

ÁOK fejlesztési projekt

Projektterv

A projektterv célja a vezetői döntéshozatal segítése, az ehhez szükséges információk kellően részletes biztosítása a döntéshozók számára.

1. Projekt neve és tagjai

Top 200-as egyetem

Dr. Hunyady László

Dr. Szócska Miklós

Dr. Molnár Mária Judit

Dr. Tamás László

Dr. Falus András

Dr. Ferdinandy Péter

Dr. Geiszt Miklós

Dr. Huszty Gergely

Dr. Fügedi Gergely

Bodzsár Sára

2. Projekt általános háttere röviden

Az egyetemek között folyó nemzetközi versenyben egyre fontosabbá váló tényező a rangsorokban elért helyezés. A hallgatók (különösen a külföldön tanuló hallgatók) számára fontos szempont az egyetem nemzetközi rangsorokban elért helyezése. Ez kiemelkedő szempont a Semmelweis Egyetem ÁOK szempontjából, hiszen a karon tanuló hallgatók közel fele költségtérítéses képzésben résztvevő külföldi hallgató. A világ kb. 20 ezer egyeteme között jelentős verseny alakult ki a rangsorokban elért eredmények javítása érdekében, ezért a rangsorokban elért eredmény szinten tartása is az elért eredmények folyamatos javulását követeli meg. A projekt célja az egyetem, illetve a kar teljesítményének és rangsorokban elért helyezésének javítása. Ennek érdekében fel kell tárnunk azokat a területeket, ahol jobb adatszolgáltatással, illetve a teljesítmény javításával előretörést lehet elérni. Ebből a szempontból kiemelten fontos az egyetem tudományos teljesítményének javítása, hiszen ez a legtöbb nemzetközi rangsorban meghatározó tényező.

3. Problémaelemzés: tünetek és okok felsorolása és elemzése

A projekt célterületének elemzése. A terület jellemző problémáinak felsorolása, a tünetek összegyűjtése és okaik feltárása, elemzése. A gyökérok azonosítása, amelyre aztán a célkitűzés és a megoldási javaslatok épülnek.

1. Tudományos és innovációs aktivitás finanszírozása elmarad a nemzetközi szinttől
2. Az oktatók és a kutatók egyéb irányú leterheltsége (pl. oktatás, betegellátás)
3. A rankingekkel kapcsolatos adatszolgáltatás még mindig nem optimális
4. Elmélet és klinikum együttműködése elmarad a kívánttól
5. Külföldön sikeres kutatók nagy része nem jön haza

6. Egyetemi vállalkozások, spin-off cégek száma és aktivitása minimális

7. Alumni információk hiányosak, alumni közösség gondozásra több energia fordítandó

A fentiek közül a meghatározó gyökérok az 1. pont, melynek jelentős szerepe van a 4-6. pontban megfogalmazott problémák kialakulásában, és alapvetően ez áll a 2. pontban megfogalmazott probléma hátterében is. Ehhez járulnak hozzá az adatszolgáltatás 3. és 7. pontban megfogalmazott problémái.

4. Projekt célok megfogalmazása

A projekt végcéljának és/vagy végtermékének megfogalmazása, amely az azonosított gyökérokra épül. Ez lényegében azon kívánt célállapot, amely később részletezett beavatkozásokkal a projekt időtartama alatt elérhető.

- Az egyetem tudományos teljesítményének javítása érdekében az egyetemen folyó kutatás feltételeinek javítása
- Jobb helyezés elérése a legfontosabb egyetemi rangsorolási rendszerekben
- Klinikum és elmélet kapcsolatának erősítése

5. Stakeholder elemzés

A projekt által érintett és abban érdekelt szereplők azonosítása, felsorolása és elemzése. Az érintettek (stakeholderek) projekthez való várható hozzáállása, a támogatás/ellenállás mértéke, indoka, a befolyás nagysága, illetve kezelési stratégiák az akadályok elhárítására.

