SEMMELWEIS
EGYETEM 1769

Semmelweis Egyetem
Intézményfejlesztési Terv

2025-2028

Tartalom

Tartalom

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ 4

2. A SEMMELWEIS EGYETEM KÜLDETÉSE, JÖVŐKÉPE, STRATÉGIAI CÉLJAI 7

3. HELYZETÉRTÉKELÉS 11

3.1.A helyzetértékelés kontextusa, hazai és nemzetközi trendek a felsőoktatásban 13

3.2. Oktatási tevékenység helyzetképe 15

3.2.1. Képzési struktúra, képzési szerkezet a piaci kereslet és a piaci verseny tükrében 15

3.2.2.Képzési portfólió alakulása 21

3.3. Kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység 24

3.3.1. Kutatás-fejlesztési kapacitások és erőforrások 24

3.3.2. Kutatás-fejlesztés és innovációs tevékenység eredményessége 28

3.4. Gyógyító feladatellátás 33

3.4.1. Semmelweis Egyetem szerepe és súlya a hazai egészségügyi ellátásban 33

3.4.2. Klinikai Központ működése 34

3.5. Harmadik missziós tevékenységek értékelése 37

3.5.1. Intézmény tevékenységéből következő harmadik missziós tevékenységek 37

3.5.1. Fenntarthatóságra irányuló harmadik missziós tevékenységek 38

3.6. Egyetemi működés értékelése 40

3.6.1. Humánerőforrás állomány értékelése 40

3.6.2. Pénzügyi gazdálkodás értékelése 41

3.7. Összegző megállapítások 43

4. STRATÉGIAI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA 44

4.1. Alaptevékenységi célok 45

4.1.1. A.1. Generációs szükségletekre reflektáló, társadalmi és piaci igényekre alapozott, jövőképes képzési portfólió működtetése és fejlesztése 45

4.1.2. A.2. Piacorientált tudományos kutatási tevékenység fokozása, innovációs kultúra és aktivitások megerősítése 46

4.1.3. A.3. Világszínvonalú gyakorlati képzési feltételrendszer kialakítása 47

4.1.4. A.4. Hallgatói tanulmányi sikerességet, egyetemi életminőséget támogató szolgáltatások fejlesztése 47

4.2. Gazdálkodási célok 49

4.2.1. G.1. Bevételteremtő képesség, fenntartható forrásszerkezet erősítése 49

4.2.2. G.2. Tervezési eszközrendszer és folyamatok professzionalizálásával a gazdálkodás eredményességének javítása 49

4.2.3. G.3. Teljesítményfelelősség és -érdekeltség erősítése egyén és szervezeti egység szinten 50

4.2.4. G.4. Költségtudatos gazdálkodás megerősítése 51

4.3. Működési célok 52

4.3.1. M.1. Folyamat- és szolgáltató szemléletű, transzparens működési környezet kialakítása 52

4.3.2. M.2. Ügyvitel és döntéshozatal gyorsítása 52

4.3.3. M.3. Digitális transzformáció 53

4.3.4. M.4. Változáskezelést és projektmegvalósítást támogató működés erősítése 54

4.3.4. M.5. Teljes körű nemzetköziesítés az intézményi szolgáltatásokban és adminisztrációban 54

4.4. Képességek és fejlődés célok 56

4.4.1. K.1. A tehetségek/kiválóságok kiválasztására, fejlesztésére, megtartására irányuló intézményi képességek megerősítése 56

4.4.2. K.2. A környezettudatos szemlélet erősítése, valamint az egyetem, mint értékközösség és mint hatékony szervezet erősítését szolgáló belső kommunikáció fejlesztése 57

4.4.3. K.3. Munkaerő-megtartó képesség erősítése 57

4.4.4. K.4. Infrastruktúra bővítése, üzemeltetési képességek fejlesztése 58

4.4.5. K.5. A digitalizáció előnyeinek kihasználásához szükséges digitális kompetenciák és infrastruktúra fejlesztése 59

4.4.6. K.6. Adat alapú döntéstámogatás kultúrájának, eszközrendszerének továbbfejlesztése 59

5. A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁNAK FELTÉTELEI 60
6. INTÉZMÉNYI PROGRAMOK ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA 62

1. Vezetői összefoglaló

A Semmelweis Egyetem a magyar és közép-európai orvos- és egészségtudományi képzés legjelentősebb és egyben legnemzetközibb intézménye. Mindez köszönhető az elméleti oktatás, az alap- és alkalmazott kutatás, valamint a klinikum **hármas egységének**, ami a minőségi képzés, a magas színvonalú gyógyító tevékenység és tudományos teljesítményünk alappillére.

Az Egyetem korábbi működési modellje nehezen tudott megfelelni a társadalmi-gazdasági környezet, valamint a felsőoktatás ágazati irányítása által támasztott kihívásoknak, és bár az Egyetem erős vízióval, konkrét stratégia elképzelésekkel rendelkezett, a Szenátus támogatásával a 2021-ben lezajlott modellváltás **szükséges volt ahhoz, hogy az Egyetem képes legyen a saját minőség-elvárásainak, valamint a piaci és tudásipari környezet igényeinek megfelelő, hatékonyabb működésre**. Az új működési modellben **az egyetemi autonómia természetesen továbbra is biztosított**, az Egyetem első számú vezetője a rektor, a Szenátus hatáskörei változatlanok maradtak, a fenntartó minisztérium jogkörei pedig az új fenntartó, a Nemzeti Egészségügyi és Orvosképzésért Alapítvány kuratóriumához kerültek.

A modellváltás eredményeként immár az Egyetem saját vagyona biztosítja a hármas feladatellátás infrastrukturális hátterét annak köszönhetően, hogy **az Egyetem tulajdonába került az addig állami tulajdont képező, az Egyetem által vagyonkezelt ingatlanvagyon,** ami tulajdonosi szemléletet, felelős, előre átgondolt, a hosszú távú fejlesztések megvalósítását is szolgáló vagyongazdálkodási tevékenységet tesz lehetővé. **Az új működési struktúra egyúttal azt is eredményezte, hogy az Egyetem pénzügyi helyzete egy folyamatosan emelkedő bevételi tendencia mellett stabil,** ami alapvető feltétele minden stratégiai cél megvalósításának.

A Semmelweis Egyetem az átalakulás és bővülés éveit követően **megerősítette vezető szerepét a hazai és regionális felsőoktatási térben**. Az Egyetem 250 éves történelme alatt **ez a mögöttünk álló, sok kihívással terhelt időszak hozta a legnagyobb fejlődést** a működés szinte minden területén, beleértve az oktatást, kutatást és gyógyítást, illetve az ehhez rendelten működő támogató, kiszolgáló funkciókat. Az előző rektori ciklusban komoly átszervezés és növekedés ment végbe, ami megteremtette a jogi és szervezeti kereteket ahhoz, hogy közép- és hosszú távon megfogalmazzuk a stratégiánkat, megtervezzük azt az utat, ami a töretlen fejlődés mellett **Európa meghatározó egyetemévé emeli fel intézményünket**.

A sikerek, így a Semmelweis Egyetem betegellátási, kutatásfejlesztési-innovációs és oktatási kapacitása növelésének kulcsa a világszínvonalú humánerőforrás. A világ legjobb 100 egyeteme közé törekvő orvos- és egészségtudományi egyetemnek **folyamatosan fejlődő humánerőforrás-menedzsmenttel kell rendelkeznie,** melynek ki kell terjednie valamennyi egyetemi munkavállalóra egyaránt. A 2022-ben végzett **dolgozói elégedettségi felmérés** eredményeit feldolgozva, **a fejlesztendő területekre fókuszálva a 2023-2024-es évekre intézkedési terv készült,** melyet jelen stratégia elkészítésénél is alapul vettünk.

Fentieken túl a stratégia-alkotás folyamatában támaszkodtunk azokra a Szenátus által már elfogadott dokumentumokra, amelyek valamilyen formában kijelölték az Egyetem középtávú terveit, így a rektori program, valamint a Vagyongazdálkodási terv jelen stratégia alapját képezik. Nem hagyhattuk figyelmen kívül az Állam, valamint a fenntartó Nemzeti Egészségügyi és Orvosképzésért Alapítvány között megkötött 25 évre szóló keretmegállapodást, valamint 6 évre szóló közfeladat-finanszírozási szerződést sem, hiszen a bennük szereplő teljesítményindikátorok teljes mértékben az Egyetem stratégiai célkitűzéseinek szolgálatában állnak, azok a hallgatói, minősített oktatói-kutatói létszám növelésére, a lemorzsolódás csökkentésére, a minőségi publikációs teljesítmény, a vállalati-piaci bevételek arányának növelésére, nemzetköziesítésre ösztönzik az Egyetemet. Kiemelt ágazati célként jelenik meg – egyúttal összhangban van a Semmelweis Egyetem harmadik missziós küldetésével – a tehetséggondozás, az esélyegyenlőség, a hátrányos helyzetű hallgatók támogatása, a Nemi Esélyegyenlőségi Terv megléte, valamint a sportaktivitás növelése is.

