikátorok:

- Akadémiai státusalakítási terv és koncepció
- Szakapparátus státus-alakítási terv és stratégia

2. intézkedés célja: Oktatói-kutatói kapacitások fenntartása, átrendezése, utánpótlás biztosítása

Indoklás: A felsőoktatás képzési tevékenysége számos sajátossággal rendelkezik, amelyek szakterületenként, időnként akár szakonként is különbözhetnek. Így nem lehetséges merev és egységes HR gazdálkodási tervezés, hanem egyedi megoldásokra van szükség. Ugyanakkor a MOME-n

művelt szakterületek fő közös sajátosságaként mégis leírható, hogy gyorsan változó, megújuló területekről van szó, amelyek naprakész követése, oktatásba való bevonása és színvonal fenntartása nem teszi lehetővé a felsőoktatás más területein inkább megvalósítható modell, a határozatlan idejű kinevezéssel foglalkoztatott, minősített, teljes munkaidős oktatók magas arányának tartós fenntartását. Azonban a jogszabályok a MOME-ra is vonatkoznak, bármennyire is a színvonal fenntartása ellen hatnak. A MOME ebben az esetben azt teheti, hogy maximálisan kihasználja a jogszabályok és akkreditációs kritériumok által engedett (egyébként meglehetősen szűk) mozgásteret, és az előírt minimumszint körül tartja a minősített teljes munkaidős oktatóinak arányát, és magasan tartja a rövidebb időre az oktatásba bevont oktatók arányát. Közben pedig törekszik arra, hogy e negatív hatású korlátok megszüntetését kieszközölje. A jogszabályok és az akkreditációs előírások miatt gondosan ügyelni kell arra, hogy a limitek körül működés ne lépjen át jogsértő vagy akkreditációt veszélyeztető működésbe. Emellett olyan konstrukciók kialakításába kezd, amely lehetővé teszi a fenntartandó oktatói gárda minél rugalmasabb alkalmazását (így a továbbképzések kiépítendő rendszerére úgy is tekint, mint az oktatói munkavégzés természetes terepére, az oktatói utánpótlás és az újonnan bevonandó oktatók alkalmassági próbájának alkalmára).

Tervezett intézkedés:

- a) Az akkreditációs kritériumok szerinti minimumértékek biztosítása
- b) A minősített oktatók arányának javítása
- c) Fiatal oktatók (utánpótlás) biztosítása
- d) Külső és belső erőforrások kiegyensúlyozása (vendég-oktatói, mestertanári lehetőségek teremtése [LLL] és alkalmazások [pool])

Indikátorok:

Akkreditációs kritériumküszöbtől való eltérés a főállású oktatói státuszokban (%)

Minősített oktatók aránya a teljes oktatói karban

40 év alatti oktatók aránya a teljes oktatói karban

Külső oktatók aránya

3. intézkedés célja: Oktatói-kutatói minőség- fejlesztés, teljesítmény-orientáció

Indoklás: A meglévő oktatói gárda, a legjobb kreatív szakemberek a MOME legértékesebb tőkéje, sikerének záloga. Kötődésük, elkötelezettségük megőrzése, erősítése, egyben további fejlődésük ösztönzése kiemelt feladat. Ezért nem halogatgató tovább az oktatói kutatói pályamodell(ek) kidolgozása és bevezetése, amely világos karrierutakat mutat meg és tesz megfelelő támogatásokkal bejárhatóvá az oktatók-kutatók számára. Ez az, amihez már szervesen illeszthető egy teljesítménytervezési és -értékelési, valamint HR fejlesztő-támogató rendszer, amelynek kidolgozása úgyszintén sürgető feladat. Ehhez kapcsolandó olyan ösztönző és érdekeltségi elemek kidolgozása és rendszerbe szervezése, amely az oktatáson túl egyéb feladatok ellátásában (pályázás, forrásbevonás, kutatási feladatok behozása stb.), teljes szellemi kapacitásaiknak a MOME számára rendelkezésre bocsátásában teszi érdekeltté az oktatókat.

Tervezett intézkedés:

- a) Oktatói-kutatói pályamodell kidolgozása
- b) Teljesítménytervezési és -értékelési, valamint HR fejlesztő-támogató rendszer
- c) Ösztönző és érdekeltségi megoldások kialakítása
- d) Növekedjen a külföldi (tapasztalattal rendelkező) oktatók, kutatók aránya

Indikátorok:

Oktatói-kutatói pályamodell bevezetéséről szenátusi határozat;
Kidolgozott teljesítménytervezési és -értékelési, valamint HR fejlesztő-támogató dokumentumok; Értékelésbe vontak száma
rektori döntések ösztönző és érdekeltségi megoldások alkalmazásáról
Külföldi (tartós tapasztalattal rendelkező) oktatók, kutatók aránya a teljes oktatói karban; Mobilitásban részt vevő oktatók

4. intézkedés célja: Belső szolgáltatások és működés stabilitásához szükséges szakapparátus biztosítása

Indoklás: A megkezdődött campus beruházás eredményeként nagyobb alapterületen, több funkció és azokat kiszolgáló több szakmai szolgáltató folyamat fog működni az egyetemen. Ezek mindennapi reguláris, üzemszerű működését biztosítani szükséges, az ezt vivő menedzsment és szakapparátus működését is meg kell erősíteni és fel kell készíteni, hogy minél hatásosabb és hatékonyabb, azaz professzionális módon, zavartalanul folyhasson a szakmai munka a campuson.

Tervezett intézkedés:

Az új campus létrejövő új funkciói (technológiai park, tudásközpont stb.) szolgáltatásainak ellátásához szükséges humánkapacitás biztosítása, továbbképzések

Indikátorok: új funkciókra felvett szakemberek

6. Működési modell és intézményirányítás átalakítása

1. intézkedés célja: új működési modell kidolgozása és első szakaszainak megvalósítása

Indoklás: A MOME a campusfejlesztés szakmai tervezése, az Integrált intézményfejlesztési terv készítése során elvégzett elemzések nyomán új működési modell megvalósítását tűzte ki célul, amelynek fő indoka a fentebb jelzett, a MOME szakmai területeinek működtetését és a tervezett további új tevékenységek és funkciók ellátását jelentősen korlátozó külső szabályozási környezet és az ebből fajadó működési kényszerek hozta belső szemléleti és hatékonysági korlátok előnyösebb szabályozási környezetre, valamint teljesítmény- és minőségelvű ösztönzőkre cserélése. Ennek – az előzetes elemzések alapján – vannak részleges és teljes körű megoldási lehetőségei. Ki kell dolgozni a lehetséges változatok forgatókönyveit, hatástanulmányokat és kockázatelemzéseket végezni, a fenntartóval egyeztetni és a reálissá váló lehetőség(ek) mentén egy másik működési modellre áttérni. A modelleknek lényegi részét képezi a vezetési-irányítási struktúra vizsgálata is.