Fenntartó: elvárja az eredmények javulását, de korlátozottan kívánja javítani az egyetemek finanszírozását, és elsősorban alkalmazott kutatást hajlandó támogatni

Pályázat finanszírozó szervezetek (pl. EU, NKFIH): növekvő mértékben biztosítanak forrásokat (elsősorban alkalmazott kutatási célokra), a teljesítmény arányos kutatástámogatást azonban egyéb tényezők torzítják

Vállalkozások: jövedelem optimalizálásra törekszenek, kölcsönös előnyök alapján hajlandók kutatást támogatni

Egyetemi vezetők (rektor, kancellár, tanszékvezető): alapvetően támogató hozzáállás, ami azonban időnként konfliktusba kerül az intézmény, illetve a szervezeti egység bevétel növelési törekvéseivel

Oktatók/kutatók: a tudományos teljesítmény növelése összhangban van egyéni törekvéseikkel, de az erre fordítható időt egyéb tevékenységük korlátozza; további fontos korlátozó tényező a tudományos infrastruktúra (műszerezettség, a szervezeti egység tudományos környezetének/értékrendjének állapota, tudományos iskolák helyzete)

Hallgatók, PhD hallgatók: az intézmény nemzetközi megítélésének javításában érdekeltek, de a graduális képzésben résztvevő hallgatókat elsősorban az oktatás színvonala érdekli, és kevésbé fontos számukra az intézmény tudományos teljesítménye. A PhD hallgatók számára mindkét tényező egyaránt fontos.

6. Megoldási javaslatok

A probléma- és stakeholder-elemzésre alapuló javaslatcsomag, amely a projekt gerinceként a fő beavatkozási pontokat tartalmazza. Minden megoldási javaslatnál kifejtendő:

- a **felhasználói igény alátámasztása**: mi biztosítja, hogy a végcél/végterméket a stakeholderek valóban elfogadják/felhasználják/támogatják?
- a **megvalósíthatóság elemzése**: mi alapján állítható, hogy a projekt megvalósítható? Mi biztosítja a projekt sikeres befejezését?

Áttekintve a legelismertebb nemzetközi rangsorok értékelési szempontjait, megállapítható volt, hogy különösen nagy a Semmelweis Egyetem lemaradása az egyetemi reputáció általuk használt kérdőíves felméréseinek eredményeiben.

Megjegyzendő, hogy a projekt jellegéből adódóan közvetlen „igény” nehezen értelmezhető és azonosítható, mivel a projektcél áttételesen támogat valós igénymegvalósulást (az egyetem ranking pozíciójának javulása végső soron jobb anyagi és egyéb tudományos-szakmai pozícióhoz vezet, ezáltal ad lehetőséget a valós igények – pl. infrastruktúrafejlesztés – kielégítésére). Ezért a felhasználói igény alátámasztásától jelen esetben eltekintünk, megjegyezve, hogy áttételesen minden felhasználónak érdeke a projekt megvalósulása.

Az értékelési szempontok áttekintése alapján elsősorban az alábbi területekre koncentrálni lehet javítani a rangsorban elért eredményeket:

1. egyetemi reputáció erősítése

a. *alumni kapcsolatépítési tevékenység erősítése*

megvalósíthatóság: magas – az alacsony forrásigény és egyszerű, kevés szereplőt (Alumni Igazgatóság) érintő feladatból adódóan könnyen kivitelezhető

b. *nemzetközi tudományos kapcsolatok nyilvántartásának fejlesztése*

megvalósíthatóság: közepesen magas – alacsony forrásigény és egyszerű kivitelezés kedvez a megvalósíthatóságnak, azonban az érintettek nagy száma miatt fennáll a veszélye a lassú kivitelezésnek, illetve az információbekérés elhúzódásának, a hiányos beérkező információknak, amely veszélyezteti a megvalósítást

c. *online láthatóság növelése*

megvalósíthatóság: közepes – alacsony forrásigény növeli a megvalósíthatóságot, azonban a nagy számú online felület egységes kezelése bonyolult, a számos érintett miatt elhúzódhat, az egyéni adatlapok feltöltése jelentős idő- és energiárfordítást igényel; ezen nehézségek elhárítása nélkül a rész cél nehezen megvalósítható a kívánt hatásokkal

2. magasabb tudományos idézettség elérése

a. *open access publikációk megjelenésének támogatása*

megvalósíthatóság: korlátozottan kivitelezhető – a magas forrásigény miatt a felsővezetői támogatás bizonytalanná válhat (amennyiben kari döntést meghaladó szintű hozzájárulás szükséges); egyébként jól körvonalazott, könnyen keretezhető feladat jellegéből adódóan a megvalósíthatóság kedvező mértékű

b. *(kari) publikációs stratégia kialakítása*

megvalósíthatóság: közepes – a feladat komplexitásából adódóan a megvalósítás nehézkes lehet.