Az Egyetem minőségirányítási rendszere (MIR), ennek keretében minőség-, környezetvédelmi- energiapolitikája, valamint az évről évre elfogadásra kerülő egyetemi szintű minőségcélok szintén a fent említett dokumentumokkal összhangban kerülnek folyamatosan fejlesztésre és felülvizsgálatra.

A Semmelweis Egyetem jelenleg hatályos Intézményfejlesztési Terve 2021-2024. közötti időszakra vonatkozóan határozta meg az intézmény legfontosabb stratégiai céljait az oktatás, a kutatás-fejlesztés, valamint a harmadik missziós tevékenysége tekintetében, külön kitérve a kiemelt képzési területekre és az egyetemi célok EU-s célokhoz való hozzájárulására. Az ebben foglalt stratégiai célok - úgy, mint a hallgatói sikeresség támogatása, a képzések tartalmi megújítása, az oktatásmódszertan fejlesztése, a kiválóság növelése érdekében teljesítményközpontú előmeneteli rendszer megteremtése, az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakítása, közös (nemzetközi) képzések indítása, kutatás-fejlesztési és innovációs szolgáltatások, kompetenciák fejlesztése - részben megvalósultak, részben új tartalommal bővültek a stratégia tervezése során. Azzal, hogy a felsőoktatási intézmények hagyományos funkciója - amely az oktatásra és a kutatási tevékenységre koncentrált -, jelentősen átalakult, kibővült, a Semmelweis Egyetem is nagy hangsúlyt helyezett az ún. harmadik missziós tevékenységre, az e téren megkezdett intézkedéseket a jövőben is folytatni kívánjuk.

A Semmelweis Egyetem hazai egészségügyi ellátásban betöltött szerepe kiemelkedő, folyamatosan egyenletes és magas színvonalú. Betegellátási intézmény-hálózatunk az oktatás minőségének záloga. Ahogy az előző időszakra vonatkozó Intézményfejlesztési Terv fókuszában is elsősorban a felsőoktatási tevékenység és a tudomány kutatás állt, úgy jelen stratégiai dokumentumban is elsősorban a gyakorlati orvos- és egészségtudományi képzés letéteményeseként, illetve a magas színvonalú tudományos teljesítmény alappilléreként jelenik meg a Klinikum.

Szintén nem jelennek meg hangsúlyosan a stratégiai dokumentumban, de a teljes egyetemi portfólióhoz hozzátartoznak a fenntartott köznevelési intézménynek, amelyek bázisai konduktor hallgatók gyakorlati képzésének, az óvodás- és iskoláskorú mozgásfogyatékos

gyermekek konduktív nevelésének, valamint országos hatáskörű szakmai szolgáltatások nyújtásának. Az egyetemi fenntartású középfokú egészségügyi szakképző intézmények pedig az egészségügyi szakdolgozói humánerőforrás utánpótlását biztosítják. A megfogalmazott stratégiai célok mind a köznevelési, mind a szakképző intézmények tevékenységét közvetetten áthatják.

A hatályos Intézményfejlesztési Terv érvényességi ideje 2024-ben lejár, időközben lezajlott a modellváltás folyamata is, így az Egyetemet fenntartó Nemzeti Egészségügyi és Orvosképzésért Alapítvány Kuratóriuma és az Egyetem vezetése célul tűzte ki, hogy Intézményfejlesztési Tervét megújítsa, immár mint modellt váltott felsőoktatási intézmény, a megváltozott fenntartói irányítás keretei között, új finanszírozási és vagyongazdálkodási környezetben állítsa fel fejlesztési stratégiáját, figyelemmel az egyes szakpolitikai stratégiákra - Fokozatváltás a felsőoktatásban c. stratégia és annak cselekvési tervei, Neumann János Program - is.

A 2024-2028. közötti időszakra szóló Intézményfejlesztési Tervben összefoglaljuk a stratégia alapját képező helyzetértékelés legfontosabb megállapításait, az újrafogalmazott egyetemi küldetést és jövőképet, valamint bemutatjuk a célrendszert, illetve a célok eléréséhez szükséges akciókat.

Az Egyetem vezetői közössége, valamint a hallgatói csoportok képviselői közvetlenül vettek részt a stratégia megalkotásában, a stratégiai célok megfogalmazásában. Az egyetemi polgárság számára lehetőséget adtunk, hogy a vezetőkön és képviselőkön keresztül validálják, véleményükkel kiegészítsék a javaslatokat. Több mint 100 vezető és hallgató vett részt a stratégia alkotási folyamatban.

1. ábra: Stratégia kidolgozásának folyamata

2. A Semmelweis Egyetem küldetése, jövőképe, stratégiai céljai

Küldetésünk, hogy az emberek egészségét szolgáljuk. Az oktatás, a kutatás és a gyógyítás tradicionális hármas egységét megtartva szakembereket képezzünk, a lehető legmagasabb színvonalon dolgozzunk az egészség, mint legnagyobb érték megőrzésén és helyreállításán, tudományos tevékenységünkkel pedig hozzájáruljunk a gyógyítás eredményességéhez, ösztönözzük az egészségipari innovációt.

A küldetésünk alapja az oktatás, a kutatás és a gyógyítás tradicionális hármas egysége, megőrizve és tovább gazdagítva a Semmelweis örökséget.

2. ábra: Egyetemünk küldetése

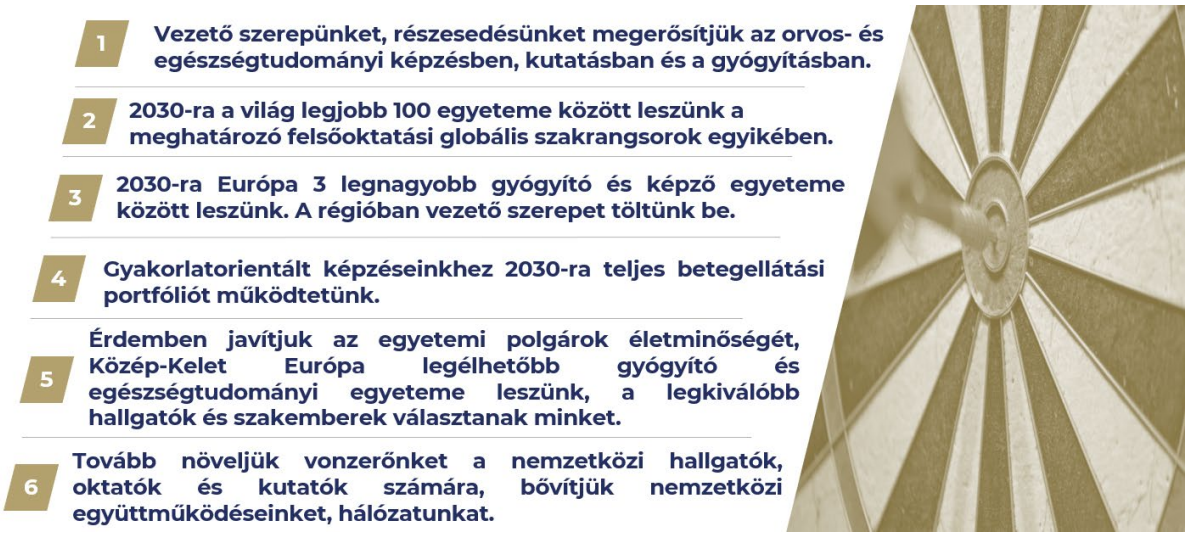
Hiszünk abban, hogy töretlen fejlődésünk folytatható, és hogy Egyetemünk a legkiválóbbak közé kerülhet. A Semmelweis Egyetem 2030-ig bekerül a világ 100 legjobb egyeteme közé, miközben Európában a 3 legnagyobb gyógyító és képző egyetemének egyike leszünk az orvos- és egészségtudományok területén.

