

Intézményfejlesztési Terv

| végleges verzió |

Moholy-Nagy Művészeti Egyetem

2016. március 30.

Tartalom

1. Vezetői összefoglaló	1
2. Helyzetértékelés	3
2.1. SWOT elemzés	4
3. Az intézmény stratégiája	7
3.1. Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)	8
3.2. Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása	11
A : STRATÉGIAI TÉRKÉP: Fő stratégiai területek és irányok	11
3.2.1 Stratégiai irány: Oktatás	12
3.2.2 Stratégiai irány: Kutatás, fejlesztés, innováció	13
3.2.3 Stratégiai irány: Harmadik misszió	14
Stratégiai célok elérésére indított akciók sikerét támogató, ill. az elért eredmények fenntartását segítő támogató intézkedések	15
3.2.4. Szolgáltatások és menedzsment	15
3.2.5 Humán erőforrás	17
3.2.6 Intézményirányítás	18
3.2.7 Gazdálkodás	18
3.2.8 Infrastruktúra	19
B : AKCIÓTERVEK	20
1. Az oktatási terület fejlesztésének fő mutatói	20
2. A kutatás, fejlesztés és innováció fejlesztésének fő mutatói	20
3. A harmadik misszió fejlesztésének fő mutatói	21
4. Szolgáltatások és menedzsment fejlesztésének fő mutatói	21

3.3. Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján	22
3.3.1 Ggant diagramok	22
3.3.2 Éves költségvetési táblák	28
3.4. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai)	29
3.4.1 Pénzügyi hatások levezetéséhez, a pénzügyi összemérhetőséghez egy kumulált üzleti terv	29
3.4.2 Kockázatelemzési terv	30
MOME IFT mellékletei	31

1. Vezetői összefoglaló

Az alkotóművész, a designer az a szakember, aki a termékek, szolgáltatások emberhez való viszonyát – fizikai és szellemi, társadalmi és kulturális értelemben – meghatározza. Feladata a gyakorlati célok eléréséhez szükséges objektív adottságok és az ember szubjektív lehetőségei, társadalmi és egyéni céljai között harmonikus megoldást létrehozni. A design formálja életünket, és minőségétől függ környezetünk gyakorlati értéke. Ebből következik, hogy a design nem technikai, nem művészeti, hanem társadalmi jelenség. Ezért a design nem az egyes tárgyra, hanem összefüggésekre, struktúrákra, használati folyamatokra koncentrál, megfelelően korunk nem-lineáris életformájának: a mai design nem elsősorban hardware, hanem software orientált.

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (MOME) az elmúlt esztendőekben egyre komplexebbé váló válságjelenségek ellenére megőrizte versenyképességét, és javította hatékonyságát mind szakmai, mind menedzsment területén, és önálló, nemzetközileg is ismert branddé vált. A MOME az ország legversenyképesebb régiójában működik, és olyan szakmai területeket művel, amelyek K+F és innovációs potenciálja kiemelkedő és a legnagyobb hozzáadott értéket állítja elő. Ez inspiráló, a MOME-t gyakori megkeresések érik el külföldről is, szoros partnerségi kapcsolatok jönnek létre a gazdaság és a művészeti, kulturális szféra szereplőivel. A MOME nemzetközi láthatósága és vonzereje is folyamatosan nő, a meglévő potenciál kihasználása a rendelkezésre álló források függvénye. A MOME-n folyó szakmai munka eredményét rendkívül magas jelentkezői igények, neves, a világ élvonalába tartozó oktatók és szakemberek jelenléte, nagyarányú külföldi hallgatói érdeklődés és rangos nemzetközi díjak, elismerések hitelesítik.

Ugyanakkor a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem a válságjelenségek erősödésével egyre nehezebben képes önmaga megőrizni és javítani pozícióját az évről évre változó állami támogatások okozta működési válságjelenségek, a menedzsment kapacitások elégtelensége és a leépülő, korszerűségben lemaradó infrastruktúra miatt. Kiszámítható fejlődési pálya, hathatós fenntartói támogatás és érdemi infrastruktúra-fejlesztések nélkül az elmúlt évtizedben felépült és vonzóvá vált brand és vele együtt a jelentős innovációs potenciál könnyen elveszhet. Ezt felismerve kezdődött meg a kiemelt kormányzati beruházásban megvalósuló teljes campusfejlesztés, amely 2018-ra új, korszerű infrastruktúrán egy szakmai tartalmában is megújuló kreatív innovációs központ elindulását célozza.

Az IFT elkészítését két olyan folyamat előzte meg 2014-2015-ben, amely mind a helyzetértékelés, mind a jövőképtervezés tekintetében jelentős gondolkodást és feltáró munkát igényelt a MOME részéről: az esedékes intézményi akkreditáció, illetve a campusberuházás előkészítése. Előbbihez az akkreditációs önértékelés, utóbbihoz egy Integrált intézményfejlesztési program (MOME Laboratory – Kreatív innovációs tudáspark, 2015; IIP) készült el. Jelen IFT és az abban foglaltak nagymértékben támaszkodnak ezekre a dokumentumokra, és merítenek az elkészítésük közben lefolytatott számtalan egyeztetés, összegyűjtési fórum és más formában megvalósult közös gondolkodás eredményeiből.

Mindkét említett munka megmozgatta az egyetem egészét, és különböző szerepekben és módokon bevonta az együtt gondolkodásba, a közös tervezésbe az egyetemi polgárság tagjait, továbbá külső szakembereket, a hazai kreatív szcéna szakmai szervezeteit, partnervállalkozások képviselőit, sőt külföldi partnereket is. Az IIP végén erről részletes leírás is található. Számos összehozói és dolgozói fórum, hallgatói fórum, kisebb-nagyobb munkacsoportok, közép-

és felsővezetői értekezletek mentén folyt – és jelenleg is folyik – a közös gondolkodás az egyetem jövőjének alakításáról, a folyamatban lévő beruházás szakmai programja részleteinek kimunkálásáról: saját jövőnk épületekben, terekben megvalósuló kereteiről. Az IFT ezeknek a már többféle dokumentumban különböző (rész)célokra rögzített gondolatoknak, terveknek a megadott szempontok és szerkezet szerint átalakított, kiegészített változata.

A fent említett intenzív közös tervezési folyamat és együttgondolkodás azt is jelenti, hogy ez az átalakulás, ennek kezelése és irányítása valójában az egyetem stratégiai menedzsmentjét jelenti a mindennapokban. Heti rendszerességgel üléseznek különböző munkacsoportok, bizottságok, oktatói és mérnöki teamek, külön és együtt is, és a rektor és a kancellár ezekbe a folyamatokba (amelyeknek egy MOME Lab néven működő 'task force' ad vezetői, döntés-előkészítői keretet) vezeti bele a felmerülő kérdéseket, és az ezekből a folyamatokból kikerülő előkészítő anyagok, javaslatok mentén születnek meg a döntések (rektori, kancellári, vagy éppen szenátusi, esetleg beruházási kormánybiztosi vagy miniszterelnöki megbízotti szinten). Az IFT ebben az intenzív munkafolyamatban egy olyan újabb dokumentum, amely segít szem előtt tartani az amúgy is szép számmal sorjázó feladatokat, és leendő közbülső értékelések keretében számba venni az elvégzett munkát és az elért eredményeket. Reményeink szerint ez a szerepe a beruházás 2018-as céldátumát követő időszakban is fenntartható.

2016. március 7.

Fülöp József
rektor

Nagy Zsombor
kancellár

2. Helyzetértékelés

A MOME széleskörű külső és belső adatgyűjtést követően, az adatok alapján részletes helyzetértékelést végzett, amely az IFT útmutatónak megfelelően kiterjed a társadalmi-gazdasági környezet, a képzési tevékenységek, a K+F+I tevékenység, a művészeti tevékenység, a harmadik misszió keretében végzett tevékenységek és a működési, gazdálkodási tevékenység elemzésére és értékelésére. Az értékelés eredményét az alábbi SWOT tábla összegzi. A SWOT elemzést alátámasztó részletes leíró elemzést az 1. sz. melléklet tartalmazza.

Az elemzéshez és értékeléshez előzetesen két körülményt érdemes kiemelni: az egyik a külső adatforrásokból beszerezhető adatok körére vonatkozik: ezek egy része a KSH nyilvánosan, illetve félnyilvánosan elérhető adatbázisaiból származik, amelyek sajnos nem minden esetben egyeznek meg szervezetünkben a 2012-es IFT készítéséhez a fenntartó részéről akkor rendelkezésre bocsátott adatbázissal; illetve néhány adattábla adattartalmát az Oktatási Hivaltól, valamint az Educatio non-profit Kft-től igyekeztünk adatigényléssel beszerezni, nem egyöntetű sikerrel. Az így összeálló adatok az időszoros összehasonlítását nehezévé tették, esetenként ellehetetlenítették, ami pedig az elemzés egyik fontos értéke lehetett volna.

A másik észrevétel a K+F+I tevékenységek és a művészeti tevékenységek értékelésére vonatkozik. Művészeti intézmény lévén csak ez utóbbi szempontot kellett volna elemeznünk, ám az általunk művelt szakterületek olyan változásokon mennek keresztül, amelyek nyomán egyre inkább egyenrangú, időnként meghatározó szereplőként bekapcsolódnak a természettudományok és a társadalomtudományok művelőivel közös K+F+I folyamatokba. Így történik ez a MOME-n is. Ezért fontosnak gondoltuk tevékenységünk e dimenzióját is önállóan értékelni – nem megelégedkezve természetesen a művészeti alkotómunka és a kutatás értékeléséről sem. Ezt a kettősséget azért is szükségesnek tartjuk kiemelni, mert gyakran találkozunk olyan besorolásokkal (pl. pályázati kiírásokban, egyéb feltételrendszerekben), amelyekben művészeti intézményektől eleve elzárják a K+F+I tevékenységek lehetőségét vagy eredményeinek megjelenítését. Jelezni kívánjuk, hogy a világban zajló változások nyomán ez a megközelítés már nem tartható, a K+F+I a művészet számos területén releváns és értelmezhető tevékenységek.