3. javítani kell az egyetem tudományos és innovációs teljesítményét

a. *kutatási és innovációs alap felhasználása*

megvalósíthatóság: magas – a kari hatáskör miatt a döntés és megvalósítás elkötelezett és támogató kari felsővezetéstől függ; a kulcslépések már folyamatban vannak

b. *kari bevételek átcsoportosítása*

megvalósíthatóság: változó – a megvalósítási módtól függően lehet **magas** vagy **közepes**: amennyiben SzMSz módosítást igénylő megoldás érvényesül, a kari vezetésen kívüli hozzájárulási szükséglet veszélyeztetheti / késleltetheti a megvalósítást; tisztán kari hatáskörben történő megvalósítás viszont kedvez a

sikerességnek

c. *innovációs teljesítmény / kari spin-off kapcsolatok javítása*

megvalósíthatóság: közepesen alacsony – a folyamat komplexitása miatt a megvalósítás nehézkes lehet: a számos hozzájárulási pont és nagyobb anyagi támogatás szüksége több ponton nehezítheti és lassíthatja a kivitelezést

4. elmélet és klinikum együttműködésében rejlő lehetőségek jobb kihasználása

a. *kiemelt kutatócsoportok fórumának létrehozása*

megvalósíthatóság: magas – a kari hatáskör és alacsony járulékos költségek miatt könnyen és sikeresen elérhető a célkitűzés

b. *elmélet és klinikum közötti együttműködések finanszírozása*

megvalósíthatóság: közepesen magas – a költségigény miatt és a viszonylag komplex kivitelezés lassíthatja a megvalósítást, azonban a számos érdekelt szereplőnek köszönhetően (a lehetséges plusz forrás magas motiváló ereje miatt) alapvetően jó megvalósítási esélyek adóttak

7. Teendők listája ütemtervvel

A cél eléréséhez szükséges lépések lebontása teendőkre, megjelölve a hozzájuk tartozó határidőket és mérföldköveket, részeredményeket / eredménytermékeket. Javasolt a lehető legtöbb teendőhöz felelőst rendelni. Külön megadni szükséges:

- **végrehajtásban szereplők listája:** szerepek, szereplők, jogosultság és kötelezettségek

1. intézkedéscsomag: egyetemi reputáció erősítése

1.1. intézkedés: **alumni kapcsolatépítési tevékenység erősítése**

» intézkedés leírása: az egyetemen rendelkezésre álló adatok alapján az itt végzett külföldi hallgatók felkutatása, kapcsolatfelvétel, majd frissített adatbázis építése; (célcsoport az 1985-1995 között végzett korosztály)

Az egyetemi hírek, illetve az egyetemi újság elektronikus formájának (hírlevél) eljuttatása az alumni tagoknak (Alumni adatbázis szükséges!) idegen nyelven, tematikus hírlevelekben

» tervezett eredmény/indikátor: a célcsoport legalább 25%-ától visszajelzés a megkeresésre (=igazoltan élő elérhetőségek megszerzése)

» ütemezés:

- 2017. szeptember 1. – alprojekt indítása
- 2017. november 30. – első jelentéstétel
- 2018. január 31. – célcsoport 25%-ának felkeresése megtörtént

» szereplők és feladatok:

- **Külföldi Hallgatók Titkársága:** rendelkezésre álló hallgatói névlisták és elérhetőségek rendelkezésre bocsátása
- **Neptun-csoport:** a Neptun-rendszerben fellelhető adatok kinyerésében segítségnyújtás
- **Alumni Igazgatóság:** kapcsolatfelvétel a kapott elérhetőségeken; nem élő elérhetőségek esetén további kommunikációs csatornák keresése

» becsült költségek: a projektnek közvetlen költségei nincsenek

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- az Alumni Igazgatóság számára szükséges megteremteni a szabályozási háttérrel a hallgatói adatok igényléséhez, kinyeréséhez, kezeléséhez (az AI igényelhesse adatot más egyetemi szervezeti egységtől, amennyiben az

adatigénylés célja alumni tevékenységhez kapcsolódik)

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

» nehézségek, problémák (a végrehajtást gátló tényezők kifejtése)

- a Neptun-csoport leterheltsége miatt letöltött adatbázis igénylése hónapok óta sikertelen az Alumni Igazgatóság részéről – ebben felsővezetői közbenjárás szükséges

1.2. intézkedés: **nemzetközi tudományos kapcsolatok nyilvántartásának fejlesztése**