Tervezett intézkedés:

működési modell kidolgozása

megvalósítási terv kidolgozása

külső szolgáltatásvásárlás, outsourcing lehetőségek elemzése, tervezése

Indikátorok:

hatásvizsgálatok dokumentumai

működési modellt és megvalósítási tervet rögzítő dokumentum

7. Gazdálkodás

1. intézkedés célja: A gazdasági egyensúly fenntartása

Indoklás: A fenntartói támogatás évenkénti mértékének kiszámíthatatlansága, és trendjét tekintve tartós csökkenése egyaránt szükségessé teszi az intézmény saját bevételei arányának fokozatos növelését. Ezt azonban a kitettségi kockázatok mérséklése érdekében diverzifikált módon érdemes tenni. A campusberuházással létrejövő korszerű műhelyek, stúdiók, a tudásközpont laborjai és más terek (pl. előadók) szabad kapacitásainak stratégiai hasznosítása, a hazai és külföldi pályázati tevékenység intenzitásának növelése hozzájárulhatnak a bevételek növekedéséhez. A működés monitorozása, a tartalékok feltárása pedig a hatékonyság javítását szolgálhatja.

Tervezett intézkedés:

- a) A meglévő szabad kapacitások hasznosítása
- b) Pályázatokból származó bevétel növelése
- c) Működési hatékonyság javítása

Indikátorok:

Alaptevékenységből származó bevétel / bérleti díjakból származó bevétel adott időszakban

Pályázati bevétel mértéke az adott időszakban

2. intézkedés célja: Vállalkozási szolgáltatási tevékenység intenzitásának fejlesztése

Indoklás: A saját bevételek diverzifikálásának másik iránya a költségtérítéses, díjazásos szolgáltatások és a vállalkozási formában végzett feladatok számának, értékének növelése, amelyhez az üzleti, vállalati világgal való kapcsolatépítés, a szakmailag nívós, sikeres együttműködések vezethetnek el. A kevesebb, ám nagyobb értékű szerződések, felkérések jelentik azt az irányt, amellyel elérhető a bevételek növelése, egyben az egyetem versenyképességének javulása ebben a tevékenységekörben is.

Tervezett intézkedés:

Az üzleti szférával való együttműködés fejlesztése

Indikátorok:

Vállalkozási tevékenység bevételeinek aránya a teljes bevételhez képest

Bevételt eredményező szerződések, együttműködések.

8. Infrastruktúra beruházás és létesítménymenedzsment

1. intézkedés célja: Beruházás menedzsmentjének jó működése

Indoklás: A szakmai stratégiai célok megvalósításához komoly campusberuházás kezdődött, amelynek végigvitele alapvető feltétel a MOME további eredményes működéséhez. Ezzel jönnek létre azok a terek, funkciók, technológia és háttér-infrastruktúra, amely befogadja és támogatja a vizionált működést és az akciók, tevékenységek végrehajtását. A beruházás volumenéhez képest minimális és erőforrás-hiányos menedzsment és szakmai előkészítő kapacitás komoly kockázati tényező, amit kezelni szükséges.

Ugyancsak jelentős feladat a beruházás kiviteli munkálatai miatt mintegy két évre kiürítendő campus helyettesítése ideiglenes ingatlannal, és annak az alapvető működési igények befogadására, kiszolgálására alkalmassá tétele.

Tervezett intézkedés:

- a) ideiglenes telephely (BME Z épület) alkalmassá tétele, problémamentes működtetése
- b) Új campus épületeinek építése, átvétele, beüzemelése

Indikátorok:

használatba vett BME Z épület

használatba vett új campus

2. intézkedés célja: Kutatási infrastruktúra fejlesztése

Indoklás: A campusberuházás elé kialakított szakmai program egyik sarokpontja a kutatás és a K+F+I tevékenység új alapokra helyezése, és az ehhez szükséges korszerű infrastruktúra (laborok, stúdiók, műhelyek) és technológia (gépek, eszközök, műszerek) biztosítása. Sajnálatos módon a beruházásra megítélt jelentős állami támogatás elégtelen az e területen igen drága eszközök, gépek, berendezések teljes körű beszerzésére; ezért pótlólagos források bevonása szükséges, hogy a K+F+I tevékenység az campus átadása után megkezdhető legyen.

Tervezett intézkedés:

A campusberuházásból kiszorult eszközök, berendezések beszerzése, rendszerbe állítása

Indikátorok:

teljes körűen felszerelt technológiai park, tudásközpont

új eszközök, berendezések beüzemelése

3. intézkedés célja: K+F+I működési hatókör kiszélesítése

Indoklás: A MOME célja, hogy K+F+I tevékenységeibe külföldi és budapesti partnerein túl olyan vidéki partnereket is bevonjon, akikkel új szakmai területeken lehet kutatást, fejlesztést indítani. Emellett a különböző helyszínek kutatási és kísérleti terepeként, alkalmi oktatási helyszínként is szolgálhatnak, hozzájárulva az innovációs képesség növekedéséhez, a kutatás-fejlesztés szakmai eredményességének javulásához. Ezért a MOME az ország néhány pontján új, elsősorban K+F+I célú tevékenységhez telephelyeket kíván nyitni partnereivel és üzemeltetni partnereivel közösen.

Tervezett intézkedés:

új telephelyek kiválasztása, K+F+I helyszínek kialakítása, felszerelése

Indikátorok:

K+F+I tevékenységek megindítása új telephelyen

4. intézkedés célja: Létesítmény-kapacitások bővítése

Indoklás: A campusberuházás önmagában is jelentős kapacitásbővülést hoz az egyetem létesítményeiben, de tovagördülő hatásként funkcióiban újragondolandóvá és átalakítandóvá tesz egyébként a beruházás által nem érintett más egyetemi létesítményeket, így például a PontOn Galériát, vagy az Iparművészeti Múzeumban meglévő funkciókat. A Zugligeti útra telepített funkciók és kapacitások mellett, az ennek révén létrejövő hangsúlyeltolódások új funkciók megjelenítését igénylik ezeken a helyeken, amelyeket ennek megfelelően át kell alakítani és fel kell szerelni.

Tervezett intézkedés:

- a) Létesítmény-kapacitások bővítése, korszerűsítéssel egybekötve, átstrukturálása.
- b) Campuson kívüli helyszínek funkcióinak átalakítása (Kinizsi, PontOn)

Indikátorok:

1 hallgatóra jutó oktatási m²; laborok, műhelyek száma; oktatási célú helyiségek területe

5. intézkedés célja: Létesítmény-gazdálkodás megújítása, professzionalizálása

Indoklás: Az új campus reményeink szerint olyan gépészeti, energetikai és épület-irányítási rendszerekkel lesz felszerelve, amely megfelelő felkészültségű szakemberek közreműködésével professzionális létesítménygazdálkodás megvalósítására ad lehetőséget és felesőséget is egyben. Fontos, hogy a campus üzemeltetése tervezett legyen, a működés adatai rendszeresen rögzítve és elemezve legyenek és rendszeres időközönként az adatok kiértékelése megtörténjen, hogy mód legyen a szükséges beavatkozások észlelésére, tervezésére. Ezáltal az üzemelési hatékonyság jelentősen javítható.