2.1. SWOT elemzés

Előnyök

Szakmai portfólióját és képzési szintjeit tekintve a MOME az átlagnál bővebb kínálattal rendelkezik, ami a jövőben – a szakmai diverzitást megfelelően pozicionálva – igen komoly versenyelőnyt biztosíthat számára a térségben.

Az oktatói kar nyitott a világban zajló szakmai folyamatok követésére, sok esetben befolyásolására, amit a szépen sorjázó rangos nemzetközi díjak, elismerések is fémjeleznek. Végbement egy generációváltás is, docensi beosztást kapott egy kortárs szemléletmódot képviselő, külföldi tapasztalatokkal és élő kapcsolatokkal rendelkező, dinamikus oktatói csoport, és megjelent egy új, fiatal generáció.

A MOME a versenytársak megjelenése és kínálatuk bővülése ellenére is megőrizte kiemelkedő pozícióját a tanulni vágyók között, és sok év óta stabil beiskolázási jellemzőkkel bír.

Az elindított felnőttképzési programok nagy népszerűségnek örvendenek és keresettek, több közülük hiánypótló.

A képzések szakmai színvonala – amit a nemzetközi elismertség is igazol – magas. A hallgatók saját szakmájukban nemzetközi fesztiválokon, pályázatokon, bemutatókon és kiállításokon magas számban nyernek el díjakat, helyezéseket.

A hallgatók elégedettek oktatóik szakmai felkészültségével és oktatói tevékenységével. A MOME bekerült Európa 100 legjobb design képzőhelye közé.

A szakok felelős vezetői sokrétű és gazdag visszacsatolással rendelkeznek a

Hátrányok

A MOME hallgatói létszáma – nemzetközi összevetésben is – alacsony, az egyetem mérete a működési hatékonyság, a láthatóság, egyfajta kritikus tömeg elérésének kérdéseit egyaránt felveti.

Továbbra is túlzottan tagolt, a nemzetközi gyakorlat szerint is túldiverzifikált szakstruktúrát működtet az egyetem.

A felnőttképzési tevékenység alacsony intenzitású, a felnőttképzési piacon való részesedés alacsony.

Az emberierőforrás-menedzsment komoly korlátok között végezhető, és nehéz elfogadható oktatói összetételt és vonzó feltételeket kialakítani.

A költségvetési státusból, az állami támogatások alacsony szintjéből fakadóan alacsony a bérszint, a fiatalok megszólítása, az egyetemre vonzása és megtartása oktatóként nehéz.

A hallgatói létszámhoz viszonyítva alacsony az oktatói létszám, ugyanakkor a művelt szakmai területek természete, a gyors változások miatt túl magas a teljes munkaidős kinevezett oktatók aránya a vendégoktatók, óraadók arányához képest, ami a lépéstartás, a szakmai frissesség megtartása elé állít kihívást.

A nagy, sokszereplős kutatás-fejlesztési programokban, projekteken való részvételből, illetve ilyenek indításából származó tapasztalatok és eredmények portfóliója egyelőre szerény.

Kis mérete és szűkös éves költségvetési kerete miatt a MOME

képzések szakmai tartalmáról, módszereiről, színvonaláról és eredményességéről.

Alacsony a lemorzsolódás, viszont magas a végzetek elhelyezkedési mutatója. Nemzetközi karrierutak is bejárhatók. Jól fejlődik az alumni kapcsolatrendszer.

Az intézmény korábbi profiljából és a magyar felsőoktatás hagyományaiból következően a művészeti és designkutatások terén, illetve a művészetek és a tervezett környezet (designed environment) kulturális jelentőségével foglalkozó kultúratudományi irányokban kiemelkedő a kutatás jelentősége, és egyre nagyobb hangsúly helyeződik a műszaki és természettudományos partnerekkel való együttműködésre, többek között például a horizontális kutatólaborok révén.

Az elmúlt években jelentősen kibővült a K+F együttműködő ipari partnerek sora.

Több területen innovatív kutatási, innovációs és alkotó tevékenységek, eredmények köthetők a MOME-hez.

A MOME nemzetközi szerepvállalása intenzívnek tekinthető, különösen méretéhez és pénzügyi lehetőségeihez mérten.

Lehetőségek

A társadalmi-gazdasági környezet kedvezően alakul

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 végzetek számára.

A MOME szakterületei számára a K+F+I környezet kedvezően fejlődik (különösen az innováció motorjának számító kreatív ipar és design

működési rugalmassága alacsony, a kisebb fenntartói beavatkozások, a fenntartói támogatások kisebb változásai is érzékenyen érik, és nehezen küzd meg az ebből eredő kihívásokkal.

Az évek óta krónikusan fennálló – elsősorban a szakmenedzsmentet érintő – kapacitáshiány a mindennapi működés zökkenőmentes fenntartását nehezíti. A MOME előtt álló szakmai és infrastrukturális léptékváltáshoz pedig jelentősen nagyobb és számos területen sajátos felkészültséggel rendelkező szakmenedzsment-állomány szükséges, amelynek forrásait az intézmény önmaga nem tudja kitermelni.

A folyamatok, eljárások kevésbé leírtak és szabályozottak, sok esetben a sokéves rutin mentén működtethetők, az oktatók jelentős adminisztratív szerepvállalása mellett.

Feszültség áll fenn az oktatók kutatói, művészi alkotói és kreatív kiválósága (és az erre irányuló elvárások), valamint az egyre komolyabb adminisztratív terhek és bürokratikus elvárások között.

Fenyegetések

Az innovációs képesség csökkenése és a demográfiai csökkenés együttesen komoly kihívást jelentenek mind a hallgatói és szakmai utánpótlás biztosítására, mind a környezeti igények megjelenése és a szakmai kapcsolatok fejlesztése terén.

Az ország innovációs képességének hanyatlása korlátot jelent a MOME felé megfogalmazódó igények megjelenésében, a tartalmas kapcsolatok kialakításában.

növekedése jelentős).

A MOME székhelyeként működő KMR gazdasági versenyképessége kiugró az országon belül, a MOME közvetlen környezetében koncentrálódnak az erőforrások.

A MOME számára az európai országok kedvezően alakuló kreatívipari és innovációs fejlődési trendjei jó kitörési pontot biztosíthatnak.

A világban zajló változások, megatrendek új, innovatív válaszok, megtalálása integrált gondolkodást, különböző fókuszú és háttérű folyamatok összefogását, a világ különböző szellemi központjaiban és szakmai diskurzusaiban működő kutatók, szakemberek, oktatók koordinált gondolkodását, közös, kreatív probléma-megoldási képességeik mozgósítását, az innovációs folyamatok minőségelvű megjelenítését igénylik. A MOME szakmai sokszínűségével e folyamatban érvényesen részt tud venni.

Ígéretesen alakulnak a MOME szakmai kapcsolatai felsőoktatási intézményekkel, ipari, kormányzati és civil szektorbeli szereplőkkel mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban, és egyenrangú szakmai párbeszédre képes az egyetem.

A campuson jelentős állami beruházással zajló kiemelt kormányzati beruházás nyomán 2018-ra az infrastruktúra állapota radikálisan megváltozik, és egy korszerű design egyetem folytathatja majd működését.

A campusberuházás keretében önálló tudásközpont jön létre, amely módot ad interdiszciplináris, partnerekkel közösen folytatandó K+F+I projektek indítására és helyet ad a technológiatranszferrel, innováció- és IP-menedzsmenttel, inkubációval és mentorálással foglalkozó munkatársaknak és tevékenységeknek is.

A teljes magyar felsőoktatás vonatkozásában hamarosan drámai csökkenés következik be a felsőfokú tanulmányokra életkorilag alkalmassá válók lélekszámában.

Az oktatási környezet kiszámíthatatlanul változik, és jelentős erőforrásokat igényel követése.

A jogi környezet gyakori és jelentős változásai, a működést bürokratizáló elvárásai egyre inkább a színvonalas munka gátjává válnak. A jogbizonytalanság, valamint a rendszeres egyedi adatigénylések teljesítése egyre nagyobb terhet jelent a mindennapi működésre.

Egyre több hallgató kénytelen alkalmi vagy állandó munkát végezni a tanulmányokkal járó költségeik előteremtése érdekében, ami elvonja őket a tanulmányoktól.

A kreatív ipar felfutásával egyre nagyobb elszívó erő jelentkezik a kedvezőtlen munkakörülmények között és alacsony jövedelem mellett dolgozni kényszerülő legkiválóbb oktatók irányába.

A MOME jelentős saját bevétel szerzésére van szorítva, aminek feltételei egyelőre nem állnak rendelkezésre; és működésmódjával szemben áll az elmélyült művészeti alkotó tevékenység természete. Az elégtelen források a működés színvonalát rontják.

A campusberuházással együtt járó kényszerű költözés és ideiglenes elhelyezkedés komoly kihívást támaszt a teljes értékű képzés és a magas szintű szakmai tevékenység fenntartásával szemben.

3. Az intézmény stratégiája

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (MOME) a magyar állam egyik legnagyobb kreatív központja, amelyet 2012-ben és 2014-ben Európa top 100 design- és művészeti intézménye közé választottak. A MOME kreatív projektjeinek száma közel évi 3000, és több mint 200 nemzetközi partnere van. 2013-ban kiemelt, kiváló egyetemi státuszt kapott. 1000 fős hallgatói létszámával a legnagyobb a magyar művészeti egyetemek között. A MOME portfóliója Magyarországon egyedülálló, nemzetközi összehasonlításban is kimagasló.