» intézkedés leírása: az intézetvezetők motiválása/utasítása a külföldi kapcsolatok aktualizált listázására (ide értendők az élő külföldi kapcsolatok és a külföldre ment magyarokkal való kapcsolatfelvétel)

- javasolt az elvárás intézetvezetői pályázatba és ISO követelményekbe való beépítése
- ehhez kapcsolódik az egyetemi Tudományos Csoport adminisztratív HR kapacitásának növelése (legalább 2 részállású pozícióval)

» tervezett eredmény/indikátor: minden intézettől beérkezett, a tudományos csoport által validált lista

» ütemezés:

- 2017. szeptember 1. – október 30. – Tudományos Csoport HR bővítése
– adatfrissítés feltételeinek kialakítása
- 2017. november 1. – december 15. – adatfrissítés bekérése az intézetektől
- 2018. január 1. – március 31. – beérkezett adatok ellenőrzése, hiánypótlás

» szereplők és feladatok:

- **egyetemi felsővezetés:** Tudományos Csoport adminisztratív bővítésének anyagi és szabályozási feltételeinek megteremtése
- **kari vezetés:** az adatfrissítés körülményeinek megteremtése (szabályozás vagy munkautasítás vagy egyéb eszköz)
- **Tudományos Csoport:** adatfrissítés vezénylése, a beérkező adatok áttekintése, értékelése (a kapcsolati listák ellenőrzése, szűrőpróbaszerű tesztelése)

» becsült költségek: Tudományos rektorhelyetttessel kell egyeztetni

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- igen: a Tudományos Csoport bővüléséhez szükséges a szabályozás és struktúra kialakítása

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

» nehézségek, problémák: résztvevők megnyerése, anyagi forrás biztosítása.

1.3. intézkedés: **online láthatóság növelése**

» intézkedések leírása:

- Intézeti honlapok idegen nyelvű verzióinak folyamatos fenntartása és frissítése egységes elvek alapján, a külföldi kollaboráló kutató intézetek minél több elérhetősége linkelve legyen, és ennek viszonyosságát kell kérni a kollaboráló intézetektől (in-linkek erősítése)

- egységes kutatói profiloldal (tudományos CV) kidolgozása és megjelenítése az egyetemi honlapon, az adatok rendszeres frissítése, összehangolása akár az MTMT-vel
- Amennyiben a fentiek megvalósultak, SEO-t (Search Engine Optimization) végző külső cég bízható meg a struktúra ellenőrzésével és optimalizálásával
- Idegen nyelvű előadások, kurzusok internetes hozzáféréseinek támogatása, az előadások meghirdetése az egyetemi honlapon, nagy jelentőségű előadások (intézetvezetői bemutatkozó előadás, székfoglaló), akár PhD védések internetes követhetővé tétele

» tervezett eredmény/indikátor:

- Up-to-date idegen nyelvű intézeti honlapok, a kutatók elérhető releváns adataival, cikkeivel
- Kereshető vagy követhető előadások létrejötte

» ütemezés:

- 2017. őszi szemeszter – szabályozási és infrastrukturális háttér kialakítása
 - kommunikáció az intézetek felé
 - előadások előkészítése, felvételek megkezdése
 - angol intézeti oldalak kiegészítése, feltöltése
- 2018. tavaszi szemeszter – előadások és kutatói profiloldalak feltöltése
 - előadások marketingje, elérhetővé tétele

» szereplők és feladatok:

- **Kommunikációs Igazgatóság:** elérhető előadások kommunikációs stratégiájának kialakítása, marketing tevékenység az előadások népszerűsítéséhez,
- **Informatikai Igazgatóság:** (1) intézeti honlapok kialakításához technikai segítségnyújtás (szükség szerint); (2) előadások közzétételéhez technikai háttér kialakítása, informatikai támogatás a közzétételhez
- **összes egyetemi intézet:** előadások előadói és szakmai tartalmának kialakítása, előadás felvételének megszervezése és lebonyolítása
- **egyetemi felső vezetés:** forrásbiztosítás és szabályozási háttér kialakítása

» becsült költségek (eFt, lehetőleg az ütemezés mérföldköveihez kapcsolódva)

- intézeti rendszergazdák felvétele (intézetenként változó, hogy van-e ilyen) – munkabér – jelentős költség
- SEO: informatikai adatelemzés külső cég által – több milliós költség (egyetemen belül esetleg elvégezhető, ez informatikai szakkérdés)
- A szükséges informatikai struktúra tekintetében az Informatikai Igazgatóság segíthet, de valószínűleg rendelkezésre áll, leginkább szervezés kérdése.