Az új campus a továbbiaknál is élesebben veti majd fel a napi üzemelés professzionális biztosítását úgy az egyetem polgárai számára, mint a külső igénybevevők, bérlők számára. Erre szakszerű terveket, ügyrendeket szükséges készíteni és felkészült szakembereket bevonni.

Ugyancsak fontossá válik a kapacitások (tantermek, technológiai park helyiségei, stúdiói, eszközei, a tudásközpont helyiségei, laborjai, eszközei stb.) menedzselése, hogy az igények és a kapacitások minél gördülékenyebben illeszkedjenek; ez a belső igényekre éppúgy vonatkozik, mint a szabad kapacitások külső igénybevitelére, értékesítésére. Ez is megfelelő szempontok, elvek, eljárások kidolgozását, megfelelően felkészült szakembereket és célra fejlesztett technológiát igényel.

Mindezekkel lehetővé válik a jelentősen megnövekedő kapacitások gazdaságos működtetése, a szabad kapacitások értékesítésével bevételek generálása, az ingatlanállomány tervszerű fenntartása és megóvása.

Tervezett intézkedés:

- a) Ingatlanvagyon-gazdálkodás (létesítmény-üzemeltetés tervezése, monitoringja, értékelése)
- b) Napi üzem professzionális biztosítása (belső és külső igénybevevőknek egyaránt)
- c) Kapacitások menedzsmentje:
 - belső kapacitás allokáció
 - szabad kapacitások (aktív) értékesítése
- d) Üzemeltetés gazdaságosságának javítása

Indikátorok:

Ingatlanüzemeltetési és -vagyon-gazdálkodási tervek, szabályozások

Bérbe adott területek és időszakok aránya
Bérbevevők száma, elégedettsége
Bérbe adott terület egy m²-re jutó bevétel
Villamos energia fogyasztás költsége egy m²-re vetítve
Fűtési költség egy m²-re vetítve
Egy m²-re jutó üzemeltetési kiadás

6. intézkedés célja: IKT infrastruktúra fejlesztés

Indoklás: Várakozásaink szerint a kidolgozandó IT stratégia javaslatai, illetve a birtokba vétellel működni kezdő új campus belakása során számos olyan, előre nem látott vagy új üzemelési, szolgáltatási igény fog jelentkezni, amely további IKT infrastruktúra fejlesztést igényel; olyanokat, amelyek a beruházás során nem kerültek beépítésre, kifejlesztésre, beüzemelésre. Kiegészítő eszközök, programok, applikációk és más, a működést és a tevékenységeket kiszolgáló, hatékonyabbá tevő kisebb fejlesztések kerülhetnek szóba. Ezeket majd minél előbb meg kell valósítani.

Tervezett intézkedés:

Igényfelmérés alapján szükségessé váló beépítések, beszerzések, fejlesztések lebonyolítása

Indikátorok:

Beépített, beszerzett eszközök, fejlesztett programok

MOME IFT 3. melléklet: Akciótervek, erőforrások, mutatók

Tartalom

1. Az oktatás akciótervei és mutatói	75
2. A kutatás, fejlesztés és innováció akciótervei és mutatói	84
3. A harmadik misszió akciótervei és mutatói	97
4. A szolgáltatások fejlesztésének akciótervei és mutatói	103
5. A humán erőforrás fejlesztésének fő akciótervei és mutatói	119
6. A működés átalakításának akcióterve és mutatói	124
8. Az infrastruktúra fejlesztésének akciótervei és mutatói.....	126

1. Az oktatás akciótervei és mutatói

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
1.1	1	DI képzési területek szakmai újjászervezése, integrációja (DI kutatási és innovációs dimenzió fejlesztése, külső partnerek bevonása; új kutatási tematikák, képzések kifejlesztése)	2016	2018	30 hó	15	150	kiemelt kormányzati beruházás támogatása
							8	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP, Horizon2020)

Felelős: Stratégiai rektorhelyettes

Megvalósító: Doktori Iskola tagjai

Partnerek: külső szakemberek, vállalati partnerek

Várt eredmény: megújult kutatási és oktatási programok

a célértékek mindenütt bázishoz viszonyított kumulált adatot jelenítenek meg

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
DI új bázisa	DI számára dedikált új terek (m ²)	0	0	0	300		
új kutatási tematikák száma	kutatási-fejlesztési célt tartalmazó programleírás (db)	0	2	4	6		

adatok mFt-ban

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	42,0	58,0	58,0			158,0
Személyi juttatások						

Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	2,0	3,0	3,0			8,0
Beruházások	40,0	55,0	55,0			150,0
BEVÉTELEK	42,0	58,0	58,0			158,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	3,0	3,0			8,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	40,0	55,0	55,0			150,0



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
1.2	1	Integrált tematikus MA programok kialakítása, tartalom-fejlesztése (MA programok tanulási környezetének átalakítása, megújítása; korszerű innovatív tartalmak megjelenítése a képzésekben; új programok kialakítása)	2016	2018	18	15 15 30	2 200 4 6	kiemelt kormányzati beruházás támogatása külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP, Horizon2020)

Felelős: rektor

Megvalósító: Beruházási iroda; szakfelelősök, oktatók, bevont szakemberek

Partnerek: Kiemelt fővárosi beruházások kormánybiztossága, MOME Laboratory programfejlesztés miniszterelnöki megbízott, EMMI; külső szakemberek, vállalatok

Várt eredmény: új MA oktatási, tanulási terek és környezet (A épület); évente 5 közös MA téma

indikátor

neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
MA képzés új bázisa	MA képzés számára dedikált új terek (m ²)	0	0	0	3 000		
meghirdetett közös MA témák	több szak által közösen meghirdetett és kreditált téma programleírása (db)	0	0	5	10		
új tartalmi egység	tantervben nevesített, kreditált egység megújult tartalommal (db)	0	10	20	30		

Megnevezés	2016	2017	2018	Összesen
KIADÁSOK	602,0	804,0	804,0	2 210,0
Személyi juttatások				
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó				
Dologi kiadások	2,0	4,0	4,0	10,0
Beruházások	600,0	800,0	800,0	2 200,0
BEVÉTELEK	602,0	804,0	804,0	2 210,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	4,0	4,0	10,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	600,0	800,0	800,0	2 200,0

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
1.3	1	BA programok megújítása, tartalomfejlesztése (tanulási környezet megújítása, korszerű innovatív tartalmak megjelenítése)	2016	2018	30 hó	15 30	4 000 6	kiemelt kormányzati beruházás támogatása külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP, Horizon2020)

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Felelős: rektor

Megvalósító: Beruházási iroda; szakfelelősök, oktatók

Partnerek: Kiemelt fővárosi beruházások kormánybiztossága, MOME Laboratory programfejlesztés miniszterelnöki megbízott, EMMI; külső szakemberek, vállalatok

Várt eredmény: új BA oktatási, tanulási terek és környezet (B épület); új tartalmak, tartalmi egységek az BA képzésekben

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
BA képzési terek	BA képzés számára dedikált oktatási területek (B épület) (m ²)	0	0	0	3 700		
új tartalmi egység	tantervben nevesített, kreditált egység megújult tartalommal (db)	0	10	20	30		