Ez olyan brand, ami több mint egyetem, több mint 21. század, több mint hagyomány: európai üzenet a világnak egy olyan műhelyből, amelynek falai között rajzolgatott Moholy-Nagy, és ahol megszületett a világ egyik legismertebb tárgya, a Rubik-kocka.

A MOME azt az egyetem-eszmét vallja magáénak, amelyet a tudományos és alkotói szabadság, a szabad művelődés jellemez, ahol a tanulási és kutatói folyamatok függetlenek minden politikai, vallási, ideológiai és üzleti befolyástól. E szellemi függetlenség szavatolja, hogy jellemerős, kritikai attitűddel rendelkező, mások örömeire és szenvedéseire fogékony oktatók és hallgatók egyetlen közös szellemi műhelyként nyilvánulnak meg.

A készítés közbeni tanulás, illetve a kézműves tervezői hagyományok egyaránt a mai kortárs designkultúra eleven részei. Ez különösen fontos a kulturális sokszínűségre és a hagyományos szakmakultúrák innovatív megőrzésére érzékeny, fenntartható tervezés perspektívájában. A MOME így felelhet meg annak a célnak is, hogy hallgatói önmagukért és környezetükért – tehát emberi közösségeikért és az ökoszféra minden más dimenziója iránt – felelős, továbbá az emberiség erkölcsi, szellemi és anyagi fejlődését előmozdítani képes, toleráns művészekké, tervezőkké, designerekké váljanak a diploma megszerzésével.

A MOME olyan elit nemzeti intézmény, amely az élvonalbeli nemzetközi felsőoktatási intézményekhez viszonyítja önmagát, működésének eredményességét az ő standardjaikkal méri, láthatóságát és pozitív megítélését a nemzetközi versenypályán kívánja emelni.

A mértékadó művészeti egyetem ma már olyan nemzetközi tudásközpont (hub), ahol az erős oktatási és kutatási tudásbázis mellett jelen van az intellektuális és kreatív teljesítmény, az innovációs kapacitás és innovációmenedzsment, a termékfejlesztés, a globális stratégiai partnerhálózat és a professzionális projektmenedzsment is. A művészeti egyetemek a nemzetközi oktatási-gazdasági szektor fontos szereplőivé válnak. A MOME célja is ez.

Hosszabb távon a MOME arra törekszik, hogy

- falai között természetessé váljék a tradícióra építő, jövőorientált gondolkodásmód, és

- a hagyományos oktatási feladatok ellátása mellett jelentős innovációs törekvés jellemezze a működést;
- ne önmagában, hanem több, egyben sokféle partnerrel együttesen, a tőlük érkező oktatókkal, alkotókkal, kutatókkal és fejlesztő szakemberekkel közösen végezze feladatait;
- külföldiek – oktatók és hallgatók, alkotók és kutatók – a jelenleginél is nagyobb mértékben legyenek jelen a mindennapokban;
- a működést egyre nagyobb arányban támogatóktól, piaci szereplőktől bevont forrásokkal fedezze;
- a MOME gondolkodásában váljon meghatározóvá a társadalmi érzékenység és az inkluzív design eszmevilága;
- tevékenységeivel, eredményeivel a régió legjelentősebb innovációs és kreatív tudásközpontjává váljon, megerősítve nemzetközi láthatóságát és elismertségét.

3.1. Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (MOME) határozott középtávú célja, hogy a kelet-közép-európai (CEE) régió vezető designkultúra-oktató és -kutatóközpontja legyen, intézményi struktúrájában erős innovációs és inkubációs potenciállal. Ezzel messzemenően felel meg a magyar felsőoktatás reformjával kapcsolatban támasztott hármas fenntartói elvárásrendszernek – vagyis mind a képzés, mind a K+F+I, mind pedig a harmadik misszió területén helytáll.

E cél megvalósításakor – lévén egyetem mind a *Fokozatváltás a felsőoktatásban* című dokumentum tipológiája, mind pedig az OECD felsőoktatási jövőképekkel kapcsolatos scenáriói szerint – a MOME a leghatározottabban felvállalja a csaknem ezeréves európai egyetemi hagyomány örökségét, s így az egyetemet – szemben az alkalmazott tudományi egyetemekkel, főiskolákkal, vagy közösségi főiskolákkal – a designkultúrával kapcsolatos, illetve az ahhoz legtagabb értelemben kötődő „akadémiai jellegű új tudás teremtésére” szolgáló, az „értékteremtés” mellett ugyanakkor az „értéktörzés” kívánalmának is megfelelni szándékozó műhelyként értelmezi. (Vö. *Fokozatváltás*, 42. o.) Következésképpen működésének misszióját ebből a megfontolásból vezeti le, s ennek megfelelően pedig jövőképét az Európai Felsőoktatási Térség (EHEA), illetve az Európai Kutatási Térség (ERA) designkultúrájában eredményesen megjelenő K+F+I komponensek markáns erősítése jellemzi.

Küldetése megvalósításakor a MOME az európai egyetemi hagyomány szellemében kiemelten fontosnak tartja a gondolkodás szabadságának (libertas philosophandi) és a tudományos szabadságnak (akademische Freiheit) klasszikus értékeire építő szabad oktatás és művelődés (liberal education and learning), illetve a politikai, gazdasági és vallásos értelemben független és sokszínű alap kutatások (vö. blue skies research) eszményét. Ennek megfelelően az egyetemi szerep és a szakképzés (vö. vocational education and training) viszonyát hierarchikusnak tekinti. Az egyetemi autonómiát, a tudás, alkotás és művelődés önérték voltát, illetve autotelikus jellegét mindennemű alkalmazott szakképzés, kutatás és piaci innováció éltető előfeltételeként láttatja és értelmezi, ez utóbbiakat így az alkotói, tervezői, oktatói és kutatói szabadság szükségszerű következményeként kezeli.

Világos tehát számunkra, hogy az alkotó és gondolkodó értékteremtés és -őrzés feladatai megelőzik mindennemű tudástranszfer és harmadik misszió a mai világban egyébként természetesen nélkülözhetetlen feladatait. Az oktatás, kutatás, művelődés és alkotói munka szabadsága szavatol azért is, hogy az egyetem padjait kritikai gondolkodásra érett, a civil társadalom és a köztársaság építésére és működtetésére képes, egymás és a nélkülözők iránt szolidáris állampolgárok hagyhassák el fokozatuk megszerzése után. A designegyetemet éppen az teszi egyetemmé, hogy a designkultúra művelését és kutatását a szabad művelődés és oktatás efféle keretei között értelmezi és mutatja fel, hasonlóan ahhoz, ahogy a tudományegyetemek a műszaki, a természet-, bölcsész- és társadalomtudományokkal teszik. Éppen ezért a MOME a *Fokozatváltás a felsőoktatásban* című dokumentum szerint elvart „határozott képzési profiljának” centrumában „kiemelt kompetenciaterületként” a designkultúra áll. Amikor designkultúráról beszélünk, akkor összhangban a nemzetközi szakmai trendekkel tervezett környezetünk érzékeinkkel tapasztalható anyagi dimenziójának teljessége és az ahhoz kötődő, azzal szétszálazhatatlanul összefonódó, a szellem számára megnyíló sokszínű világok interakciójáról beszélünk. A designt így minden közkeletű, ám téves felfogással szemben nem pusztán esztétikai jelenségként értelmezzük, hanem a világot jobbra tenni képes, a globális világversenyben nélkülözhetetlen anyagi, szellemi és erkölcsi erőforrásként. Ebben a folytonos párbeszédben a legtagabban értett tervező, szervező, illetve alkotó emberek világa éppolyan fontos, mint az e tervezői, szervezői és alkotói munka kulturális jelentőségével foglalkozó kritikus, kultúrakutató szakembereké. A designkultúra fogalma nem csak a gyakorlati és a teoretikus szakmák idejét múlta megkülönböztetésén lép túl egyébként, de legalább ennyire művészet, tudomány és design immár életszerűtlennek mondható megkülönböztetésén, illetve szembeállításán is.

Misszióink e sajátossága miatt elutasítja tehát az olyan piaci fundamentalizmusra építő felsőoktatási politikákat, amelyek lényegében szükségtelennek minősítik a művészeteket, illetve a bölcsész- és társadalomtudományokat. Szemben az efféle felfogásokkal a MOME-t többek között a világ legjelentősebb műszaki tudományos egyetemének, a Massachusetts Institute of Technology-nek (MIT) a szemlélete inspirálja, ahol *első között ismerték fel, hogy a 2008-as válság utáni pusztán üzletorientált felsőoktatási reformok a demokráciára nézve súlyos károkkal járnak, és a globalizált világban rövid távon is életképtelen diplomás szakemberek képzéséhez vezetnek. Ezért hozták létre új „bölcsészkarukat”, az MIT School of Humanities, Arts, and Social Sciences-t. A szabad oktatás és művelődés e példaértékű kortárs műhelyét az MIT a maga innovációs kapacitásának fenntartásában nélkülözhetetlennek tartja.*¹ Ez a felfogás teljes összhangban áll névadónk, Moholy-Nagy László szemléletével, aki a szakbarbárság „szeletember” képzetével szemben a „teljes ember” eszményét állította. Mindennek szellemében mi tehát olyan alkotó, tervező és kutató hallgatókat képzünk minden ciklusban, akik teljes értékű állampolgárokként jeleskednek saját szakterületeiken, s így értik más szakmák világát is, ezért pedig mindig képesek interdiszciplináris kooperációkra egy valóban hosszú távon is fenntartható társadalom anyagi, szellemi és erkölcsi gyarapodásának érdekében.

¹ A drámai japán fejleményekről l. <https://www.timeshighereducation.com/news/social-sciences-and-humanities-faculties-close-japan-after-ministerial-intervention> Hozzáférés: 2015. 09.17.

<https://www.timeshighereducation.com/blog/japan-and-social-sciences-behind-headlines> Hozzáférés: 2015. 12. 13.