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- nem

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

» nehézségek, problémák (a végrehajtást gátló tényezők kifejtése)

- együttműködés és motiváció szükséges minden lépéshez az összes egyetemi intézet részéről

2. intézkedéscsomag: magasabb tudományos idézettség elérése

2.1. intézkedés: **open access publikációk támogatása**

» intézkedés leírása: központi/kari forrásból a tudományos közlemények Open Access formában történő megjelenésének támogatása, ehhez külön keret biztosítása a Központi Könyvtár számára

» tervezett eredmény/indikátor: az egyetemen megjelenő Open Access közlemények számának növelése évente legalább 20%-kal

» ütemezés:

- 2017. szeptember 1– november 30.
 - 20%-os növekedéshez szükséges anyagi támogatás mértékének felmérése, becslése
- 2018. március 31.
 - anyagi források biztosítása (egyetemi költségvetés keretei között)
 - Open Access támogatási szempontok kidolgozása
- 2017. december 1.
 - célzott Open Access támogatások indítása, licenzek vásárlása

» szereplők és feladatok:

- **egyetemi/kari felsővezetés:** forrásbiztosítás a Központi Könyvtár számára
- **Központi Könyvtár:** Open Access licenzek vásárlása

» becsült költségek: meghatározása Központi Könyvtár bevonásával

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- nem

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

» nehézségek, problémák (a végrehajtást gátló tényezők kifejtése):

- szükséges meghatározni az Open Access támogatás megadásának szempontjait (pl. impakt faktor alapú, vagy tudományos folyóirat szerinti stb.) – ehhez segítséget nyújthat a következő javaslat (publikációs stratégia és bizottság létrehozása)

2.2. intézkedés: egyetemi/kari **publikációs stratégia létrehozása**

» intézkedés leírása: A tudományos eredmények közlésének optimális módjához központilag átgondolt, összehangolt publikációs stratégia szükséges. Ennek kidolgozása bonyolult és hosszas folyamat, amely tartalmazhat pl. idézettségi hálózati modellezést, de akár a publikációs tevékenység újragondolását (pl. gyakoriság, publikálási kényszer mérséklése)

- javasolt egy **állandó** (egyetemi vagy kari szintű) **munkacsoport felállítása** a stratégia vagy ajánlás kidolgozásához) – a munkacsoport feladatai közé tartoznak a publikációs irányelvek kidolgozása, illetve a kapcsolódó HR stratégiára való javaslattétel (pl. milyen publikációs aktivitású kutatót érdemes az egyetemre hozni)

» tervezett eredmény/indikátor: 5 fős munkacsoport felállítása 2018. júniusig

» ütemezés:

- 2017. november 1. – 2018. április 31.
 - munkacsoport kereteinek meghatározása, szabályozási háttér kialakítása

» szereplők és feladatok:

- **egyetemi/kari felsővezetés:** a munkacsoport feladatának meghatározása, tagjainak kiválasztása, felkérése, a finanszírozás tisztázása, a működés szabályozása

» becsült költségek: nincsen

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- **igen:** szükséges a munkacsoport szabályzati környezetének kialakítás

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

» nehézségek, problémák (a végrehajtást gátló tényezők kifejtése)

- érdemes átgondolni a munkacsoport célját, hatáskörét – nem feltétlenül egy minden kutatócsoportra kötelező érvényű stratégia bevezetése a jó megoldás, hanem más eredménytermék (pl. általános ajánlás) kidolgozása is megfelelő lehet

2.3. További, a problémához kapcsolódó felmerült megoldások, melyeket egy későbbi fázisban javaslunk megvalósítani:

- repository fejlesztése

3. intézkedéscsomag: javítani kell az egyetem tudományos és innovációs teljesítményét

3.1 intézkedés: a kutatási és innovációs alap felhasználása

» intézkedés leírása: az alap felhasználható lenne az alábbi területeken:

- nemzetközi pályázatokhoz önrész támogatása
- támogatásban nem részesült munkacsoportok finanszírozása
- lejáró/lejárt MTA/Lendület kutatócsoportok támogatása
- „adatgazda” (potenciális új kutatási területekkel kecsegtető) kulcsemberek elindulásának támogatása
- esetleg szabadalmi költségek