Az előttünk álló stratégiai időszakban még továbbra is fókuszban lesz a növekedés, de meghatározó jelentőségű lesz az elért eredményeink konszolidációja, **a minőség és a kiválóság fejlesztése**, s ezzel együtt **a tehetségek bevonzása, integrálása és fejlesztése**.

Javítjuk az elméleti és gyakorlati képzés feltételeit, vonzóbb és élhetőbb egyetemet építünk, erősítve szerepünket a nemzetközi térben. Kiválóságunkat javítva megteremtjük annak a feltételeit, hogy tehetséges embereket szólítsunk meg, hangsúlyt helyezzünk a fejlődésükre mind a hármas egységet képező alapfeladatainkban, mind az egyetemünk működtetésében.

A modellváltás nyújtotta rugalmasságot hatékonyabban kihasználva az elkövetkező időszakban professzionalizáljuk a támogató területek/funkciók működését, megerősítjük az egyetem menedzsment képességét.

3. ábra: Egyetemünk jövőképe



Stratégiai céljainkat az egyetem teljes működését átfogó **Balanced Scorecard keretrendszerben** alkottunk meg. Ennek köszönhetően koherens módon jelennek meg az alaptevékenységekhez és az ezek fejlesztéséhez kapcsolódó folyamatok, képességek, erőforrások fejlesztéséhez kapcsolódó célkitűzések.

Az Egyetem, kiindulva az intézményi küldetésnyilatkozatból, céljait a teljesítménymenedzsment logikájával összhangban négy, egymással ok-okozati viszonyban álló célterület mentén értelmezte és rendszerezte:

- **Alaptevékenységi célterület**: az oktatás, a kutatás, és a harmadik misszió tevékenységi területei.
- **Gazdálkodási célterület**: egyrészt az egyetem funkcionális gazdálkodási területei, másrészt a gazdálkodást szolgáló tervezési, szervezési, vezetési és ellenőrzési rendszerek.
- **Működési célterület**: az intézményi folyamatok rendszere, valamint az egyetemi folyamatmenedzsment tulajdonságai.
- **Képességeket és fejlődést érintő célterület**: a szervezet munkavállalóira fókuszáló szervezeti kultúra, az információs tőke területei, valamint az intézményi működést szolgáló infrastruktúra.

A következő stratégiai ciklus fő célkitűzése az egyetemi kiválóság fejlesztése, ami megjelenik:

- a képzési módszertan és digitalizáció továbbfejlesztésében, a kutatások minőségének emelésében és az innovációs képességek kiépítésében, a klinikai gyakorlati képzés feltételrendszerének javításában;
- a kiválóság elérését megalapozó egyetemi gazdasági mozgástér bővítésében, növelve a bevételeket és javítva a költségtudatos gazdálkodás feltételrendszerét, folyamatait;
- a belső működési folyamatok, döntéshozatal fejlesztésében, előtérbe helyezve a digitalizációt, a belső szolgáltató-képesség javítását és az ügyintézés gyorsítását;
- a hallgatók és munkatársak esetében a tehetség kiválasztás és megtartó képesség fejlesztésében, az Egyetem reputációjának javításában, valamint az épített és informatikai infrastruktúra tervszerű megújításában.

Az **Egyetem több területen elérte a fizikai és humán kapacitásának a határait**, és a jövőben a cél ezen határok mellett a teljesítmény, a minőség és a képesség javítása, hogy a tudományterületen belül Európa vezető egyetemévé váljon. Az **egyetemi működés majd minden területén szükséges a fejlődés, a versenyképesség és kiválóság fejlesztése**, amire reflektálnak a célok, illetve az azokhoz kapcsolódóan megfogalmazott akciók.

4. ábra: Stratégiai céltérkép

Az alaptevékenységeinkhez kapcsolódó, az oktatást és a kutatást érintő célok az Egyetem kiválóságának erősítése mellett a célcsoportok igényeit helyezik a fókuszba.

Célkitűzések:

- A.1. Generációs szükségletekre reflektáló, társadalmi és piaci igényekre alapozott, jövőképes képzési portfólió működtetése és fejlesztése
- A.2. Piacorientált tudományos kutatási tevékenység fokozása, innovációs kultúra és aktivitások megerősítése
- A.3. Világszínvonalú gyakorlati képzési feltételrendszer kialakítása
- A.4. Hallgatói tanulmányi sikerességet, egyetemi életminőséget támogató szolgáltatások fejlesztése

Az egyetem gazdálkodására vonatkozó célok a kiegyensúlyozott, fenntartható és tudatos gazdálkodást erősítik meg.

Célkitűzések:

- G.1. Bevételtermelő képesség, fenntartható forrásszerkezet erősítése
- G.2. Tervezési, eszközrendszer és folyamatok professzionalizálásával a gazdálkodás eredményességének javítása
- G.3. Teljesítményfelelősség és érdekeltség erősítése egyéni és szervezeti egység szinten
- G.4. Költségtudatos gazdálkodás megerősítése

A működés fejlesztésének legfontosabb irányai között a folyamatok felgyorsítása, a transzparencia és a kultúraváltás jelenik meg.

Célkitűzések:

- M.1. Folyamat- és szolgáltató szemléletű, transzparens működési környezet kialakítása
- M.2. Ügyvitel és döntéshozatal gyorsítása
- M.3. Digitális transzformáció
- M.4. Változáskezelést és projektmegvalósítást támogató működés erősítése
- M.5.Teljes körű nemzetköziesítés az intézményi szolgáltatásokban és adminisztrációban

Az egyetem kritikus alapképességeinek fejlesztési fókuszában kiemelten az emberi erőforrások, az infrastruktúra és az intézményi kultúra állnak.

Célkitűzések:

- K.1. A tehetségek/kiválóságok kiválasztására, fejlesztésére, megtartására irányuló intézményi képességek megerősítése
- K.2. A környezettudatos szemlélet erősítése, valamint az egyetem, mint értékközösség és mint hatékony szervezet erősítését szolgáló belső kommunikáció fejlesztése
- K.3. Munkaerő-megtartó képesség erősítése
- K.4. Infrastruktúra bővítése, üzemeltetési képességek fejlesztése

- K.5. A digitalizáció előnyeinek kihasználásához szükséges digitális kompetenciák és infrastruktúra fejlesztése
- K.6. Adat alapú döntéstámogatás kultúrájának, eszközrendszerének továbbfejlesztése

A stratégiai célkitűzések eléréséhez kapcsolódóan**, az Intézményfejlesztési Terv integráns részeként akcióterv készült**, erősítve a stratégia valódi menedzsment eszközként történő alkalmazását, tervezési és működési folyamatokba történő integrálását. A stratégiai akciók rendelkeznek leírással, konkrét megvalósítási feladattervvel, a felelős és a bevonandó közreműködők felsorolásával, ütemtervvel, várt eredmények meghatározásával, valamint releváns / lehetséges esetekben erőforrás-igény becsléssel.

3. Helyzetértékelés

A helyzetértékelés célja, hogy átfogó képet nyújtson az egyetem működéséről az oktatás, a kutatás-fejlesztés és innováció (KFI), a gyógyító feladatellátás és a harmadik missziós tevékenységek területén, illetve, hogy értékelje az egyetem a működését humánerőforrás-kapacitások és pénzügyi gazdálkodás szempontjából.

Az Intézményfejlesztési Terv keretében megfogalmazott stratégiai célrendszert kiterjedt, részletes helyzetértékelésre építettük fel. Ezen értékelésből a legfontosabb megállapítások a következők:

- **Globális kereslet növekedése**
  Az orvos- és egészségtudományi képzés, kutatás és gyógyítás szerepe erősödik, a területre beáramló források összege növekszik. A fejlett és fejlődő társadalmakban az életminőség és az egészség felértékelődött, egyre erősebb a munkaerőpiaci igény az élethosszig tartó tanulásra, s eközben új növekedési pólusok jelentek meg (például Kína, India, Délkelet-Ázsia és Afrika), ahol az elmaradottabb régiók gyors fejlődése, a fiatalok számának növekedése és erősödő urbanizáció figyelhető meg.

- **Újabb generációk elvárásrendszere**
  A 2010 után született alfa generáció a korábbitól eltérő pedagógiai megközelítést és szolgáltatásokat kíván. Más a hozzáállása a tanuláshoz, de munkavállalóként is másféle elvárásokat támasztanak. Ehhez való alkalmazkodás a következő időszak kihívása.