Az MIT „bölcsészkaráról” l. magát a dékánt: „At MIT — a bastion of STEM [science, technology, engineering and math] education — we view the Humanities, Arts, and Social Sciences as essential — both for educating great engineers, scientists, scholars, and citizens, and for sustaining our capacity for innovation.” <http://shass.mit.edu/news/news-2014-power-humanities-mit-commentary-dean-deborah-fitzgerald>. Utolsó hozzáférés: 2015. 04. 11.

Misszióink másik jellegzetessége, hogy összhangban a *Design for Europe* európai uniós stratégiájával, a londoni Design Council *Design in the Public Sector* című programjával, és az EHEA, illetve az ERA más hasonló törekvéseivel egyetemünkön nem klasszikus értelemben vett, s inkább a műszaki és természettudományos háttérű egyetemeken honos – STEM (tudomány, technológia, mérnöki munka, matematika) karakterű – technológiai innovációról beszélünk, hanem az egyetemünk profiljához – és az IDEA (intuíció, design, érzelem, művészet) logikájához – sokkal jobban illeszkedő tervezés vezérelte innováció (design-driven innovation) jegyében gondolkodunk és cselekszünk.² A tervezés vezérelte innováció nagy guruja, Roberto Verganti szerint a tervező és alkotó ember első lépésben nem új termékeket, hanem új jelentéseket, új kontextusokat és új kultúrákat teremt, manapság nélkülözhetetlen innovatív potenciálja éppen ebben áll. A design ugyanis messze nem csupán csak a dolgok külső megjelenéséről szól, ahogy közkeletűen vélik idehaza is, hanem sokkalta inkább a dolgok konkrét, használati értelemben vett, illetve kulturális működéséről, legyenek azok termékek, szolgáltatások, avagy éppen politikai stratégiák.

A *Design for Europe* törekvéseivel összhangban konkrétabban mi is azt valljuk tehát, hogy a tervezés vezérelte innováció 1) az üzlet területén jobb termékeket, erősebb márkákat és új piacokat teremthet; 2) a közsférában biztosíthatja, hogy olcsóbb, ám ugyanakkor hatékonyabb és kíváncsabb szolgáltatásokkal könnyítsük meg az adófizető állampolgárok mindennapjait, és végül 3) olyan politikai stratégiák kigondolására és megvalósítására ösztönöz, amelyek lehetővé teszik, hogy a gazdasági krízisek miatt egyre szűkülő állami költségvetések mellett is javuljanak a közszolgáltatások és felvirágozzék az üzleti élet.³ A MOME három nagy jövőbeli kutatási iránya, 1) az immár jó ideje önálló diszciplína rangjára emelkedett designkutatás (design research); 2) az EHEA-ban, illetve az ERA-ban egyre inkább autonóm diskurzusként kiváló művészeti kutatás (artistic research) és 3) az EHEA-ban, illetve az ERA-ban most intézményesülő designkultúra-tudomány (design culture studies) egyaránt fontos terepet nyújtanak a szabad gondolkodáshoz és az érett állampolgári magatartásért szavató szabad oktatáshoz és művelődéshez, ám ugyanakkor éppen ezért mindegyikük első rangú forrása a tervezés vezérelte innovációnak is, így pedig kiindulási pontul szolgálnak a K+F+I stratégiánkhoz és harmadik missziós törekvéseinkhez is.

Mindezek mellett a designkultúra művelésének és kutatásának különleges jelentősége van a társadalmi innováció terén is, amennyiben egyfelől 1) a hagyományok megismerésével és értelmezésével a köztársaság állampolgárainak és a nemzet tagjainak közösségi identitását erősíti és tudatosítja, másfelől pedig 2) a szociálisan érzékeny tervezés (socially responsible design) segítségével valóban fenntartható társadalomért szavató, ahol a lokális problémákat globális szellemi kontextusban oldjuk meg, a helyi erőforrások igénybevételével és tiszteletben tartásával, így is többek között például a honi KKV-szektor tervezésbe történő bevonásával.

² L. <http://www.designforeurope.eu/about> Hozzáférés: 2015. 12. 13. L. még: <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/new-design-programme-gets-full-marks-evaluators> Hozzáférés: 2015. 12. 14. A STEM közkeletű betűszavával szemben a vezető designer, John Maeda az IDEA betűszavát javasolja a designkultúra világában működő kulcsfogalmak leírására.

³ A közszolgáltatások újratervezésének terén a brit kormány mellett működő design és innovációs összpárti bizottság, az APDIG (**All-Party Parliamentary Design and Innovation Group**) **megfontolásaira is érzékenyen odafigyelünk. Ld.** <http://www.policyconnect.org.uk/apdig/about> Hozzáférés: 2015. 07. 11.

3.2. Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása

A :| STRATÉGIAI TÉRKÉP: Fő stratégiai területek és irányok

A helyzetértékelés alapján, a jövőkép mentén jelöli ki a MOME a *stratégiai irányokat*, majd ezekben határozza meg a *stratégiai célokat*, és az azok eléréséhez szükséges tevékenységeket. A könnyebb áttekinthetőség érdekében ezt az összefüggést az alábbiakban táblázatos formában foglaljuk össze. A célok tevékenységi területenkénti kifejtését a 2. sz. melléklet, míg az azokhoz tartozó akcióterveket, erőforrásigényeket és mutatószámokat a 3. sz. melléklet tartalmazza.

3.2.1 Stratégiai irány: Oktatás

stratégiai cél	cél-dátum	tervezett akciók	mutatók
1.1. Doktori képzés fejlesztése	2018	DI képzési területek szakmai újjászervezése, integrációja (DI kutatási és innovációs dimenzió fejlesztése, külső partnerek bevonása; új kutatási tematikák, képzések kifejlesztése)	Tudásközpont épületében a DI új bázisa új kutatási tematikák száma
1.2 MA képzések vonzerejének növelése	2018	Integrált tematikus MA programok kialakítása, tartalomfejlesztése (MA programok tanulási környezetének átalakítása, megújítása; korszerű innovatív tartalmak megjelenítése a képzésekben; új programok kialakítása)	új MA képzési terek meghirdetett közös MA témák száma (min. 5/tanév) új tartalmi egységek száma
1.3 BA képzések megújítása	2018	BA programok megújítása, tartalomfejlesztése (tanulási környezet megújítása, korszerű innovatív tartalmak megjelenítése)	új BA képzési terek új tartalmi egységek száma
1.4 Kreatív innováció fejlesztése a(z elméleti) képzésekben	2020	MOME Liberal Arts műhely létrehozásának előkészítése nemzetközi, angol nyelvű műhelyként	műhely, előkészítő, szakanyagok
1.5 A tevékenységi hatókör nemzetköziesítése	2020	MA és doktori képzések, modulok, specializációk, rövid idejű programok párhuzamos angol nyelvű elérhetőségének megteremtése; új nemzetközi képzési elemek, formák kidolgozása és bevezetése	angolul is végezhető modulok, specializációk, rövid idejű programok, képzési elemek száma
1.6 LLL képzési aktivitás fejlesztése	2020	Felsőoktatási szakképzések és rövid idejű programok fejlesztése és integrálása	rövid idejű programok száma integrált (mindkét program-típusban kínált) elemek száma
1.7 Képzési tevékenység korszerűsítése, tanulóközpontúvá alakítása	2019	Tantervek KKK alapú szerkezeti, tartalmi korszerűsítése; tantervi elemek partnerekkel közös oktatásra való felkészítése	felülvizsgált tantervek és korszerűsített tantervi egységek száma partnerekkel közösen fejlesztett, oktatott tantervi egységek, elemek száma
1.8 Online képzési jelenlét erősítése	2020	Képzési elemek megjelenítése online	e-learning képzési elemek, tananyagok száma

3.2.2 Stratégiai irány: Kutatás, fejlesztés, innováció

stratégiai cél	cél-dátum	tervezett akciók	mutatók
2.1 K+F+I gondolkodás és tevékenység jelenlétének és hatásának erősítése	2018	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)	épület kutatóközpont kutatási programok száma
2.2 A tudományos és piaci kutatási aktivitás kiegyensúlyozott fenntartása	2020	a) Az alapkutatások, alkotó-művészetek terén, továbbá az alkalmazott kutatások, alkalmazott tervezési, alkotói feladatok terén az eredmények fenntartása, láthatóságának javítása	tudományos/művészeti eredmények száma az MTMT-ben (vagy az azzal összhangba hozott mutató)
	2017-2020	b) Kiegyensúlyozott, többdimenziós minősítési rendszer bevezetése (oktatás mellett bluesky és alkalmazott kutatás, innovációs aktivitás stb. szempontjainak figyelembe-vétele)	Minősítési rendszer
		c) Új kutatói pozíciók létrehozása és betöltése	kutatói pozícióra alkalmazott hazai és külföldi kutatók száma
2.3 A K+F+I tevékenység tartalmi megújítása	2020	A MOME-n képviselt szakmai területeken új, kortárs irányokban, témákban induljon K+F+I tevékenység	új irányokban, témákban indított K+F+I tevékenységek száma
2.4 A K+F+I tevékenység hatókörének bővítése	2020	A lokálistól a nemzetköziig minden szinten legyen jelen és javuljon a MOME K+F+I tevékenysége	A KFI tevékenységek hatóköre (megrendelő vagy kutatás céljának székhelye alapján)
2.5 A K+F+I tevékenység partnerségeinek erősítése	2020	Egyre több K+F+I tevékenység induljon jelentős külső (ipari, kutatóintézeti, egyetemi) partnerrel	K+F+I tevékenységekbe bevont partnerek száma
2.6 Az innovációs láncban betöltött intézményi szerep növelése (a K+F+I tevékenység támogató és menedzsment folyamatai)	2017	a) IP menedzsment; stratégia kidolgozása	IP stratégia
	2020	b) Tudás- és technológia transzfer Inkubáció, mentorálás Piacosítási pipe-line: ötlettől a késztermékig tartó folyamat támogatása	folyamatok, inkubált/mentorált személyek, csoportok, vállalkozások