Megnevezés	2016	2017	2018	Összesen
KIADÁSOK	1 001,0	1 502,5	1 502,5	4 006,0
Személyi juttatások				
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó				
Dologi kiadások	1,0	2,5	2,5	6,0
Beruházások	1 000,0	1 500,0	1 500,0	4 000,0
BEVÉTELEK	1 001,0	1 502,5	1 502,5	4 006,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	1,0	2,5	2,5	6,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	1 000,0	1 500,0	1 500,0	4 000,0



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
1.4	3	MOME Liberal Arts műhely létrehozásának előkészítése, tesztelése nemzetközi, angol nyelvű műhelyeként	2018	2020	18 hó	6	3	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP, Horizon2020)

Felelős: Rektor

Megvalósító: oktatók, külső szakemberek

Partnerek: hazai és külföldi felsőoktatási intézmények

Várt eredmény: műhely előkészítő szakanyagok

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
előkészítő szakanyag	műhely részletes programját leíró dokumentum (ív)	0	0	0	2	4	6

Megnevezés	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	0,5	1,5	1,0	3,0
Személyi juttatások				
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó				
Dologi kiadások	0,5	1,5	1,0	3,0
Beruházások				
BEVÉTELEK	0,5	1,5	1,0	3,0

Költségvetési bevételek (saját bevétel)	0,5	1,5	1,0	3,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	0,5	1,5	1,0	3,0

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
1.5	2	MA és doktori képzések, modulok, specializációk, rövid idejű programok párhuzamos angol nyelvű elérhetőségének megteremtése; új nemzetközi képzési elemek, formák kidolgozása és bevezetése	2016	2020	60	30	8	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP, Horizon2020)

Felelős: Rektor

Megvalósító: oktatók, külső szakemberek

Partnerek: külföldi partner intézmények

Várt eredmény: angolul is végezhető modulok, specializációk, rövid idejű programok, képzési elemek

indikátor			
neve	definíciója	tény-	célérték

		érték	2016	2017	2018	2019	2020
angolul is végezhető modulok, specializációk, rövid idejű programok, képzési elemek	angol nyelven is indítható tantervi egységek dokumentációja (db)	3	6	10	14	18	22

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	8,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	8,0
Beruházások				-		
BEVÉTELEK	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	8,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	8,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	M Ft	forrása
1.6	2	Felsőoktatási szakképzések és LLL rövid idejű programok fejlesztése és integrálása	2016	2020	60	15	350	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Rector

Megvalósító: oktatók, PFI, külső szakemberek

Partnerek: partner felsőoktatási intézmények, vállalkozások

Várt eredmény: rövid idejű programok számának növekedése, integrációjuk javulása

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
rövid idejű programok száma	1 évnél nem hosszabb képzési programok száma (db)	6	12	20	24	28	32
integrált (mindkét program-típusban kínált) elemek száma	olyan tantervi egységek, amelyek mindkét program-típusban (graduális, felnőttképzési) megjelennek	0	2	4	8	12	16

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	70,0	120,0	120,0	120,0	120,0	550,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	70,0	120,0	120,0	120,0	120,0	550,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	70,0	120,0	120,0	120,0	120,0	550,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	70,0	120,0	120,0	120,0	120,0	550,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
1.7	2	Tantervek KKK alapú szerkezeti, tartalmi korszerűsítése; tantervi elemek partnerekkel közös oktatásra való felkészítése	2016	2019	44	30	8	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Rector

Megvalósító: oktatók, TIOK, külső szakemberek

Partnerek: vállalkozások, civil szervezetek

Várt eredmény: korszerűsített, partnerekkel közös oktatásra is alkalmas tantervek

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
felülvizsgált tantervek	felülvizsgálaton átesett, korszerűsített tantervi dokumentáció (db)	0	0	6	12	18	

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	1,0	2,5	2,5	2,0		8,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	1,0	2,5	2,5	2,0		8,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	1,0	2,5	2,5	2,0		8,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	1,0	2,5	2,5	2,0		8,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						
akció	időpont		erőforrásigény			

#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
1.8	3	Képzési elemek megjelenítése on-line	2017	2020	42	20	8	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Rektor

Megvalósító: oktatók, PFI, külső szakemberek

Partnerek: vállalkozások

Várt eredmény: képzési elemek megjelenése on-line felületen

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
e-learning képzési elemek, tananyagok száma	e-learning platformon megjelenített képzési elem- /tantárgycsomag (db)	0	0	0	4	8	12

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK		2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások		2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
Beruházások						
BEVÉTELEK		2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)		2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

2. A kutatás, fejlesztés és innováció akciótervei és mutatói

akció	időpont	erőforrásigény
-------	---------	----------------

#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
2.1	1	Tudásközpont funkció és Design Research Centre létrehozása és elindítása (a K+F+I programok, tevékenység-elemek megerősítése; kreatív innovációs módszertani kutatások indítása; kutatási laborok [pl.UXL] bővítése)	2016	2018	50	15	1 000 8	kiemelt kormányzati beruházás külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP, NKFI Alap, Horizon2020)

Felelős: Rektorhelyettes

Megvalósító: oktatók, kutatók, PFI, külső szakemberek

Partnerek: vállalkozások, kutatóhelyek

Várt eredmény: tudásközpont elindulása, DRC és módszertani kutatások elindulása

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
tudásközpontnak helyet adó ingatlan	tudásközpont funkciók számára dedikált területek (önálló épület) (m2)	0	0	0	2 500		
kutatóközpont	szervezeti egység és feladatkör megjelenése (db)	0	0	0	1		
kutatási programok	jelentősebb partnerekkel együtt vitt kiemelt K+F+I projektek száma (db)	2	3	4	5		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	202,0	403,0	403,0			1 008,0
Személyi juttatások						-
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						-
Dologi kiadások	2,0	3,0	3,0			8,0

Beruházások	200,0	400,0	400,0			1 000,0
BEVÉTELEK	202,0	403,0	403,0			1 008,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	3,0	3,0			8,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	200,0	400,0	400,0			1 000,0



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
2.2a	2	Az alapkutatások, alkotó-művészetek terén, továbbá az alkalmazott kutatások, alkalmazott tervezési, alkotói feladatok terén az eredmények fenntartása, láthatóságának javítása	2016	2020	60	120	200	külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP, NKFI Alap, Horizon2020)

Felelős: Rektor

Megvalósító: oktatók, kutatók, PFI

Partnerek: felsőoktatási intézmények, kutatóhelyek, vállalkozások, civil és kormányzati szereplők

Várt eredmény: eredmények szinten tartása és láthatóbbá, rögzítetté tétele

indikátor							
neve	definíciója	tény-érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
tudományos/művészeti eredmények száma az MTMT-ben (vagy az azzal összhangba hozott mutató)	tudományos/művészeti eredmények száma az MTMT-ben (vagy az azzal összhangba hozott mutató)	0	0	0	100	200	300