- **Oktatás**
  Az elmúlt négyéves időszakban a piacon minden képzési formában piacvezetővé váltunk, a hallgatói létszám nálunk bővült a legnagyobb mértékben a hazai releváns képzőhelyekkel összevetve. A növekedés bázisát az alapképzésben résztvevő magyar hallgatók emelkedő száma, másrészről a külföldi hallgatói létszám alap- és mesterképzésben való nagymértékű növekedése adta. A nemzetközi létszám folyamatosan bővült, azonban az országok szerinti koncentráció csökkent, egyre szélesebb az a merítés, ahonnan a hallgatók érkeznek. A magyar orvos- és

egészségtudományi hallgatók több, mint egyharmadát, a doktori hallgatók több, mint felét a mi képeztük. A szakirányú továbbképzésben pedig 65% a részesedésünk. Az elmúlt időszakban az Egészségtudományi Kar és arányaiban a Pető András Kar vonzerője növekedett a legnagyobb mértékben. A szelekciós erő minden karon csökkent a Fogorvostudományi Kar és Pető András Kar kivételével.

- **Kutatás-fejlesztés és innováció**
  A publikációs teljesítmény folyamatosan javul és nemzetközi szinten is versenyképes. Pályázati téren az összkép vegyes: míg a H2020 “medical and health sciences” területén mi teljesítettünk a legjobban a hazai egyetemek között, ezek a támogatások nemzetközi összevetésben alacsonyak. Az elmúlt időszakban az oktatói-kutatói kapacitás növekedett, szerepvállalásunk egyre meghatározóbb a hazai klinikai és elméleti orvostudományok kutatói utánpótlásában.
  A KFI bevételeket tekintve a hazai pályázati bevételek aránya a meghatározó, amely növeli az Egyetem függését e források ingadozásától. Az innovációs teljesítmény nem meghatározó, a hasznosításból származó bevétel négy év alatt 61,7 millió forintot tett ki.

- **Gyógyítás**
  A fejlesztéseket és integrációkat követően a Semmelweis Egyetem vált az ország legnagyobb egészségügyi ellátójává. 2024-re a Klinikai Központ közel 10%-át adja az aktív fekvőbeteg-ellátás országos teljesítményének. A betegellátás fókuszában a komplex, a progresszív fekvőbeteg-ellátás áll, s az ehhez szükséges járóbeteg-ellátás és labordiagnosztika szintén kiépült és tovább fejlődött az elmúlt években.
  A Klinikai Központ azon kevés fekvőbeteg ellátó közé tartozott, amelyek nem halmoztak fel érdemi adósságot, így nem kellett az Egészségbiztosítási Alapból jelentős forrásokat nyújtani a működőképesség fenntartásához. A Klinikai Központ betegellátási bevétele 2023-ban elérte a 120 milliárd Ft-ot, ami a teljes egyetemi bevétel 52%-a.

- **Harmadik misszió**
  Az Egyetem felelősséget vállalt a kritikus társadalmi kihívások megoldásában, így az egészség edukációban, az egészségmegőrzés, prevenció elősegítésében, a társadalmi reziliencia fejlesztésében. Előrelépések történtek a környezeti fenntarthatóságban, többek között a klímavédelmi célokhoz hozzájárulva a gázfelhasználás és széndioxid kibocsátás csökkentésében. Több új szociális támogatás és szolgáltatás épült ki, segítve a hallgatókat és a munkavállalókat.

- **Humánerőforrás gazdálkodás**
  Az Egyetem a munkaerőpiacon versenyképes munkaadó, a bérek emelkednek, így meg tudja tartani oktatóit és egészségügyi dolgozóit, és a létszámok növekednek. A létszámok és keresetek növekedése elsősorban az oktatói-kutatói és szakorvosi körben ment végbe. Korfa és kapcsolódó javadalmazás alapján az orvosok, oktatók és kutatók helyzete kiegyensúlyozott, azonban az egészségügyi szakdolgozók helyzete további figyelmet igényel.

- **Gazdálkodás**
  2018 és 2023 között mind a bevételek (121%), mind a költségek (119%) jelentősen nőttek a költségvetési egyensúly fenntartása mellett. A saját bevételen belül meghatározó tandíj bevételek nagyobb részt a hallgatói létszámok növekedése miatt nőttek, a devizás tandíjak forintban számolt összege nem követte az infláció és a hazai átlagkeresetek változását. A költségek mintegy 58%-a személyi költség, ennek aránya a kiadásszerkezetben fokozatosan növekedett.

3.1.A helyzetértékelés kontextusa, hazai és nemzetközi trendek a felsőoktatásban

A Semmelweis Egyetem működési környezetét számos átfogó makrotrend alakítja a jövőben.

Az előrejelzések alapján az egészségügyi és az életminőség javításával foglalkozó képzések iránti globális kereslet növekedni fog. Ezzel párhuzamosan a technológiai környezet is átalakul.

A képzések iránti hosszú távú kereslet alakulását számos tényező befolyásolja:

- **Az életminőség és az egészség felértékelődése a Semmelweis Egyetem képzései és szolgáltatásai iránti keresletet közvetett módon növelik**. Ahogy a társadalom egyre inkább az egészség és a jólét felé fordul, úgy egyre nagyobb globális kereslet jelentkezik az egészségügyi és az életminőség javítására összpontosító képzések iránt. A stressz és a mentális egészségügyi problémák növekvő aránya szintén fokozza az ilyen jellegű képzések iránti igényt.
- A fejlett országok idősödő lakossága nem csak az egészség és a jólét szerepét értékeli fel, de növeli az élethosszig tartó tanulásra (LLL), az átképzésekre, valamint az új képességek és ismeretek elsajátítására való igényt is.
- A keresletet növeli, hogy **a gazdaság és az ipar egyre szorosabb kapcsolatot kíván az oktatással,** így a gyakorlati képzések, a soft skillek felértékelődése és a karrierutak összekapcsolódása egyre inkább előtérbe kerülnek.
- A nemzetközi mobilitás szempontjából lényeges elem, hogy **új növekedési pólusok jelennek meg (**például Kína, India, Délkelet-Ázsia és Afrika), ahol az elmaradottabb régiók gyors fejlődése, a fiatalok számának növekedése és erősödő urbanizáció figyelhető meg. Ezekben a régiókban növekvő kereslet várható a fejlett világ felsőoktatási intézményei, és különösen az angol nyelvű programjaik iránt. Ugyanakkor a szigorodó migrációs politikák megnehezítik a diákok mobilitását, ezért az egyetemeknek célszerű nagyobb régiókat lefedő, makro-regionális hálózatokat kiépíteniük, és a felzárkózó régiókban található egyetemeknek is nagyobb szerepet kell játszaniuk a nemzetközi mobilitásban.

Meghatározóak lesznek a technológiai változások: az AI, az AR és a VR technológiák teret nyernek az oktatásban és a tanulásban. Ezek azonban nem csak lehetőségeket nyitnak, de veszélyeket is hordoznak. **Az intézményeknek célszerű kidolgozni saját AI-stratégiáját** és szabályozniuk ezen eszközök használatát. A kritikus gondolkodás és a tartalmi szűrés képességének fejlesztése kiemelten fontos ahhoz, hogy a hallgatók megfelelően tudják alkalmazni az új technológiákat. Az automatizáció és a mesterséges intelligencia (AI) új

oktatási formák – például online vagy blended learning– elterjedését teszik lehetővé, amelyek révén szélesebb körben és rugalmasabb módon tehetők elérhetővé a képzések.
Finanszírozási szempontból várhatóan csökkennek vagy stagnálnak a költségvetési támogatások, ami miatt **a felsőoktatási intézményeknek új bevételi forrásokat kell találniuk**. A szegmentáció és a perszonalizáció segíthetnek újabb fizetős hallgatók toborzásában. Mivel a tandíjak emelése nem mindig lehetséges a versenyhelyzet és a diákok anyagi lehetőségei miatt, így a támogatásszerzés (fundraising) szerepe is felértékelődik.

A 2010 után született alfa generáció a korábbitól eltérő pedagógiai megközelítést és szolgáltatásokat kíván.

A trendek között külön említést érdemelnek a képzésbe kerülő alfa generációs (2010 után született) hallgatók jellemzői és ennek következményei a tanítási módszerekre és a képzésszervezésre.