3.2.3 Stratégiai irány: Harmadik misszió

stratégiai cél	cél-dátum	tervezett akciók	mutatók
3.1 Társadalmilag elkötelezett tervezés, alkotás és innováció támogatása	2017	MOME Socially Responsible Design Activities for Local Solutions in Global Context beindítása a stakeholderek tényleges tervezésbe történő bevonásának elősegítésére	SRD-aktivitások száma Elért, bevont hallgatók és stakeholderek száma
3.2 Projekतालapú tevékenységek fejlesztése	2016	a) Projektek harmadik fél részére történő működtetésének fejlesztése, kataszter kialakítása	projektfolyamatok rendje
	2020	b) Vállalkozások számára és velük közösen kreatív projektek vitele	projektek értéke
		c) Civil szervezetek, NGO-k számára és velük közösen kreatív projektek vitele	projektek értéke
		d) Kormányzat, helyi kormányzat számára és velük közösen kreatív projektek megvalósítása	projektek értéke
3.3 Kreatív fejlesztői ökoszisztéma kialakítása	2020	Alumnusok bevonása kreatív projektek megvalósításába	alumnus regiszter, bevont alumnusok száma
3.4 Kreatívipari vállalkozás-fejlesztés	2020	Inkubáció és mentorálás harmadik fél részére	inkubált/mentorált külső személyek/csoportok száma

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

3.2.4.Szolgáltatások és menedzsment

intézkedés célja	cél-dátum	tervezett intézkedések	mutatók
4.1 Tanítás és tanulás módszertani fejlesztése, támogatása	2018	a) MOME Learning Centre létrehozása módszertani fejlesztésre, az oktatói kar továbbképzésének biztosítására	LC megalapítása kliensek száma
		b) a hallgatók tanulás- és kompetencia-fejlesztése	kliensek száma
		c) monitoring: DPR, kompetencia-mérleg és –mérés	mérések száma
		d) hallgatói tanácsadás és támogatás (mentálhygiéne, tanulási út tervezése stb.)	kliensek száma
4.2 Kutatás módszertani fejlesztése	2017	módszertani fejlesztés és továbbképzés elindítása	továbbképzésben részt vevők száma
4.3 Karrier-támogatás fejlesztése	2018	Career Services program kidolgozása és beindítása (MOME+ kísérleti program tanulságaira építve)	Támogató programok száma Dedikált munkatársak száma Támogatásban részesített hallgatók száma
4.4 Képzések minőségbiztosításának fejlesztése	2017	képzési programok (BA, MA, doktori és felnőttképzési programok) minőségfejlesztése	BA, MA, doktori, illetve felnőttképzési programok egészére vonatkozó minőségjelentés (1-1/év)
4.5 Hallgatói tanulmányi nyilvántartás	2018	a) tanulmányi ügyintézés korszerűsítése, fejlesztése (eTIOK, MOME hallgatói app)	app felhasználók száma
		b) tanulmányi nyilvántartás, adatelemzés és szolgáltatások	adatelemző dokumentumok száma
4.6 Digitális tudásbázis-építés és fejlesztés	2018	a) A digitális eszközökkel való tanulás és kutatás elsajátításának elősegítése (4.1 részeként);	programok száma, kliensek száma

		b) digitális repozitórium és portálra épített szolgáltatási rendszer kiépítése, MTMT-vel összekötése;	feltöltött rekordok száma, adatbázisba bekerült oktatók, kutatók száma
4.7 IT Services	2016	a) IT stratégia kidolgozása	IT stratégia dokumentuma
	2020	b) IT szolgáltatások fejlesztése	kialakított IT szolgáltatások
	2018	c) IT felhasználói tanácsadás	tanácsadásban részesítettek
4.8 Szakmai folyamatok koordinálása, professzionális támogatása	2017	a) rövid idejű képzések fejlesztésének, megvalósításának szervezése, koordinálása (LLL központ)	képzések száma
	2016	b) nemzetköziesítési stratégia kidolgozása	stratégiai dokumentum
	2018	c) nemzetközi aktivitások koordinálása, partnerségek fejlesztése (MOME Global)	kezelt partnerek száma gondozott programok száma
	2018	d) pályázatmenedzsment (figyelés, írás, bonyolítás)	
	2018	e) külső - belső kommunikáció és megjelenés, arculatfejlesztés (MOME Brand)	új arculati kézikönyv
4.9 Campus élményközpont kialakítása	2018	a) Szabadidős és kulturális program szervezése	tervezet
	2018	b) Sport és rekreációs szolgáltatások	Sport és rekreációs szolgáltatások tervezete
	2017	c) Catering és ellátás	Catering és ellátási rendszerterv
	2017	d) Campus ügyfélszolgálat és látogatóközpont	Campus ügyfélszolgálat és látogatóközpont koncepció
	2020	e) Tehetséges hallgatók, doktorandusok és fiatal (külföldi) oktatók, valamint rezidens kutatók számára elhelyezés biztosítása	kutatói apartmanok átadása; további szálláshelyek biztosítása
4.10 Magas szintű támogatási-fejlesztési szaktudás biztosítása	2018	a) szakember és szaktudás hiányának csökkentése (felvételek, outsourcing)	hiányzó szakemberek aránya szolgáltatás-ellátási terv
	2020	b) capacity building, továbbképzések	továbbképzésekbe bevontak száma

3.2.5 Humán erőforrás

intézkedés célja	cél-dátum	tervezett intézkedések	mutatók
5.1 Státustervezés és – gazdálkodás fejlesztése	2016	a) Akadémiai státusalakítási terv és koncepció kidolgozása	dokumentum
	2016	b) Szakapparátus státus-alakítási terv és stratégia	dokumentum
5.2 Oktatói-kutatói kapacitások fenntartása, átrendezése, utánpótlás biztosítása	2020	a) Az akkreditációs kritériumok szerinti minimumértékek biztosítása	Akkreditációs kritériumküszöbtől való eltérés a főállású oktatói státuszokban (%)
		b) A minősített oktatók arányának javítása	Minősített oktatók aránya a teljes oktatói karban
		c) Fiatal oktatók (utánpótlás) biztosítása	40 év alatti oktatók aránya a teljes oktatói karban
		d) Külső és belső erőforrások kiegyensúlyozása (vendég-oktatói, mestertanári lehetőségek teremtése [LLL] és alkalmazások [pool])	külső oktatók aránya
5.3 Oktatói-kutatói minőség- fejlesztése, teljesítmény-orientáció	2017	a) Oktatói-kutatói pályamodell kidolgozása	szenátusi határozat;
	2017	b) Teljesítménytervezési és -értékelési, valamint HR fejlesztő-támogató rendszer	dokumentumok értékelésbe vontak száma
	2018	c) Ösztönző és érdekeltségi megoldások kialakítása	rektori döntés
	2020	d) Növekedjen a külföldi (tapasztalattal rendelkező) oktatók, kutatók aránya	Külföldi (tartós tapasztalattal rendelkező) oktatók, kutatók száma Mobilitásban részt vevő oktatók
5.4 Belső szolgáltatások és működés stabilitásához szükséges szakapparátus biztosítása	2018	Az új campus létrejövő új funkciói (technológiai park, tudásközpont stb.) szolgáltatásainak ellátásához szükséges humánkapacitás biztosítása	új funkciókra felvett szakemberek

3.2.6 Intézményirányítás

intézkedés célja	cél-dátum	tervezett intézkedések	mutatók
6.1 Új működési modell	2017	működési modell kidolgozása	hatásvizsgálatok dokumentumai működési modell és megvalósítási terv dokumentuma
		külső szolgáltatásvásárlás, outsourcing lehetőségek elemzése, tervezése	

3.2.7 Gazdálkodás

intézkedés célja	cél-dátum	tervezett intézkedések	mutatók
7.1 A gazdasági egyensúly fenntartása	2020	a) A meglévő szabad kapacitások hasznosítása	Alaptevékenységből származó bevétel nagysága - bérleti díjak nagysága az adott időszakban
	2020	b) Pályázatokból származó bevétel növelése	Pályázati bevétel nagysága az adott időszakban
	2020	c) Működési hatékonyság javítása	
7.2 Vállalkozási szolgáltatási tevékenység intenzitásának fejlesztése	2020	Az üzleti szférával való együttműködés fejlesztése, ezzel is hozzájárulva az egyetem versenyképességének növeléséhez.	Vállalkozási tevékenység bevételeinek aránya a teljes bevételhez képest Bevételt eredményező szerződések, együttműködések.