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- **megettörtént**

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

3.2. intézkedés: kari bevételek átcsoportosítása

» intézkedés leírása:

- felmerült a klinikai kutatási bevételek 2%-ának visszaforgatása kutatási célra
- valamint a devizás bevételek 8%-ának felhasználása kutatástámogatásra

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- felmerült SzMSz módosítás

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- megettörtént

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

3.3. intézkedés: **Innovációs teljesítmény/spin off kapcsolatok javítása**

» intézkedés leírása: egyetemi kutatók által létrehozott K+F tevékenységet/szabadalmak hasznosítását folytató ún. spin-off cégek számának növelése

» tervezett eredmény/indikátor: spin-off cégek száma melyekkel az SE K+F keretszerződéseket kötött

» ütemezés:

- 2017. szeptember 31-ig – technológia transzfer stratégia kialakítása
- 2017. december 15-ig – ösztönzőrendszer kialakítása, ipari kapcsolatok építése
- 2018. január 31-ig – innováció menedzsment oktatási program kidolgozása, meghirdetése

» szereplők és feladatok:

- **tudományos rektorhelyettes:** szellemi tulajdon és pályázati szabályzatok spin-off alapítási ösztönzők finomítása
- **innovációs igazgató:** Technológia transzfer stratégia kialakítása, ipari kapcsolatok csoport kialakítása
- **Farmakológiai Intézet, EKK:** innováció menedzsment oktatás graduális, posztgraduális programjainak kidolgozása, meghirdetése

» becsült költségek (eFt, lehetőleg az ütemezés mérföldköveihez kapcsolódva)

- fejlesztés költségei – nincs (meglevő alkalmazottak munkaidő-ráfordítását igényli)
- üzemeltetés költségei – két állás

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- igen, szabályzatok kisebb módosítása, innovációs igazgatóság, ipari kapcsolatok csoport

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

» nehézségek, problémák (a végrehajtást gátló tényezők kifejtése):

- a kutatók konzervatív kockázatkerülő gondolkodásmódja nehezítheti a megvalósítást – ennek kivédése érdekében aktív kommunikáció, és a kutatókat érdeemben bevonó megvalósítás szükséges

4. intézkedéscsomag: **elmélet és klinikum együttműködésében rejlő lehetőségek nem kellően kihasználtak**

4.1. intézkedés: **Kari kiemelt kutatócsoportok fórumának létrehozása (pl. onkológia, genetika, idegtudományok, immunológia, kardiovaszkuláris, gasztroenterológia, epidemiológia, egyéb)**

» intézkedés leírása: Lendület, MTA és NVKP kutatócsoportok vezetőinek megkeresése, tanszékvezetők felkérése javaslattételre

» tervezett eredmény/indikátor: 2017. októbertől havi 1 klub rendezvény

» ütemezés:

- 2017. szeptember 15-ig
– megkeresendő személyekkel, csoportokkal kapcsolatfelvétel
- 2017. szeptember 31-ig

– időpont és tematika kidolgozása, meghirdetés

» szereplők és feladatok:

- **dékan:** felelős szervező kijelölése, meghívottak meghatározása, a program megalapozásának követése, irányítása

» becsült költségek (eFt, lehetőleg az ütemezés mérföldköveihez kapcsolódva)

- érdemi felmerülő költség nincsen

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- nem

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

4.2. intézkedés: **Elmélet és klinikum közötti együttműködések finanszírozása**

» intézkedés leírása: Lendület, MTA és NVKP kutatócsoportok vezetőinek megkeresése, tanszékvezetők felkérése javaslattételre

» tervezett eredmény/indikátor: 2017. októbertől havi 1 klub rendezvény

» ütemezés, szereplők és feladatok

a 4.1. pontban foglaltak szerint

» becsült költségek (eFt, lehetőleg az ütemezés mérföldköveihez kapcsolódva)

- új együttműködések finanszírozása: 10-50 millió Ft/elfogadott kutatási pályázat (Innovációs Alapból, összesen évi max. 200 MFt.)

» a megoldás jár-e a szervezeti szabályzatok vagy struktúra megváltozásával?

- nem

» szükséges-e egyetemen **kívüli** hozzájárulás/jóváhagyás a végrehajtáshoz?