- **Az alfa generáció tagjai digitális bennszülöttek**: rendkívül korán kezdenek el okoseszközöket használni, így gyakran találkoznak rövid, gyors képi ingerekkel és multimédiás tartalmakkal, miközben a szöveges anyagok, az olvasás és az elmélyülés iránti igényük háttérbe szorul. A hagyományos oktatási módszerek, amelyek főként a hosszú szövegekre és elméleti ismeretekre épülnek, már nem illeszkednek megfelelően az alfa generáció igényeihez. **Az oktatásnak ezért alkalmazás- és problémaközpontúnak kell lennie, ahol a hangsúly az elméleti tudás helyett a gyakorlati felhasználáson van**, az ismeretek hosszú távú megjegyzése helyett pedig az információhoz való azonnali hozzáférésen. Olyan oktatási módszerek alkalmazása a célszerű, amelyek elősegítik a gyors és hatékony információkezelést.
- Az okos eszközök széleskörű használatával együtt jár a multitasking, azaz a párhuzamos feladatvégzés és a figyelem megosztása. Ez megnehezíti a koncentrációt és a figyelem megtartását a hagyományos tanulási környezetekben. A generáció tagjainak körében gyakoribbá vált a figyelem- és részképesség zavar. **Olyan tanulási környezetet célszerű kialakítani, amely támogatja a multitaskingot.** Emellett az oktatóknak képesnek kell lenniük felkelteni és fenntartani a diákok figyelmét, például a tanulási folyamat szórakoztató, interaktív elemekkel való gazdagításával.
- Az alfa generáció tagjai számára **az azonnaliság kulcsfontosságú**: azonnali válaszokra, eredményekre és visszajelzésekre van igényük. **Az oktatásnak ezért gyorsabbnak, interaktívabbnak és személyre szabottabbnak kell lennie.** Ez is megerősíti azt, hogy nagyobb hangsúlyt kell helyezni a gyakorlati és tapasztalati tanulásra, valamint a projektalapú, a csoportmunkán alapuló és az online hálózatokon folyó oktatási módszerekre. A hagyományos, frontális oktatási módszerek háttérbe szorulnak, miközben az autodidakta, önálló időbeosztásra épülő tanulási technikák – mint például az e-learning és az LMS (Learning Management System) – előtérbe kerülnek.
- Ehhez illeszkedik, hogy **az alfa generáció tagjai** kevésbé tolerálják a külső szabályokat és az alá-fölérendeltségi viszonyokat, helyette inkább a szabadságot és **a kölcsönös együttműködésen alapuló partneri viszonyokat részesítik előnyben**. Ez azt eredményezi, hogy az oktatók hagyományos, a tudás autoritására épülő szerepe – ahol a tanár a tudás egyedüli birtokosa és átadója – átalakul. Az alfa

generáció számára az oktató inkább partner, mentor és tanácsadó, akivel közösen alakítják ki a tanulási folyamatot, és ahol az oktató irányítja, de nem diktálja a tanulást. Az oktatóknak meg kell tanulniuk, hogyan lehet a külső motivációk helyett a belső motivációra helyezni a hangsúlyt.

- Mivel az alfa generáció tagjai a gyors sikerhez és az azonnali kielégüléshez szoktak hozzá, ezért nehezebben viselik el a kudarcokat, **mentálisan sérülékenyebbek**. Ez kihívást jelent a felsőoktatásban, ahol a kudarcok természetes részei a tanulási folyamatnak. Fontos ezért olyan támogató környezetet biztosítani, ahol a hallgatók megtanulhatják, hogyan kezeljék a kudarcokat, és hogyan erősítsék meg rezilienciájukat, mentális ellenálló képességüket.

3.2. Oktatási tevékenység helyzetképe

A Semmelweis Egyetem oktatási tevékenységét tekintve a magyarországi orvos- és egészségtudományi képzőhelyek közül vezető szerepet tölt be, hiszen a magyar hallgatók több mint egyharmadát, a doktori képzésben pedig több mint a felét a Semmelweis Egyetem képzi. **Az Egyetem mind a magyar, mind pedig a nemzetközi beiskolázás terén nagy területi lefedettséget és összességében növekvő volument mutat.** Az Egyetem kiemelt figyelmet fordít képzési portfóliójának fejlesztésére a piaci keresletnek és a nemzetközi versenyhelyzetnek megfelelve.

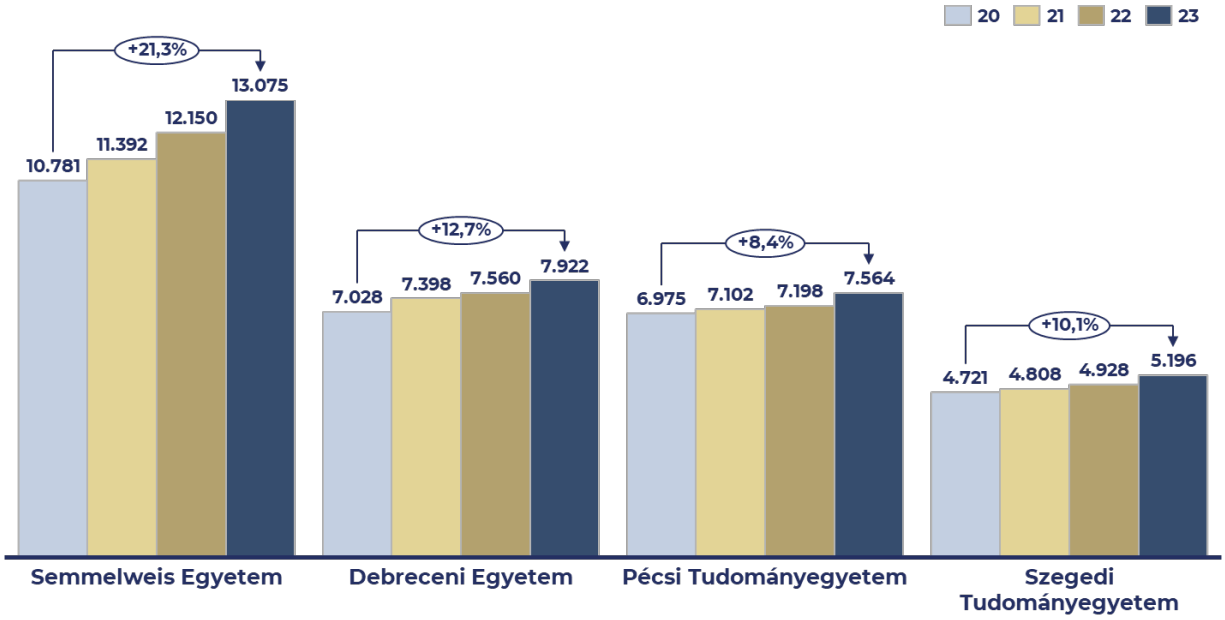
3.2.1. Képzési struktúra, képzési szerkezet a piaci kereslet és a piaci verseny tükrében

Hazai és külföldi hallgatói létszámok alakulásához köthető trendek

Az elmúlt négy év legdinamikusabb létszámnövekedését a Semmelweis Egyetem hajtotta végre a meghatározó hazai képzőhelyek közül.

Amennyiben a képzési struktúra alapján vizsgáljuk a Semmelweis Egyetem felé irányuló piaci keresletet, **az Egyetem hallgatói létszámának alakulása összességében növekvő tendenciát mutat,** amely egyrészről az alapképzésben résztvevő magyar hallgatók emelkedő számának, másrészről a külföldi hallgatói létszám alap- és mesterképzésben való nagymértékű növekedésének köszönhető. A hallgatói létszám alakulását tekintve a magyarországi orvos- és egészségtudományi egyetemeken az **elmúlt négy évre vetítve a Semmelweis Egyetem hajtotta végre a legdinamikusabb létszámnövekedést** a hazai meghatározó képzőhelyek közül mintegy 21 százalékpontos növekedéssel.