3.2.8 Infrastruktúra

intézkedés célja	cél-dátum	tervezett intézkedések	mutatók
8.1 Beruházás menedzsment	2016	a) ideiglenes telephely (BME Z épület) alkalmassá tétele, problémamentes működtetése	használatba vett Z épület
	2018	b) Új campus építése, átvétele, beüzemelés	használatba vett új campus
8.2 Kutatási infrastruktúra fejlesztése	2018	Campusberuházásból kiszorult eszközök, berendezések beszerzése, rendszerbe állítása	technológiai park, tudásközpont új eszközök, berendezések
8.3 K+F+I működési hatókör kiszélesítése	2018	új telephelyek, K+F+I helyszínek kialakítása, felszerelése	K+F+I tevékenységek megindítása új telephelyeken
8.4 Létesítmény-kapacitások átalakítása, bővítése	2018	a) Létesítmény-kapacitások bővítése, korszerűsítéssel egybekötve, átstrukturálása.	- 1 hallgatóra jutó oktatási m ² - laborok, műhelyek száma - oktatási helyiségek területe
	2020	b) Campuson kívüli helyszínek funkcióinak átalakítása (Kinizsi, PontOn)	új funkciókra felújított infrastruktúra
8.5 Létesítmény-gazdálkodás megújítása, professzionizálása	2018	Ingatlanvagyon-gazdálkodás (létesítmény-üzemeltetés tervezése, monitoringja, értékelése)	Ingatlanüzemeltetési és -vagyon-gazdálkodási tervek, szabályozások
	2018	Napi üzem professzionális biztosítása (belső és külső igénybevevőknek egyaránt)	Ingatlanüzemeltetési és -vagyon-gazdálkodási tervek, szabályozások
	2018	c) Kapacitások menedzsmentje: - belső kapacitás allokáció - szabad kapacitások (aktív) értékesítése	Bérbe adott terület és időszak aránya Bérbevevők száma, elégedettsége Bérbe adott területm ² -re jutó bevétel
	2020	d) Üzemeltetés gazdaságosságának javítása	Villamos energia fogyasztás költsége egy m ² -re vetítve Fűtési költség egy m ² -re vetítve Egy m ² -re jutó üzemeltetési kiadás
8.6. IKT infrastruktúra fejlesztés	2020	Campusberuházásból kiszorult eszközök, megoldások, programok fejlesztése, beszerzése, rendszerbe állítása	

[A stratégiai irányok és célok kifejtését és indoklását lásd az 2.sz. mellékletben.]

B.: AKCIÓTERVEK

[A fenti táblázatban jelzett intézkedésekre kidolgozott részletes akcióterveket, és a hozzájuk tartozó részletes adatokat (felelősök, erőforrások, várt eredmények, mutatók) a 3. melléklet tartalmazza.]

A fő stratégiai irányokban történő előrehaladás, eredmények követése, átfogó bemutatása érdekében jellemző mutatókat emeltünk ki, illetve hasonló elemeket mérő mutatókat összevonva közös mutatókat hoztunk létre az egyes tervezett akciók részletes mutatóiból, az alábbiak szerint.

1. Az oktatási terület fejlesztésének fő mutatói

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Megújult oktatási környezet	oktatási célú új, illetve megújult terek (m ²) (kiszolgáló és üzemeltetési funkciók nélkül)	0	0	0	7000	7000	7000
Korszerűsödő oktatási tartalom	Megújított, korszerűsített tantervi egységek száma (DI + MA + BA + LLL képzésekben) (db)	0	24	48	74	86	102
Megújuló tantervi szerkezet	Felülvizsgált, korszerűsített tantervek (db)	0	0	6	12	18	18

a célértékek mindenütt bázishoz viszonyított kumulált adatot jelenítenek meg

2. A kutatás, fejlesztés és innováció fejlesztésének fő mutatói

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Tudásközpont funkció megjelenése	Tudásközpont funkciók számára dedikált területek (önálló épület) (m ²)	0	0	0	2 500	2500	2500
Tudományos/művészeti eredmények	tudományos/művészeti eredmények száma az MTMT-ben (vagy az azzal összhangba hozott mutató) (db)	0	0	0	100	200	300

3. A harmadik misszió fejlesztésének fő mutatói

indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Projektekbe bevont alumnusok száma	bevont alumnusok számának növekedése bázisévhez viszonyítva (%)	100	200	300	350	400	400
Elvégzett projektek értékének változása	projektérték változása bázisévhez képest projektérték: összes külső megrendelő által generált kreatív projekt bevétele / a projektek száma	100	140	160	180	200	220

4. Szolgáltatások és menedzsment fejlesztésének fő mutatói

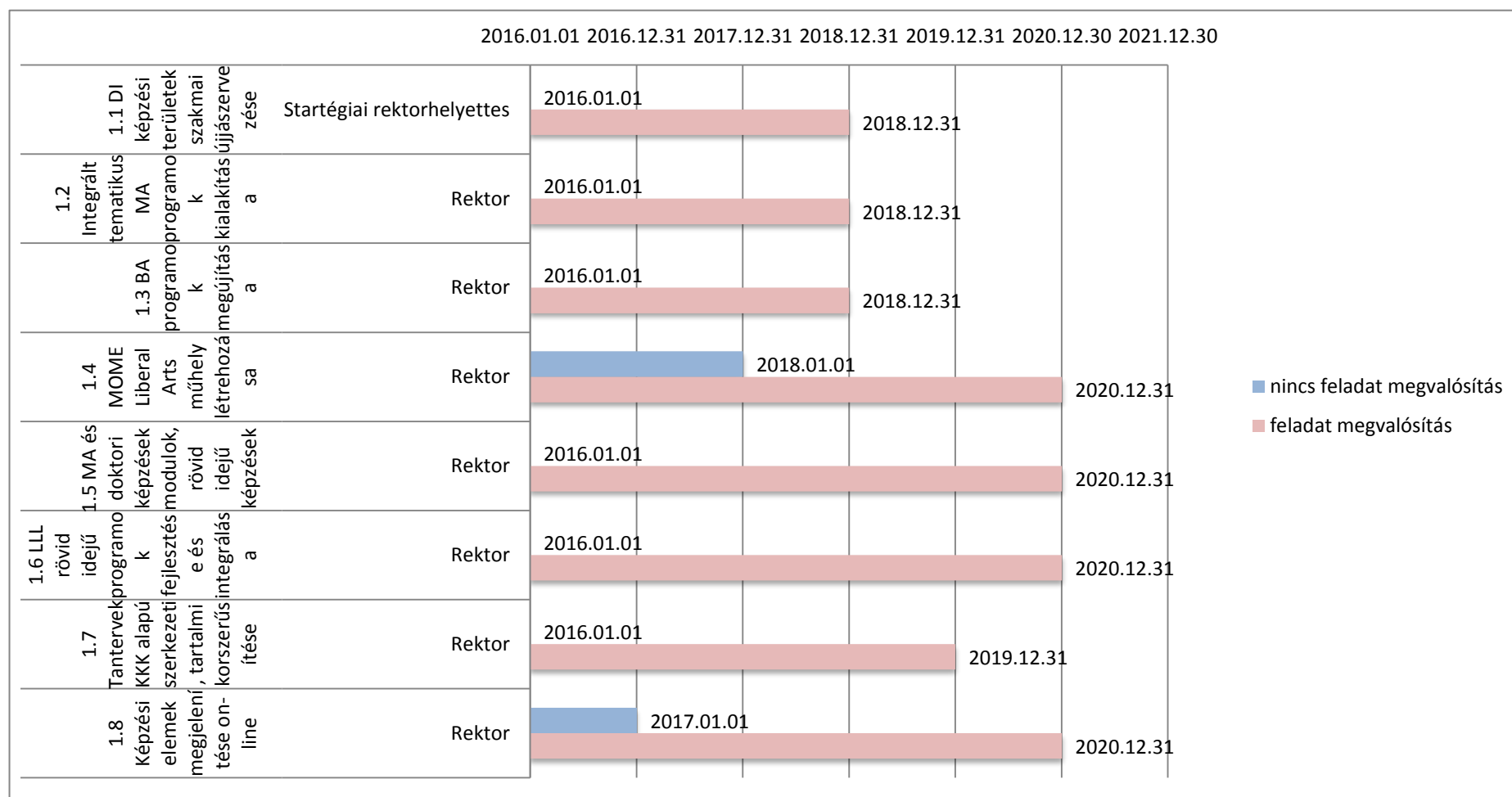
indikátor							
neve	definíciója	tény- érték	célérték				
			2016	2017	2018	2019	2020
Hallgatói szolgáltatások fejlesztése	Különböző szolgáltatásokkal elért hallgatók száma (fő) 4.1d + 4.3	20	20	140	280	350	400
Humán erőforrás-kapacitás fejlesztése	Továbbképzésekbe bevontak száma (fő)	n.a.	30	80	120	180	220

A mutatók alapjául szolgáló adatok, tevékenységek és dokumentumok gyűjtésére, dokumentálására és a mutatók gondozására az intézményi folyamatok kezelésének munkaköri feladatát is ellátó munkatárs kap megbízást, aki minden év végén jelentést készít az egyes mutatók alakulásáról. A jelentést a rektor, illetve a kancellár, valamint a vezető testületek megtárgyalják, szükség esetén közbeavatkozó intézkedéseket hoznak. 2018 végén átfogó és részletes közbülső értékelésre kerül sor.