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	20,0	45,0	45,0	45,0	45,0	200,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	20,0	45,0	45,0	45,0	45,0	200,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	20,0	45,0	45,0	45,0	45,0	200,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	20,0	45,0	45,0	45,0	45,0	200,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	M Ft	forrása
2.2b	1	Kiegyensúlyozott, többdimenziós minősítési rendszer bevezetése (oktatás mellett bluesky és alkalmazott kutatás, innovációs aktivitás stb. szempontjainak figyelembe vétele)	2016	2017	30	15	6	külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP)

Felelős: Rektor

Megvalósító: oktatók, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: bevezetett minősítési rendszer

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Bevezetett minősítési rendszer	Szenátus által elfogadott minősítési rendszer dokumentum (db)	0	0	1			

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2,0	4,0				6,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	2,0	4,0				6,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	2,0	4,0				6,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	4,0				6,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció	időpont	erőforrásigény
-------	---------	----------------

#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
2.2c	2	Új kutatói pozíciók létrehozása és betöltése	2017	2020	48	4	100	külső pályázati forrás; vállalati ösztöndíj, NKFI Alap, Horizon2020

Felelős: Rektor

Megvalósító: kutatók

Partnerek: vállalatok

Várt eredmény: kutatók számának növekedése

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
kutatói pozícióra alkalmazott hazai és külföldi kutatók száma	kutatói munkakörben foglalkoztatottak száma	1	1	2	4	6	8

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK		25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
Személyi juttatások		19,7	19,7	19,7	19,7	78,8
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó		5,3	5,3	5,3	5,3	21,2
Dologi kiadások						
Beruházások						
BEVÉTELEK		25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)		25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
2.3	2	A MOME-n képviselt szakmai területeken új, kortárs irányokban, témákban induljon K+F+I tevékenység	2016	2020	50	15	ld. 2.1 akciónál	

Felelős: Rectorhelyettes

Megvalósító: kutatók, oktatók

Partnerek: partner kutatóhelyek, vállalkozások

Várt eredmény: új, kortárs kutatási témák megjelenése

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
új irányokban, témákban indított K+F+I tevékenység	új, kortárs témákban indult kutatások	ld. 2.1 akciónál					

gek száma		
-----------	--	--

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
2.4	2	A lokálistól a nemzetköziig minden szinten legyen jelen és javuljon a MOME K+F+I tevékenysége	2016	2020	60	60	800	külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP, Horizon2020)
2.5	1	Egyre több K+F+I tevékenység induljon jelentős külső (ipari, kutatóintézeti, egyetemi) partnerrel						

Felelős: Rektorhelyettes

Megvalósító: PFI, kutatók, oktatók

Partnerek: vállalkozások, kutatóhelyek

Várt eredmény: K+F+I tevékenység hatóköre bővül

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
A KFI tevékenységek hatóköre (megrendelő vagy kutatás céljának székhelye alapján)	K+F+I tevékenység székhely szerinti változatosság növekedése (%)	100	105	110	115	120	125
K+F+I tevékenységekbe bevont partnerek száma	K+F+I tevékenységekbe bevont partnerek számának változása (%)	100	105	110	115	120	125

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	100,0	180,0	180,0	180,0	160,0	800,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	100,0	180,0	180,0	180,0	160,0	800,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	100,0	180,0	180,0	180,0	160,0	800,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	100,0	180,0	180,0	180,0	160,0	800,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
2.6a	1	IP menedzsment; stratégia kidolgozása	2016	2017	12	6	4	külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP)

Felelős: Rectori kabinetfőnök

Megvalósító: PFI és külső szakemberek

Partnerek: külső vállalkozások, IHPavilon

Várt eredmény: elkészült IP stratégia

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
IP stratégia	Rector által elfogadott stratégiai dokumentum (db)	0	0	1			

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	1,0	3,0				4,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	1,0	3,0				4,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	1,0	3,0				4,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	1,0	3,0				4,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció	időpont	erőforrásigény
-------	---------	----------------

#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
2.6b	1	Tudás- és technológia transzfer, inkubáció, mentorálás valamint a piacosítási pipe-line: ötlettől a késztermékig tartó folyamat támogatása	2016	2020	60	30	60	külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP)

Felelős: Intézetvezetők, DI vezető, PFI

Megvalósító: PFI, MOME+, oktatók, külső szakemberek

Partnerek: vállalkozások, szakmai szervezetek

Várt eredmény: piacosítási pipe-line kialakulása, egyre több és eredményesebb piacra jutó személy/vállalkozás/termék

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
inkubált/mentorált személyek, csoportok, vállalkozások	támogató folyamatba vontak száma (db)	8	10	12	14	20	30

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	5,0	15,0	15,0	15,0	10,0	60,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						

Dologi kiadások	5,0	15,0	15,0	15,0	10,0	60,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	5,0	15,0	15,0	15,0	10,0	60,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	5,0	15,0	15,0	15,0	10,0	60,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

3. A harmadik misszió akciótervei és mutatói

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
3.1	3	MOME Socially Responsible Design Activities for Local Solutions in Global Context beindítása a stakeholderek tényleges tervezésbe történő bevonásának elősegítésére	2016	2017	18 hó	20	4	külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP, Horizon2020)

Felelős: Rektorhelyettes

Megvalósító: oktatók, külső szakemberek

Partnerek: vállalkozások, civil szervezetek

Várt eredmény: társadalmilag érzékenyebb hallgatók, több SRD aktivitás

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
SRD-aktivitások száma	társadalmi célú kreatív projektek száma (db)	10	12	15			

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	1,0	3,0				4,0

Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	1,0	3,0				4,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	1,0	3,0				4,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	1,0	3,0				4,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
3.2a	1	Projektek harmadik fél részére történő működtetésének fejlesztése, kataszter kialakítása	2016	2016	10 hó	6	2	FSA támogatás

Felelős: PFI

Megvalósító: PFI és GI, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: projektmenedzsment eszközök és szabályozások

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
projekt-folyamatok leírása	projekt lefutását leíró ábra, szabályozás (db)	0	1				

projekt kataszter	projektek adatait tartalmazó adatbázis (db)	0	1				
-------------------	---	---	---	--	--	--	--

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2,0					2,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	2,0					2,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	2,0					2,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0					2,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
3.2b-d	1	kreatív projektek vitele partnerekkel közösen	2016	2020	60	60	10	megrendelői, partneri források

Felelős: intézetigazgatók, DI vezető, PFI

Megvalósító: PFI, oktatók, hallgatók, külső szakemberek (köztük: öregdiákok)

Partnerek: b: vállalatok; c: civil szervezetek; d: kormányzati szervek

Várt eredmény: több közös projekt, nagyobb bevétel, jobb láthatóság, jobb oktatási eredményesség

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
projektek értékének változása	projektérték változása bázisához képest projektérték: összes külső megrendelő által generált kreatív projekt bevétele / a projektek száma	100	140	160	180	200	220

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
------------	------	------	------	------	------	----------

KIADÁSOK	1,0	2,3	2,3	2,2	2,2	10,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	1,0	2,3	2,3	2,2	2,2	10,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	1,0	2,3	2,3	2,2	2,2	10,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	1,0	2,3	2,3	2,2	2,2	10,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
3.3	1	Alumnusok bevonása kreatív projektek megvalósításába	2016	2020	60	6	1	külső pályázati források (EFOP, GINOP, VEKOP, Horizon2020)