5. ábra: Hallgatói létszám alakulása orvos- és egészségtudományi egyetemeken - csak orvos-egészségtudomány képzési terület szakjait vizsgálva



Forrás: FIR-OSAP adatok

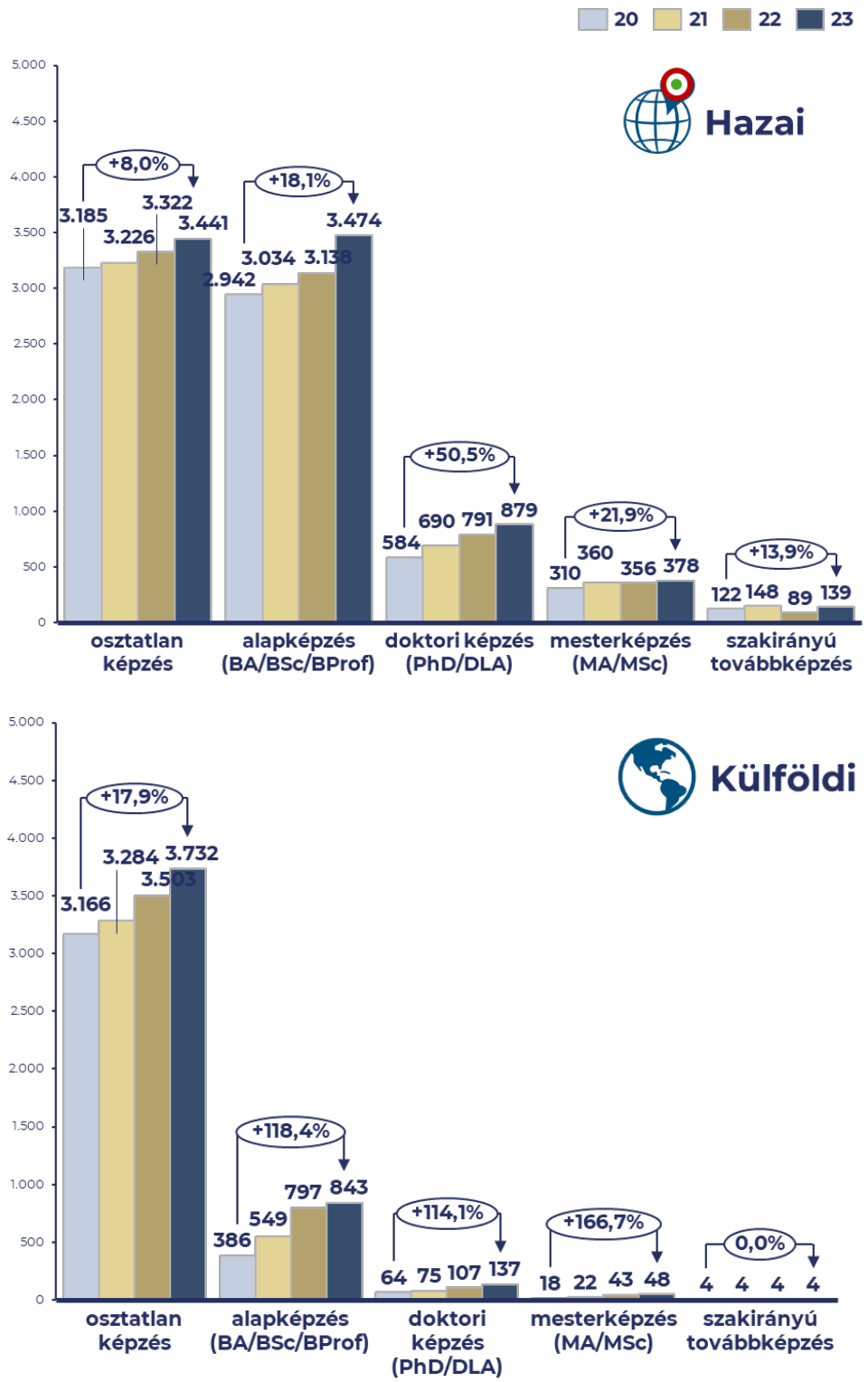
A növekedés arányaiban a doktori képzésben, nominálisan pedig az alapképzésben volt kiugró. Az osztatlan képzés magas bázisról, nominálisan jelentős mértékben nőtt.

Az elmúlt években megfigyelhető **növekedés arányaiban a doktori képzésben volt kimagasló, nominálisan pedig az alapképzésben volt a legjelentősebb**. A nominális növekedés tekintetében az alapképzésen megfigyelhető nagyobb kereslet a Semmelweis Egyetem által kínált osztatlan képzésnél is megjelenik, amely magas bázisról ugyancsak jelentős növekedést mutatott.

A legmeghatározóbb a nemzetközi hallgatói létszám növekedése volt, azonban a doktori képzésben nominálisan lényegesen jelentősebb a magyar hallgatók hatása.

A hallgatói létszám bővülését vizsgálva elmondhatjuk, a **legjelentősebb a nemzetközi hallgatói létszám növekedése volt a vizsgált időszakban.** A Semmelweis Egyetem által kínált képzések esetében szinte minden képzési szinten nagyobb nominális növekedés figyelhető meg a külföldi hallgatók esetében a magyar hallgatók létszámadataihoz képest az előző négy évet tekintve, a doktori képzésben azonban lényegesen jelentősebb a magyar hallgatók hatása.

6. ábra: Hallgatói létszám alakulása orvos- és egészségtudományi egyetemeken - csak orvos-egészségtudomány képzési terület szakjait vizsgálva



Forrás: FIR-OSAP adatok

Beiskolázás és vonzerő

A Semmelweis Egyetem eredményes oktatási tevékenységének egyik feltétele a sikeres beiskolázási-toborzási tevékenység, mely során az Egyetem vonzerejének növelése is célként jelentkezett az elmúlt években. 2023-ban a jelentkezők esetében egyértelműen **kijelenthető, hogy a Semmelweis Egyetem az ország minden megyéjéből vonz hallgatókat, még onnan is, ahol működik orvos- és egészségtudományi képzés helyben is.** A felvételt nyert hallgatók esetében nagyobb mértékű változás figyelhető meg a fővárost illetően, ahol 2023-ban a Budapestről felvettek aránya jelentősen meghaladja a budapesti jelentkezések arányát 2019-hez képest.

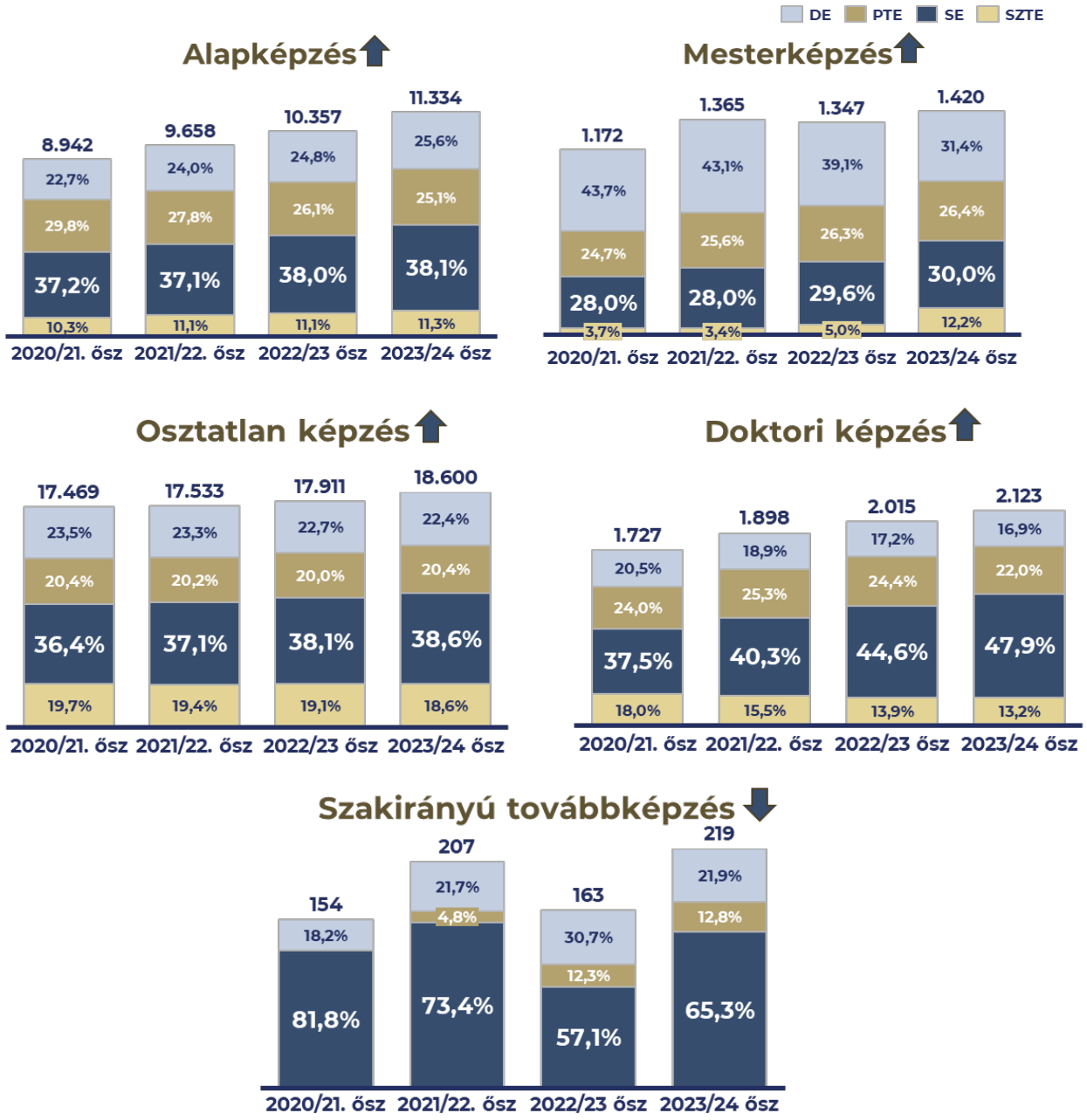
A 2023-ban felvételt nyert hallgatók 88,5%-a gimnáziumból vagy egyetemi végzettséggel érkezett az Egyetemre.