3.3. Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján

3.3.1 Ggant diagramok

1) Oktatással összefüggő stratégiai akciók

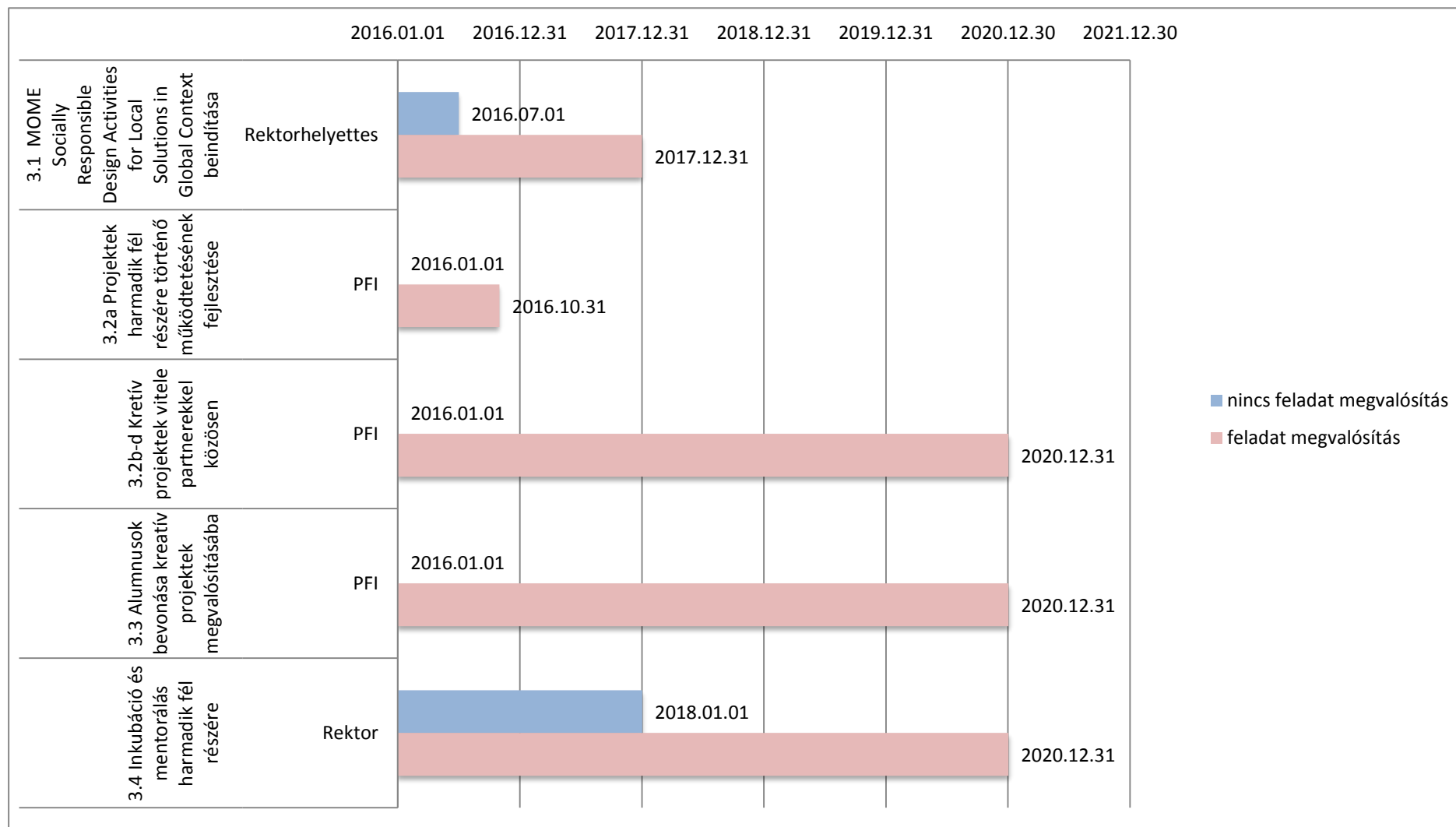


2) Kutatással, fejlesztéssel, innovációval összefüggő stratégiai akciók

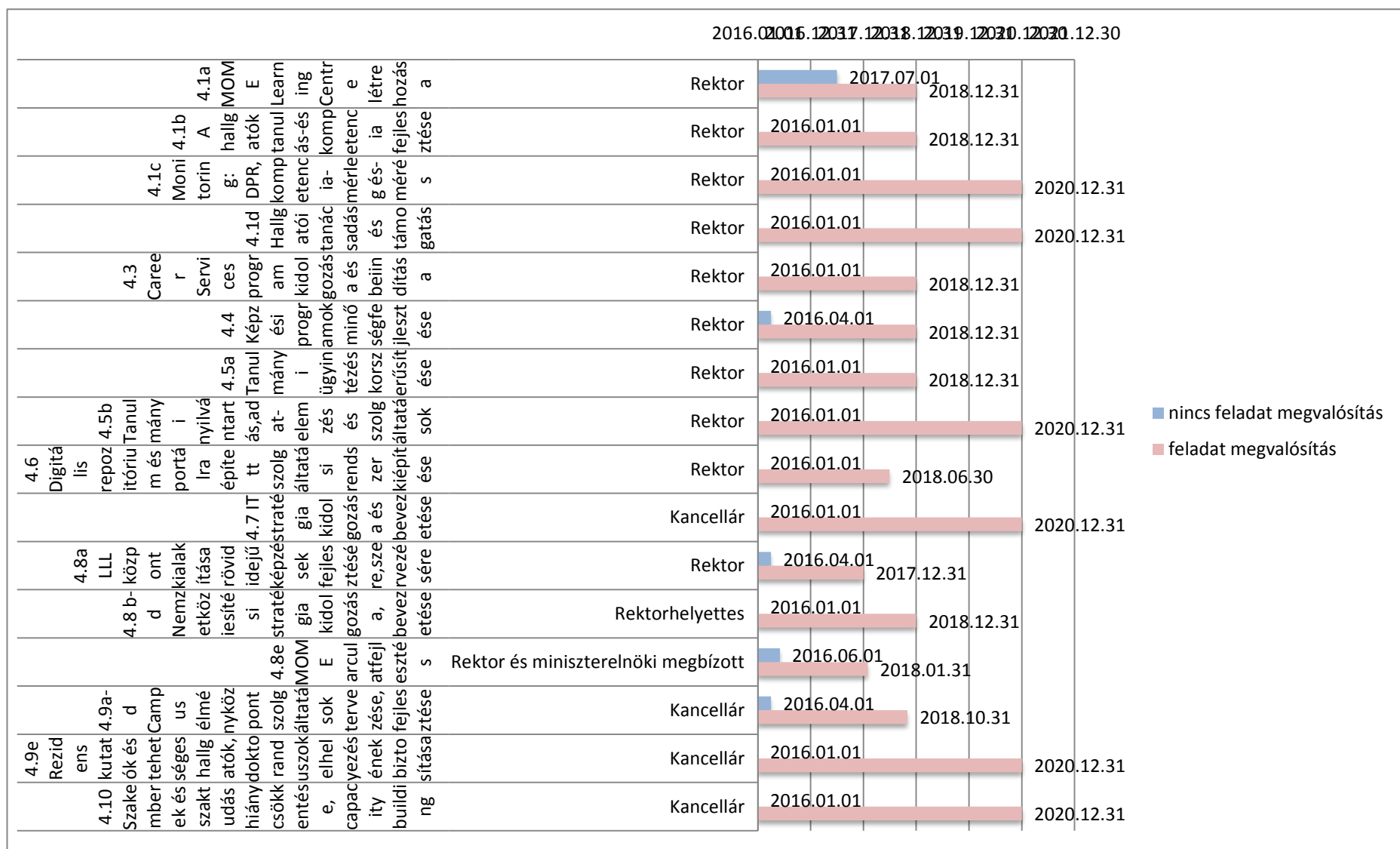
			2016.01.01	2016.12.31	2017.12.31	2018.12.31	2019.12.31	2020.12.30	2021.12.30
2.6b Tudás-és technológia transzfer inkubáció, mentorálás valamint menedzsment; piacosítási si pipe- line	2.1 Tudásközpont funkció és Design Research Centre létrehozása	Rektorhelyettes	2016.01.01			2018.12.31			
	2.2 a Kutatások terén az eredmények fenntartása, látthatóságának javítása	Rektor	2016.01.01					2020.12.31	
	2.2 b Kiegészítő, az úlyozott, az többdimenziós minősítési rendszer bevezetése	Rektor	2016.01.01		2017.12.31				
	2.2 c Új kutatói pozíciók létrehozása és betöltése	Rektor	2017.01.01					2020.12.31	
	2.3 A MOME-n képzés területek új, kortárs irányokba an induló K+F+I tevékenység	Rektorhelyettes	2016.01.01					2020.12.31	
	2.4 MOME K+F+I tevékenység jelenléte a lokálistól a nemzetközi szintig	Rektorhelyettes	2016.01.01					2020.12.31	
	2.5 K+F+I tevékenység indítása jelentős külső partnerrel	Rektorhelyettes	2016.01.01					2020.12.31	
	2.6a IP menedzsment; piacosítási kidolgozása	PFI	2016.01.01		2017.12.31				
			2016.01.01					2020.12.31	

■ nincs feladat megvalósítás
■ feladat megvalósítás

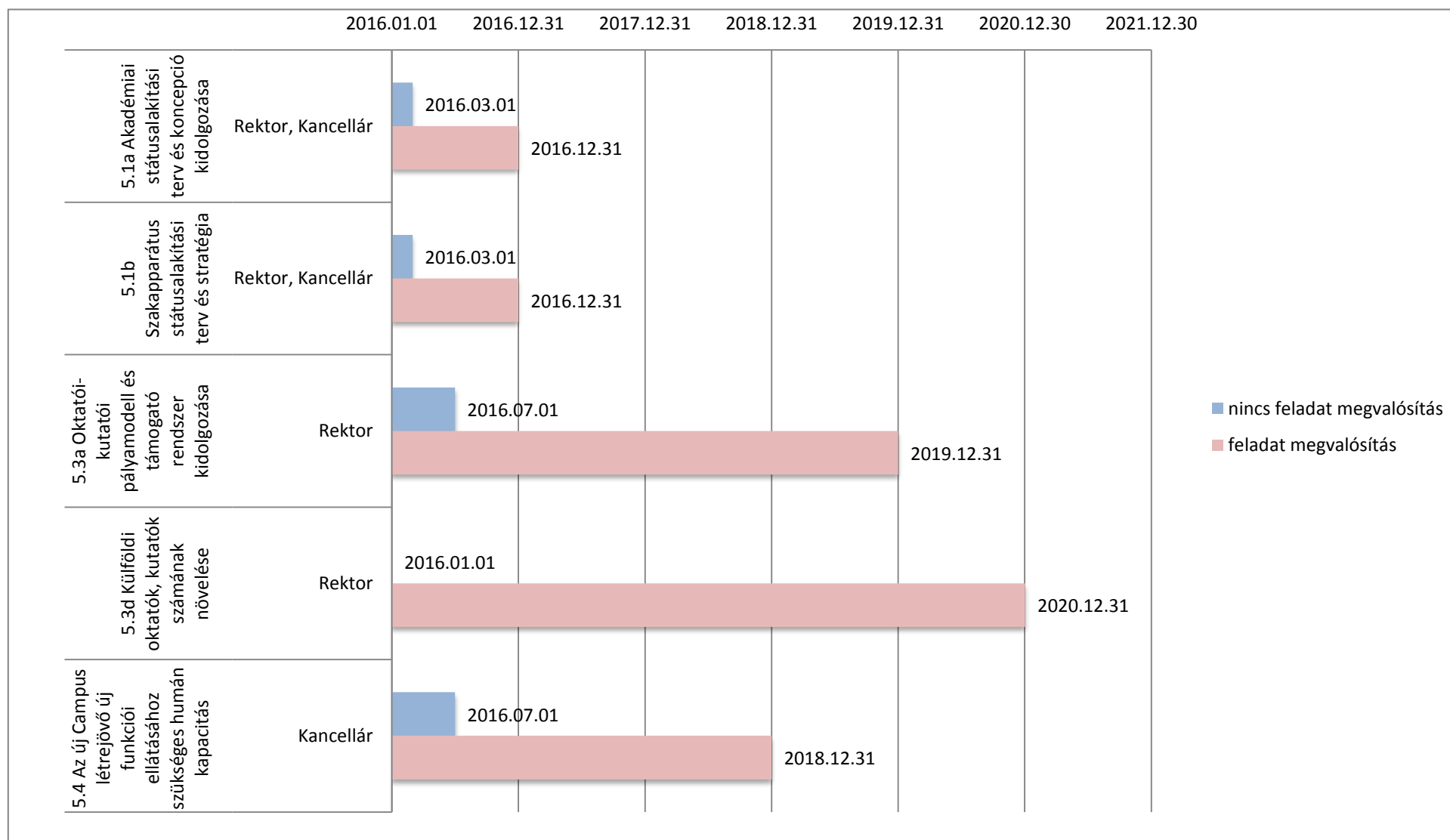
3) Harmadik misszióval összefüggő stratégiai akciók