- nem

8. Erőforrásbecslés

Ezen belül kalkuláció és becslés végzése az alábbiakra:

- **erőforrásterv**
- **pénzügyi terv**
- **erőforrásigény egyetemi költségvetésre gyakorolt hatásainak elemzése**

A fő erőforrásigény az egyetemi tudományos és innovációs alap finanszírozása. Ennek lehetséges forrásai:

1. a klinikai kutatási bevételek 2%-ának visszaforgatása kutatási célra
2. valamint a devizás bevételek 8%-ának felhasználása kutatástámogatásra

A részletes költségigények megtalálhatóak lebontva az egyes alprojekteknél.

9. Fenntartás

A projekt eredményeinek fenntartására irányuló becslés, tervezés: hogyan biztosítja a terv a hosszú távú fennmaradást és az eredmények tartós megvalósulását?

Hosszú távon az egyetem rangsorokban elfoglalt helyzetének, illetve tudományos teljesítményének javulása maga után vonja a pályázati, innovációs és oktatási bevételek növekedését. A befolyó többletbevételek a 8. pontban kifejtett módon hozzájárulnak az erre a

célra fordítható erőforrások növekedéséhez.

10. Projekt átfogó elemzése

Az alábbi értékelő eszközök alkalmazása a projekt egészére vonatkozóan:

- a projekt **SWOT-elemzése**
- a projekt **erőforrás / attitűdváltás** értékelése
- **kockázatelemzés és valószínűség-hatás mátrix** a megvalósításra vonatkozóan

A projekt SWOT-elemzése (átfogóan, az összes alprojektre értelmezve):

- **erősségek:**
 - valós, reális problémaelemzésre alapuló megoldások, amelyeket a kérdésekben kompetens személyek dolgoztak ki
 - jelentős erősség, hogy pl. a kutatási és innovációs alap már megalapításra került (ez növeli a minél teljesebb megvalósítás esélyét)
 - a megoldások kidolgozásában az érintettek egy része aktívan részt vett, amely növeli a megvalósítás sikerességének esélyét; illetve az megoldások által érintettek egy érdemi része ismeri annak tartalmát, amely kevesebb potenciális ellenállást jelent
- **gyengeségek:**
 - számos alprojekt esetében ezen a ponton még nem áll rendelkezésre pontos költségbecslés, így a később felmerülő magasabb költségek csökkenthetik a megvalósítás esélyét
 - összességében gyengeség, hogy a projekt egyszerre igen sok ponton tervez beavatkozást a kar működésébe, emiatt a vezetői energiák elaprózódhatnak, illetve nagyobb ellenállás adódhat az érintettek részéről, ha egyszerre sok minden változik
- **lehetőségek:**
 - a reális, jól kidolgozott beavatkozási tervek kívánatos csatlakozási pontokat jelenthetnek a többi egyetemi kar számára, amely így növeli a sikeres megvalósítás esélyét (főleg egyetemi szintű kezdeményezések esetében)
 - a projekt több, új külső együttműködés lehetőségét rejti magában, amely növelheti a megvalósítás eredményét (pl. spin-off cégek esetén külső szereplőkkel való társulás vagy szinergikus megvalósítás)
- **veszélyek:**
 - a külső döntést igénylő kérdések esetében fennáll a veszélye az egyetemi szintű elutasításnak vagy elhúzódó döntéshozatalnak (pl. szenátust érintő SzMSz módosítás)
 - a projekt kidolgozásába nem bevont vezetők ellenállása szintén lassíthatja vagy megállíthatja a megvalósítást
 - a reputáció növelésére irányuló intézkedések függenek a külső kapcsolatok támogató hajlandóságától (pl. alumni tagok nyitottsága a kapcsolatfelvételre), amennyiben nehezen elérhetőek a végzetek, csökken a siker esélye, illetve az elérhető eredmény nagysága
 - az egyetemen belüli, ám karon kívüli együttműködők bizonytalansági tényezőt jelentenek a megvalósításban (pl. innovációs igazgató, központi könyvtár, tudományos rektorhelyettes) – tőlük függő döntések és beavatkozások ezért elhúzódhatnak nem megfelelő kooperáció esetén

Az erőforrás/attitűdváltás, illetve kockázatelemzés eszközöket az adott alprojektek diverzitása miatt azokra önállóan szükséges alkalmazni – azonban az ehhez szükséges egyes adatok hiánya miatt ezen terveket elegendő egy későbbi fázisban, az alprojektek konkrét és részletesebb tervezésénél elkészíteni.

Budapest, 2017. augusztus 21.