A beiskolázás esetében a területi megoszlás mellett fontos vizsgálati szempontot jelent, hogy arányaiban milyen jellegű oktatási intézményekből érkeztek a jelentkezett és felvételt nyert hallgatók. **A 2023-ban felvételt nyert hallgatók 88,5%-a gimnáziumból, vagy egyetemi végzettséggel érkezett a Semmelweis Egyetemre, amely magas hallgatói minőséget indukál.**

A magyar orvos- és egészségtudományi hallgatók több mint egyharmadát, a doktori hallgatók több mint felét a Semmelweis Egyetem képzi.

A sikeres beiskolázási-toborzási tevékenységet jelzi, hogy a magyar orvos- és egészségtudományi képzőhelyeken az alap-, mesterképzések, valamint az osztatlan képzések esetében a magyar hallgatók több mint egyharmadát, a doktori képzésnél mintegy 51%-át a Semmelweis Egyetem képzi. Ennek megfelelően mind a magyar, mind pedig a külföldi hallgatók esetében megállapítható, hogy az egyetem piaci részesedése meghatározó az orvos- és egészségtudományi képzési területen a négy orvosképző egyetemhez viszonyítva. A legnagyobb arányú, igen jelentős, a 2023/24-es tanévre nézve mintegy 65%-os piaci részesedés a szakirányú továbbképzéseknél figyelhető meg. További jelentős - mintegy 48%-os - piaci részesedéssel bír a Semmelweis Egyetem doktori képzése a 2023/24-es tanévet tekintve.

7. ábra: Hallgatók megoszlása orvos- és egészségtudományi területen a négy magyarországi orvosképző egyetemen – magyar és külföldi hallgatók összesen



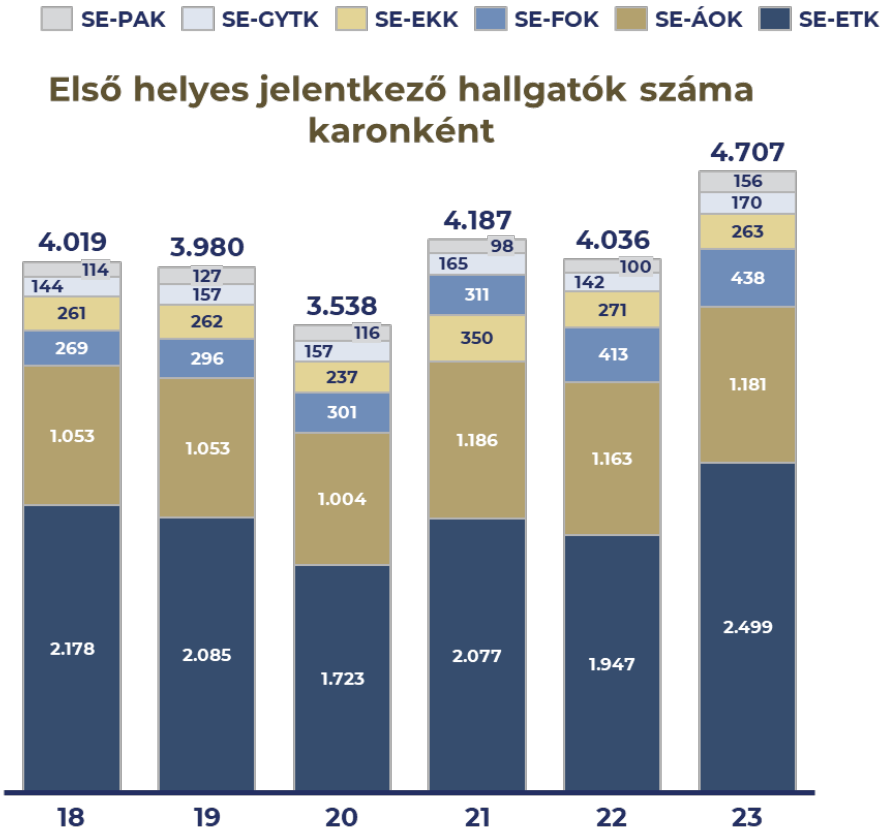
Forrás: FIR-OSAP: Aktív hallgatók száma (minden állampolgárság, minden képzési terület)

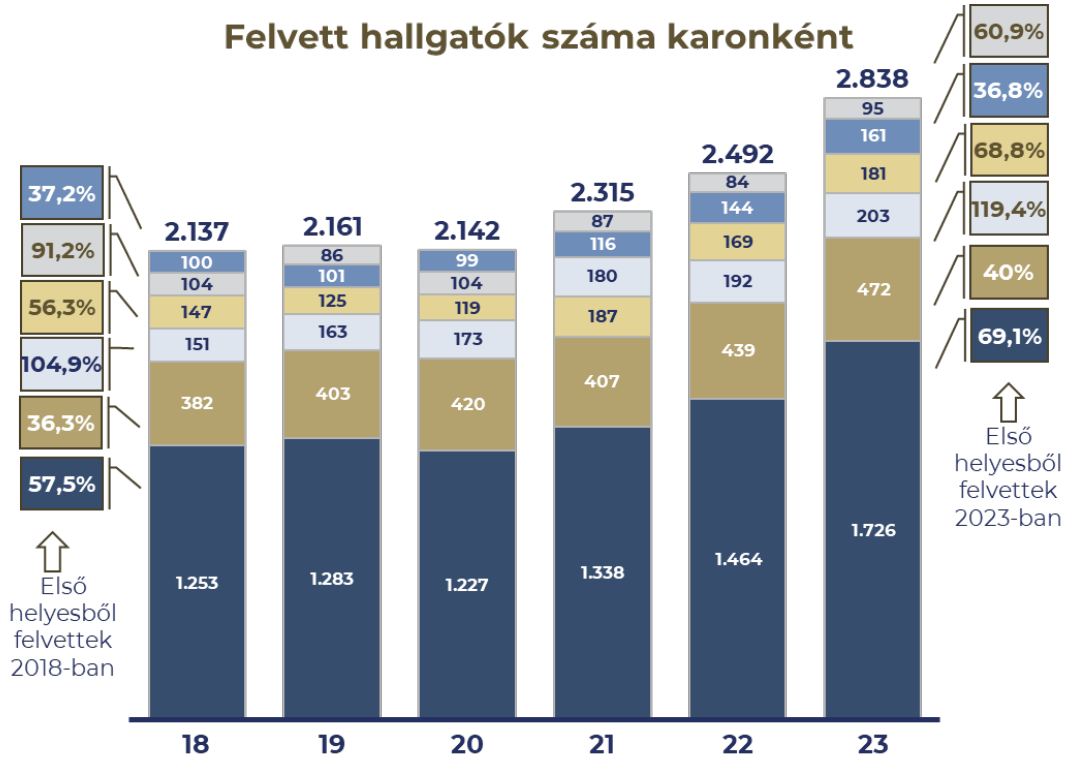
Az elmúlt időszakban az Egészségtudományi Kar és arányaiban a Pető András Kar vonzereje növekedett a legnagyobb mértékben. A szelekciós erő minden karon csökkent a Fogorvostudományi Kar és Pető András Kar kivételével.

A Semmelweis Egyetem vonzerejének, illetve beiskolázási adatainak kari bontás szerinti alakulása érdekes képet mutat az elmúlt öt évre vetítve. Az első helyes jelentkezők esetében a vizsgált időszakban összességében az Egészségtudományi Kar

és a Fogorvostudományi Kar (illetve arányaiban a Pető András Kar) vonzereje növekedett a legerősebben. Az első helyes jelentkező hallgatókból felvettek arányait tekintve, azonban a szelekciós erő csak a Fogorvostudományi Kar (-0,4%) és a Pető András Kar (-30,3%) esetében nőtt, a többi karon kismértékű csökkenés tapasztalható. Mindez azt jelenti, hogy a fenti két kar kivételével a felvett hallgatói létszám dinamikusabban növekedett, mint az első helyen jelentkezők száma.