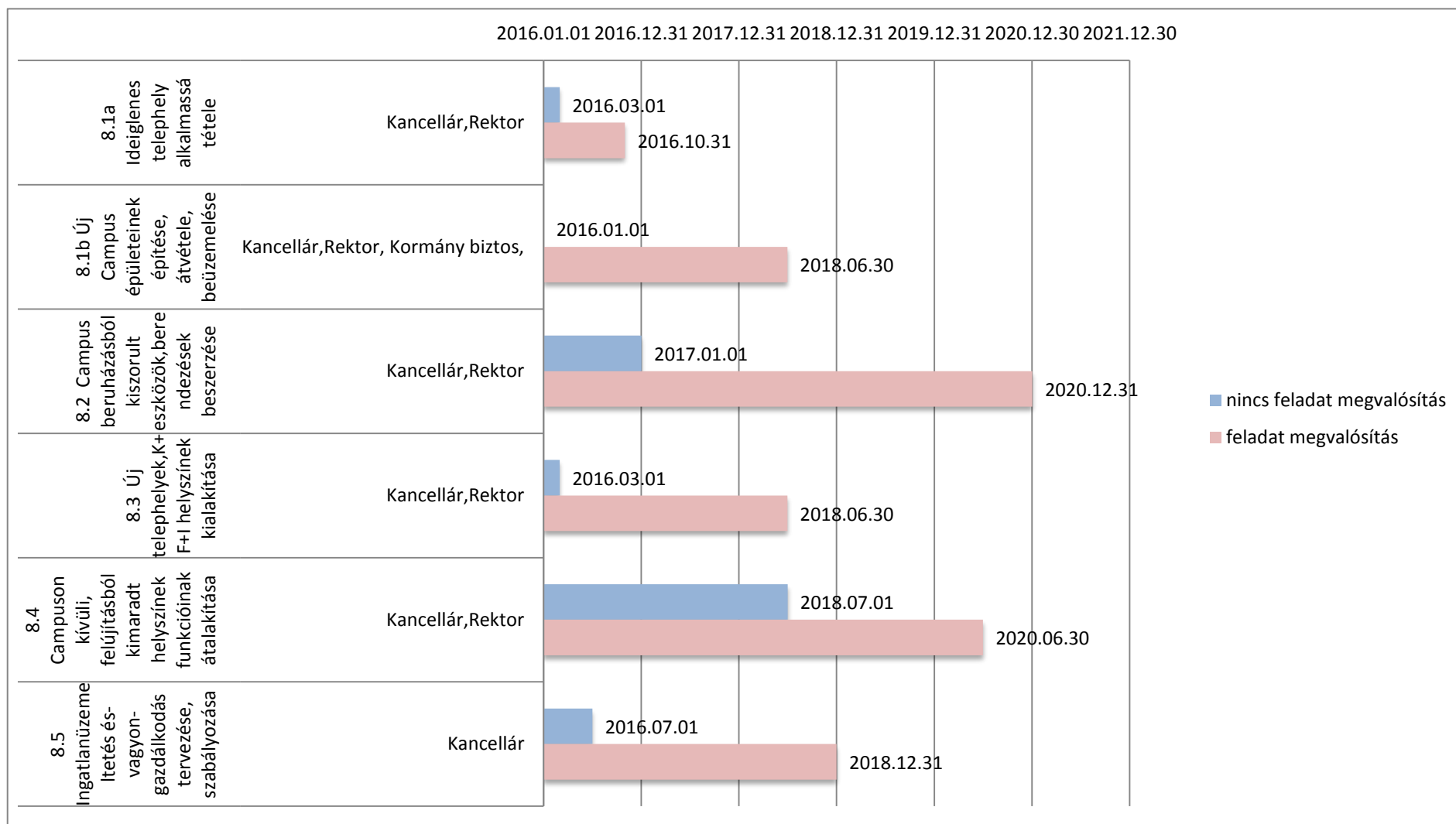
4) Szolgáltatások és menedzsment fejlesztésével összefüggő tevékenységek



5) Humán erőforrások fejlesztésével összefüggő tevékenységek



6) Infrastruktúra-fejlesztéssel összefüggő tevékenységek



3.3.2 Éves költségvetési táblák

adatok mFt-ban

Megnevezés	2016	2017	2018	2019	2020
KIADÁSOK	4 676,2	5 939,1	5 822,6	818,5	782,8
Személyi juttatások	98,0	117,7	117,7	38,7	38,7
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	26,0	31,3	31,3	10,3	10,3
Dologi kiadások	282,2	530,1	513,6	399,5	363,8
Beruházások	4 270,0	5 260,0	5 160,0	370,0	370,0
BEVÉTELEK	4 676,2	5 939,1	5 822,6	818,5	782,8
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	416,2	808,1	891,6	751,5	715,8
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	4 260,0	5 131,0	4 931,0	67,0	67,0

3.4. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai)

3.4.1 Pénzügyi hatások levezetéséhez, a pénzügyi összemérhetőséghez egy kumulált üzleti terv

adatok mFt-ban

Megnevezés	Összesen
KIADÁSOK	17 839,0
Személyi juttatások	410,8
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	109,2
Dologi kiadások	2 089,0
Beruházások	15 430,0
BEVÉTELEK	17 839,0
Költségvetési bevételek (saját bevétel)	3 583,0
Finanszírozási bevételek (költségvetési támogatás)	14 456,0

3.4.2 Kockázatelemzési terv

Finanszírozási kockázat

Gazdálkodási oldalról a finanszírozási kockázat az Egyetem működését, a működés folytonosságát alapfeltételeként meghatározó tény.

Az elmúlt évek adataiból kiindulva 14-16%-os saját bevétel, 84-86%-os állami támogatás mellett a gazdasági egyensúly fenntartásán túl az alaptevékenységek magas színvonalon történő ellátásához szükséges feltételek javítása érdekében felértékelődik a bevételszerző tevékenység. Ennek eszközei lehetnek:

- a meglévő szellemi-kreatív szabad kapacitások hasznosítása,
- a pályázatokból származó bevétel növelése,
- az üzleti szférával való együttműködés fejlesztése keretében a bevételszerző tevékenység erősítése, továbbá
- a K+F vállalkozási tevékenység felépítése.

Kihívást és kockázatot jelent az egyetem számára a campusfejlesztéshez kapcsolódó, az egyes épületek 2016-2018. közötti használatba vételéhez igazodó működési költség többletigénye, melyhez a fenntartói támogatást az egyetem elengedhetetlennek tartja. Ez nem csupán a gépesítésből, s annak energiaszükségletéből eredő többletfinanszírozási igényt jelenti, hanem a campuson létrejövő új funkciók (technológiai park, tudásközpont stb.) szolgáltatásainak ellátásához szükséges humánkapacitás biztosításának forrásigényét is.

A kiegyensúlyozott gazdálkodás folytatása érdekében elengedhetetlen azonban a költségek racionalizálása is, azonban ezt csak az alaptevékenység minőségére gyakorolt hátrányos hatások elkerülésével, annak veszélyeztetése nélkül szabad megvalósítani.

Humánerőforrás-kockázat

A megfelelő mennyiségű és arányú minősített oktatói állomány biztosítása és megtartása érdekében oktatói-kutatói pályamodell kidolgozása, ösztönző és érdekeltségi megoldások kialakítása, teljesítményközpontú előmeneteli rendszer bevezetése szükséges a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése mellett.

Az alaptevékenység működési feltételeinek megfelelő biztosításához, továbbá a forrásbevonás menedzseléséhez professzionális kiszolgáló apparátus felépítése, kialakítása szükséges, melyhez szintén elengedhetetlen a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése.

MOME IFT mellékletei

1. sz. melléklet: Helyzetértékelés
2. sz. melléklet: A stratégiai irányok és célok kifejtése és indoklása
3. sz. melléklet: Akciótervek, erőforrások, mutatók
4. sz. melléklet: Javasolt fejlesztési beavatkozások 2015-2020 (EMMI 2. sz. függelék)
5. sz. melléklet: Adattáblák