Felelős: PFI

Megvalósító: PFI

Partnerek: vállalatok; civil szervezetek; kormányzati szervek

Várt eredmény: alumnusok aktivizálása, kötődésük növelése, kreatív szakember pool kialakulása

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
alumnus regiszter	alumnusok adatait tartalmazó	0	1				

	adatbázis						
bevolt alumnusok száma	bevolt alumnusok számának növekedése bázisévhez viszonyítva	100	200	300	350	400	400

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	0,15	0,25	0,25	0,25	0,10	1,00
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	0,15	0,25	0,25	0,25	0,10	1,00
Beruházások						
BEVÉTELEK	0,15	0,25	0,25	0,25	0,10	1,00
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	0,15	0,25	0,25	0,25	0,10	1,00
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
3.4		Inkubáció és mentorálás harmadik fél részére	2018	2020	30	20	15	külső pályázati forrás (EFOP, GINOP, VEKOP)

Felelős: Rector

Megvalósító: PFI, külső szakemberek

Partnerek: vállalatok, szakmai szervezetek

Várt eredmény: nem MOME kötődésű kezdő szakemberek, vállalkozások bevonása

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
inkubált/mentorált külső személyek/ csoportok száma	MOME által inkubált/ mentorált külső személyek/csoportok (db)	0	0	0	3	6	9

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK			5,0	5,0	5,0	15,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások			5,0	5,0	5,0	15,0
Beruházások						
BEVÉTELEK			5,0	5,0	5,0	15,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)			5,0	5,0	5,0	15,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

Stratégiai célok elérésére indított akciók sikerét támogató ill. az elért eredmények fenntartását segítő támogató intézkedések

4. A szolgáltatások fejlesztésének akciótervei és mutatói

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása

4.1a	2	MOME Learning Centre létrehozása	2017	2018	18	10	6	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)
4.1b		a hallgatók tanulás- és kompetencia-fejlesztése	2016	2018	24	10	100	
4.1c		monitoring: DPR, kompetencia-mérleg és -mérés	2016	2020	60	10	20	
4.1d		hallgatói tanácsadás és támogatás (mentálhygiéne, tanulási út tervezés stb.)	2016	2020	60	10	8	

Felelős: Rektor

Megvalósító: PFI, TIOK, Könyvtár, oktatók, külső szakemberek

Partnerek: felsőoktatási intézmények

Várt eredmény: komplex hallgatói monitoring és tanácsadás

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
továbbképzésben részesített oktatók	LC által szervezett továbbképzésen részt vevő oktató (fő)	0	0	0	30	60	90
megvalósított mérések	LC által elvégzett DPR és kompetencia mérések (db)	1	1	1	2	3	4
szolgáltatással elért hallgatók	fejlesztésben, tanácsadásban részesült hallgatók száma (fő)	20	20	40	80	150	200

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	13,5	54,5	54,5	6,5	5,0	134,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	13,5	54,5	54,5	6,5	5,0	134,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	13,5	54,5	54,5	6,5	5,0	134,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	13,5	54,5	54,5	6,5	5,0	134,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
4.3	1	Career Services program kidolgozása és beindítása	2016	2018	24	10	8	kiválósági keret + külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Rector

Megvalósító: oktatók, külső szakemberek

Partnerek: vállalkozások, felsőoktatási intézmények

Várt eredmény: kialakult, részben oktatásba illesztett Carrier Services program

indikátor			
neve	definíciója	tény-	célérték

		érték	2016	2017	2018	2019	2020
Támogatásban részesített hallgatók száma	a Carrer Services programban részt vevő hallgatók száma (fő)	0	0	100	200		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2,0	3,0	3,0			8,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	2,0	3,0	3,0			8,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	2,0	3,0	3,0			8,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	3,0	3,0			8,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
4.4	1	képzési programok minőségfejlesztése	2016	2017	20	20	12	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Rektor

Megvalósító: oktatók, Minőségfejlesztési Bizottság, külső szakemberek

Partnerek: felsőoktatási intézmények

Várt eredmény: fejlettebb minőségbiztosítási rendszer

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020

minőségjelentés	éves minőségjelentési dokumentum (db)	1	1	1			
-----------------	---------------------------------------	---	---	---	--	--	--

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	5,0	7,0				12,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	5,0	7,0				12,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	5,0	7,0				12,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	5,0	7,0				12,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
4.5a	1	tanulmányi ügyintézés korszerűsítése	2016	2018	24	8	12	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)
4.5b	2	tanulmányi nyilvántartás, adat-elemzés és szolgáltatások	2016	2020	60	4	6	

Felelős: Rector

Megvalósító: TIÖK, oktatók, külső szakemberek

Partnerek: vállalkozások

Várt eredmény: tanulmányi applikáció(k), rendszeres adatelemzések

indikátor								
neve	definíciója	tény- érték	célérték					
			2016	2017	2018	2019	2020	

applikáció(k) felhasználóinak száma	app regisztrált felhasználói (fő)	0	0	100	600		
adatelemzések száma	elemző dokumentumok (db)	0	4	8	12		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	3,5	6,0	6,0	1,5	1,0	18,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	3,5	6,0	6,0	1,5	1,0	18,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	3,5	6,0	6,0	1,5	1,0	18,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	3,5	6,0	6,0	1,5	1,0	18,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	M Ft	forrása
4.6	1	digitális repozitórium és portálra épített szolgáltatási rendszer kiépítése, MTMT-vel	2016	2018	30	20	30	külső pályázati forrás

		összekötése;						(EFOP, VEKOP)
--	--	--------------	--	--	--	--	--	---------------

Felelős: Rector

Megvalósító: Könyvtár, oktatók, külső szakemberek

Partnerek: felsőoktatási intézmények, MTA könyvtár, szakmai szervezetek

Várt eredmény: feltöltött digitális repozitórium, MTMT-vel kommunikáló interface

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
adatbázisba bekerült oktatók, kutatók	a repozitórium adatbázisában eredményeikkel rögzített oktatók, kutatók / összes oktató, kutató (%)	0	0	20	80	90	100

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	5,0	13,0	12,0			30,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	5,0	13,0	12,0			30,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	5,0	13,0	12,0			30,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	5,0	13,0	12,0			30,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
4.7	1	IT stratégia kidolgozása és bevezetése	2016	2020	60	20	30	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Kancellár

Megvalósító: Kancellária, oktatók, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: elfogadott IT stratégia mentén felépített szolgáltatások

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
IT stratégia	elfogadott stratégiai dokumentum (db)	0	0	1			
IT szolgáltatások	telepített, használatba vett IT alapú szolgáltatások	5	5	5	10	12	13

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2,0	7,0	7,0	7,0	7,0	30,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	2,0	7,0	7,0	7,0	7,0	30,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	2,0	7,0	7,0	7,0	7,0	30,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	7,0	7,0	7,0	7,0	30,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása

4.8a	1	LLL központ kialakítása rövid idejű képzések fejlesztésére, szervezésére	2016	2017	20	6	6	FSA forrás, külső pályázati támogatás (EFOP, VEKOP)
------	---	--	------	------	----	---	---	---

Felelős: Rektor

Megvalósító: PFI, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: LLL központ működési keretei, fejlesztett kurzusok

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
meghirdetett képzések száma	meghirdetett LLL képzések száma	7	12	20			

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	3,0	3,0				6,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	3,0	3,0				6,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	3,0	3,0				6,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	3,0	3,0				6,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása

4.8b-d	2	nemzetköziesítési stratégia kidolgozása, bevezetése	2016	2018	36	6	20	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)
--------	---	---	------	------	----	---	----	--------------------------------------

Felelős: Rectorhelyettes

Megvalósító: MOME Global, külső szakemberek

Partnerek: felsőoktatási intézmények, szervezetek

Várt eredmény: elfogadott stratégia és bevezetésével tudatosabb, célorientáltabb nemzetköziesítés

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
nemzetköziesítési stratégia	elfogadott stratégiai dokumentum	0	1				
gondozott programok száma	nemzetköziesítési stratégia keretei között kezelt programok száma (db)	0	5	12	20		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	5,0	8,0	7,0			20,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	5,0	8,0	7,0			20,0

Beruházások						
BEVÉTELEK	5,0	8,0	7,0			20,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	5,0	8,0	7,0			20,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
4.8e	2	MOME arculatfejlesztés	2016	2018	20	10	8	kiemelt kormányzati beruházás; külső pályázati forrás

Felelős: Rector és Miniszterelnöki Megbízott, MOME Brand

Megvalósító: MOME Brand és MOME Laboratory, oktatók, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: megújított arculat

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
új arculati kézikönyv	elfogadott dokumentum (db)	0	0	1	1		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2,0	3,0	3,0			8,0

Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	2,0	3,0	3,0			8,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	2,0	3,0	3,0			8,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	3,0	3,0			8,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
4.9a-d		Campus élményközpont szolgáltatások tervezése, fejlesztése	2016	2018	30	30	30	kiemelt kormányzati beruházás, külső pályázati források (EFOP, VEKOP)

Felelős: Kancellár

Megvalósító: Kancellária, MOME Laboratory, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: komplex szolgáltatási rendszertervek és megvalósuló szolgáltatások

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Szabadidő- és kulturális programszervezés tervezete	elfogadott dokumentum (db)	0	0	1	1		

sport és rekreációs szolgáltatások tervezete	elfogadott dokumentum (db)	0	0	1	1		
Catering és ellátási rendszerterv	elfogadott dokumentum (db)	0	0	1	1		
Campus ügyfélszolgálat és látogatóközpont koncepció	elfogadott dokumentum (db)	0	0	1	1		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	10,0	10,0	10,0			30,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	10,0	10,0	10,0			30,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	10,0	10,0	10,0			30,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	8,0	8,0	8,0			24,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	2,0	2,0	2,0			6,0



akció	időpont	erőforrásigény
-------	---------	----------------

#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
4.9e		rezidens kutatók és tehetséges hallgatók, doktorandusok elhelyezésének biztosítása	2016	2020	60	6	100 900	kiemelt kormányzati beruházás, külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Kancellár

Megvalósító: Kancellária

Partnerek:

Várt eredmény: rezidens kutató szálláshelyek és tehetséges hallgatói, doktorandus szálláshelyek

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
kutatói apartmanok	2 fős kutatói apartman beruházási terv szerint (db)	0	0	0	6	6	6
hallgatói, kutatói szálláshelyek	újabb hallgatói, kutatói szálláshely kapacitás (fő)	0	0	0	20	40	60

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	120,0	220,0	220,0	220,0	220,0	1 000,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások						
Beruházások	120,0	220,0	220,0	220,0	220,0	1 000,0
BEVÉTELEK	120,0	220,0	220,0	220,0	220,0	1 000,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	108,0	198,0	198,0	198,0	198,0	900,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	12,0	22,0	22,0	22,0	22,0	100,0



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
4.10	1	szakember és szaktudás hiány csökkentése, capacity building	2016	2020	60	50	20	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Kancellár

Megvalósító: Kancellária, külső szakemberek

Partnerek: vállalatok, felsőoktatási intézmények, szakmai szervezetek

Várt eredmény: képzettebb szakemberek a menedzsmentben és szolgáltatásokban

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
továbbképzésekbe bevontak száma	továbbképzésekbe bevontak száma (fő)	n.a.	30	80	120	180	220

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2,0	4,5	4,5	4,5	4,5	20,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						

Dologi kiadások	2,0	4,5	4,5	4,5	4,5	20,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	2,0	4,5	4,5	4,5	4,5	20,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0	4,5	4,5	4,5	4,5	20,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

5. A humán erőforrás fejlesztésének fő akciótervei és mutatói

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
5.1.a	1	Akadémiai státusalakítási terv és koncepció kidolgozása	2016	2016	10	4	1	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)
5.1.b	1	Szakapparátus státus-alakítási terv és stratégia	2016	2016	10	4	1	

Felelős: Rector, Kancellár

Megvalósító: Rectori kabinet, Kancellária, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: középtávú fejlesztési koncepció és terv

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
középtávú fejlesztési koncepció és terv	elfogadott dokumentum	0	2				

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2,0					2,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	2,0					2,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	2,0					2,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	2,0					2,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
5.3a		Oktatói-kutatói pályamodell és támogató rendszer kidolgozása és értékelési pilot	2016	2019	40	10	20	külső pályázati forrás (EFOP, VEKOP)

Felelős: Rektor

Megvalósító: Rektori kabinet, oktatók, külső szakemberek

Partnerek: felsőoktatási intézmények

Várt eredmény: kidolgozott tervek, megoldások, szabályozások; értékelési tapasztalat

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
kidolgozott pályamodell, teljesítménytervezési és -értékelési, valamint HR fejlesztő-támogató rendszer tervek, ösztönző és érdekeltségi megoldások	elfogadott dokumentumcsomagok	0	0	2	3		
teljesítményértékelésbe vontak száma	értékelt oktatók, kutatók száma/ összes oktató, kutató száma (%)	0	0	30	60	90	

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	4,0	5,5	5,5	5,0		20,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	4,0	5,5	5,5	5,0		20,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	4,0	5,5	5,5	5,0		20,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	4,0	5,5	5,5	5,0		20,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	M Ft	forrása
5.3d	1	külföldi (tapasztalattal rendelkező) oktatók, kutatók	2016	2020	60	80	120	Erasmus+ mobilitási

		számának növelése külföldi tanulmányút támogatásával, külföldiek alkalmazásával						források, külső pályázati forrás (EFOP, NKFI Alap, VEKOP, Horizon2020)
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Felelős: Rektor

Megvalósító: MOME Global

Partnerek: külföldi felsőoktatási intézmények

Várt eredmény: több külföldi (tapasztalattal rendelkező) oktató, kutató

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Külföldi oktatók, kutatók száma	Legalább 1 hónap időtartamban MOME-n oktató/kutató külföldi (fő)	0	0	2	6	10	16
Mobilitásban részt vevő oktatók	Legalább 1 hét oktatási mobilitásban részt vett MOME oktató (fő)	6	10	15	20	30	40

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	120,0
Személyi juttatások	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	95,0

Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	25,0
Dologi kiadások						
Beruházások						
BEVÉTELEK	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	120,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	120,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
5.4	1	Az új campus létrejövő új funkciói (technológiai park, tudásközpont stb.) szolgáltatásainak ellátásához szükséges humánkapacitás biztosítása	2016	2018	32	30	300	állami költségvetési támogatás

Felelős: Kancellár

Megvalósító: Kancellária

Partnerek: fenntartó

Várt eredmény: a működtetéshez minimálisan szükséges humánkapacitás rendelkezésre állása

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
új funkciókra felvett szakemberek	újonnan felvett szakemberek (fő)	0	5	15	30		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	100,0	100,0	100,0			300,0
Személyi juttatások	79,0	79,0	79,0			237,0
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	21,0	21,0	21,0			63,0
Dologi kiadások						
Beruházások						
BEVÉTELEK	100,0	100,0	100,0			300,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)						
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	100,0	100,0	100,0			300,0



6. A működés átalakításának akcióterve és mutatói

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
6.1	1	új működési modell kidolgozása és bevezetésére felkészülés	2016	2018	28	40	20	kiemelt kormányzati beruházás, fenntartói céltámogatás

Felelős: Rector, Kancellár, Miniszterelnöki megbízott

Megvalósító: Rectori kabinet, Kancellária, MOME Laboratory, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: új modell részletes terve, megvalósíthatósági tanulmánya, eredményes felkészülési folyamat (érzékenyített munkatársak)

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
működési modell és megvalósítási terv	elfogadott dokumentumok (db)	1	3	5	8		
érzékenyített oktatók, munkatársak száma	érzékenyítési programokban évente részt vett oktatók, nem oktató alkalmazottak (fő)	0	100	300	500		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	6,0	7,0	7,0			20,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások	6,0	7,0	7,0			20,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	6,0	7,0	7,0			20,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)						
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	6,0	7,0	7,0			20,0



8. Az infrastruktúra fejlesztésének akciótervei és mutatói

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
8.1a	1	ideiglenes telephely (BME Z épület) alkalmassá tétele	2016	2016	8	50	300	kiemelt kormányzati beruházás

Felelős: Kancellár, Rektor

Megvalósító: Kancellária

Partnerek: BME, fenntartó

Várt eredmény: oktatásra alkalmassá tett BME Z épület

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
használatba vett Z épület	használatba vett Z épület	0	1				

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	300,0					300,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások						
Beruházások	300,0					300,0
BEVÉTELEK	300,0					300,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)						
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	300,0					300,0



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
8.1b	1	Új campus épületeinek építése, átvétele, beüzemelése	2016	2018	32	50	6 000	kiemelt kormányzati beruházás

Felelős: Kancellár, Rector, Kiemelt Fővárosi Beruházások Kormánybiztosa, Miniszterelnöki megbízott

Megvalósító: Kancellária

Partnerek: Kiemelt Fővárosi Beruházások Hivatala, fenntartó, Miniszterelnöki Hivatal

Várt eredmény: használatba vett új campus

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
használatba vett új campus	használatba vett új campus	0	0	0	1		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	2 000,0	2 000,0	2 000,0			6 000,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szoc. hozzájárulási adó						
Dologi kiadások						
Beruházások	2 000,0	2 000,0	2 000,0			6 000,0
BEVÉTELEK	2 000,0	2 000,0	2 000,0			6 000,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)						
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	2 000,0	2 000,0	2 000,0			6 000,0



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	MFt	forrása
8.2	1	Campusberuházásból kisorsult eszközök, berendezések beszerzése, rendszerbe állítása	2017	2020	48	20	400	költségvetési céltámogatás, külső pályázati forrás

Felelős: Kancellár, Rektor

Megvalósító: Kancellária

Partnerek:

Várt eredmény: teljessé váló eszközpark

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
beüzemelt eszközök	beüzemelt eszközök értéke (MFt)	0	0	250	50	50	50

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK		250,0	50,0	50,0	50,0	400,0
Személyi juttatások		-	-	-	-	-
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó		-	-	-	-	-
Dologi kiadások						-
Beruházások		250,0	50,0	50,0	50,0	400,0

BEVÉTELEK		250,0	50,0	50,0	50,0	400,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)		5,0	5,0	5,0	5,0	20,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)		245,0	45,0	45,0	45,0	380,0



akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
8.3	1	új telephelyek, K+F+I helyszínek kialakítása, felszerelése	2016	2018	30	40	80	külső pályázati forrás

Felelős: Rector, Kancellár

Megvalósító: Kancellária

Partnerek: vállalkozások, felsőoktatási intézmények, önkormányzatok, civil szervezetek

Várt eredmény: felszerelt K+F+I célú telephelyek

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
felszerelt új telephelyek	felszerelt új telephelyek (db)	0	0	2	4		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	10,0	35,0	35,0			80,0

Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások						-
Beruházások	10,0	35,0	35,0			80,0
BEVÉTELEK	10,0	35,0	35,0			80,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	10,0	35,0	35,0			80,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
8.4	1	Campuson kívüli, felújításból kimaradt helyszínek funkcióinak átalakítása (Kinizsi, PontOn)	2018	2020	24	20	300	külső pályázati forrás, költségvetési támogatás

Felelős: Kancellária, Rektor

Megvalósító: Kancellária

Partnerek: fenntartó, önkormányzatok, szakmai szervezetek

Várt eredmény: új funkciókra felújított infrastruktúra

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
új funkciókra felújított infrastruktúra	új funkciókra felújított infrastruktúra (db)	0	0	0	0	1	2

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK			100,0	100,0	100,0	300,0
Személyi juttatások						

Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						
Dologi kiadások						
Beruházások			100,0	100,0	100,0	300,0
BEVÉTELEK			100,0	100,0	100,0	300,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)			100,0	100,0	100,0	300,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

akció			időpont			erőforrásigény		
#	prio	neve	kezdő	záró	~tartam	fő	Mft	forrása
8.5	1	Ingtatlanüzemeltetés és - vagyon-gazdálkodás tervezése, szabályozása	2016	2018	30	10	20	külső pályázati forrás

Felelős: Kancellár

Megvalósító: Kancellária, külső szakemberek

Partnerek:

Várt eredmény: Ingatlanüzemeltetési és -vagyon-gazdálkodási tervek, szabályozások

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Ingtatlanüzemeltetési és -vagyon- gazdálkodási tervek, szabályozások	elfogadott dokumentumok, szabályozások	1	2	3	6		

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020	Összesen
KIADÁSOK	6,0	7,0	7,0			20,0
Személyi juttatások						
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó						

Dologi kiadások	6,0	7,0	7,0			20,0
Beruházások						
BEVÉTELEK	6,0	7,0	7,0			20,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	6,0	7,0	7,0			20,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)						

MOME IFT 4. sz. melléklet: Javasolt fejlesztési beavatkozások 2015-2020 (EMMI 2. sz. függelék)

MOME IFT 5. sz. melléklet: Adattáblák

(lásd külön elektronikus adathordozón)