8. ábra: Vonzerő és beiskolázás alakulása a Semmelweis Egyetemen kari bontásban





Forrás: Felvi

A Semmelweis Egyetem oktatási tevékenységét érintő stratégiai céljait nagymértékben befolyásolja Magyarország demográfiai helyzetének alakulása a stratégiai időhorizontra vetítve. **A beiskolázási korú fő célcsoport, azaz a 18 éves magyar állampolgárok számát tekintve a stratégiai időhorizont második felében jelentősen, mintegy 10%-kal csökkenni fog a 18 éves korcsoport száma. Ebből kifolyólag a bővülő hallgatói létszámra építő stratégia egyrészt külföldi hallgatókra, másrészt a jelenleginél alacsonyabb felvételi küszöbre építhet.**

3.2.2.Képzési portfólió alakulása

A Semmelweis Egyetem képzési portfólióját széles kínálat jellemzi a graduális és posztgraduális képzési szinteken egyaránt. Az alábbi, az Egyetem által kínált szakokról készült helyzetkép a hallgatói vonzerő, valamint a képzési és kibocsátási részesedés legfontosabb trendjeit mutatja be.

A Semmelweis Egyetem **általános orvosi szakja** továbbra is népszerű a képzést választók körében, viszont e vonzerő egyre inkább csökken. A piaci részesedést, azaz a ténylegesen felvettek számát tekintve kismértékű növekedés tapasztalható, azonban ez az alacsonyabb felvételi elvárásoknak tudható be, ezért több hallgató jutott be a képzésre. **A külföldi hallgatók aránya jelentősen nőtt az elmúlt négy tanévben, míg a magyar hallgatók aránya, bár összességében nőtt, az egyetemen belül csökkenő tendenciát mutat.** Amennyiben az orvos- és egészségtudományi képzőhelyeket hasonlítjuk össze, a magyar hallgatók arányában a legnagyobb csökkenés a Semmelweis Egyetemen történt. A végzett orvosok

többsége a fővárosban és környékén helyezkedik el, azonban az egyetem országos szinten is jelentős számú orvost képez ki, ellentétben a többi hazai intézménnyel.

A **gyógyszerész szak** iránti vonzerő országos viszonylatban ugyan csökken, de továbbra is jelentős a képzést választók között. A **piaci részesedés kismértékű növekedése azt jelzi, hogy az egyetem sikeresebben tudott hallgatókat toborozni versenytársaihoz képest,** azonban a felvett létszám növekedése nem a jelentkezők számának bővüléséből adódik, hanem a könnyebbé vált bejutási feltételekből. A gyógyszerész szakon a magyar hallgatók aránya növekedett, míg a külföldi hallgatók részaránya jelentősen megnőtt az elmúlt négy tanévben. Az országos átlagot tekintve a magyar hallgatók aránya kis mértékben csökkent, kivéve a Pécsi Tudományegyetemen, ahol nőtt. A végzett gyógyszerészek lakóhelye tekintetében a közép-magyarországi régió a meghatározó, és jelentős a közép- és a nyugat-dunántúli elhelyezkedés is.

A Semmelweis Egyetem **fogorvosi szak** iránti érdeklődés változatlanul magas, a**z egyetem vonzereje továbbra is meghatározó tényező a szakot választók körében,** hatása mindazonáltal csökkenő tendenciát mutat. A szak esetében a piaci részesedés csökkenése figyelhető meg, növekvő felvételi létszámok mellett. A felvett létszám növekedése annak ellenére történt, hogy a jelentkezők száma nem nőtt jelentősen. Ez a tendencia arra utal, hogy a felvételi elvárások alacsonyabbak lettek, könnyebb a bejutás. A szakot tekintve a magyar és a külföldi hallgatók aránya is nőtt az elmúlt négy tanévben, a szak egyre vonzóbbá vált mind a hazai, mind a nemzetközi hallgatók számára. A többi orvos- és egészségtudományi képzőhellyel összevetve, a Semmelweis Egyetemen fogorvosi szakán csökkent a magyar hallgatók aránya, míg a Debreceni Egyetemen és a Szegedi Tudományegyetemen kismértékű növekedés tapasztalható. A végzett hallgatók meghatározó része a közép-magyarországi régióban él, azonban jelentős a nyugat-dunántúli elhelyezkedés is.

Az **ápolás és betegellátás szak** esetében a képzést választók között meghatározó az egyetem vonzereje, viszont az első helyes jelentkezők számának alakulása csökkenő tendenciát mutat. A piaci részesedést illetően ugyancsak csökkenő trend figyelhető meg, növekvő jelentkezési és felvett-létszámadatok mellett. A felvett létszám növekedése azonban nem a jelentkezők bővüléséből adódik, hanem az alacsonyabb felvételi elvárásokból eredeztethető. A képzésben részt vevő magyar hallgatók megoszlása kis mértékben csökkent, azonban **a külföldi hallgatók megoszlása tekintetében jelentős növekedés tapasztalható az elmúlt négy tanévre vetítve.** Más hazai képzőhelyeket vizsgálva megállapítható, hogy a magyar hallgatók aránya csökkent a Semmelweis Egyetemen a többi képzőhelyen mért adatokhoz képest. A képzésen végzettek meghatározó része Budapesten és Pest megyében helyezkedik el, ugyanakkor az egyetem országos kibocsátással rendelkezik, ellentétben a többi hazai intézménnyel.

Az **orvosi diagnosztikai analitikus szakok** esetében továbbra is számottevő az egyetem vonzereje a szakot választók körében, az első helyen jelentkezett hallgatók megoszlását tekintve a Semmelweis Egyetem vonzereje kis mértékben nőtt az elmúlt években. A**mennyiben a piaci részesedést vizsgáljuk, megállapítható, hogy a ténylegesen felvettek száma jelentős növekedést mutat az elmúlt 10 évben.** Mindazonáltal a felvett létszám növekedése nem mutat szoros összefüggést a jelentkezők számával, ami azt jelzi, hogy a felvételi eljárás könnyebbé vált, könnyebben tudtak bejutni a hallgatók. A hallgatói

összetétel tekintetében ellentétes irányú változások figyelhetők meg. A Semmelweis Egyetemen jelentős mértékben nőtt a külföldi hallgatók aránya az elmúlt négy tanévben, azonban a magyar hallgatók arányának csökkenése a legnagyobb mértékben a Semmelweis Egyetemen figyelhető meg országos viszonylatban. A végzett hallgatók földrajzi elhelyezkedése alapján a szakra döntően a közép-magyarországi régióból kerülnek felvételre hallgatók, a legtávolabbi megyékből pedig a legkisebb a beiskolázási arány.

A Semmelweis Egyetem által kínált **táplálkozástudományi szak** esetében egyértelműen látszik, hogy az Egyetem súlya csökkent az országos viszonylatban bővülő kínálat révén, **azonban az Egyetem vonzereje még mindig meghatározó a szakot választók körében**. A bővülő kínálat azonban az egyetem piaci részesedésének jelentős mértékű csökkenését idézte elő. A felvett létszám növekedése részben követi a jelentkezési trendeket, az elmúlt 10 évre kitekintve ingadozott a jelentkezők és felvettek egymáshoz viszonyított aránya. A képzésben részt vevő külföldiek részaránya jelentősen nőtt az elmúlt négy tanévben, azonban e növekedés nominálisan nem tekinthető nagymértékűnek. A magyar hallgatók aránya az Egyetemen ezzel szemben csökkenő tendenciát mutatott a többi hazai képzőhely magyar hallgatói részarányaihoz viszonyítva. A végzett hallgatók földrajzi elhelyezkedését vizsgálva látható, hogy a szakra döntően a közép-magyarországi régióból és Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerülnek felvételre hallgatók.

Az egyetem vonzereje továbbra is meghatározó tényező az **egészségügyi menedzser szak**ot választók körében, azonban a szakot kínáló képzőhelyek számának növekedésével a Semmelweis Egyetem súlya csökkent. Ennek ellenére **a növekvő kínálat mellett is jelentős a nominális növekedés az első helyes jelentkezők számában.** E nominális növekedés ellenére a piaci részesedés összességében azonban jelentős mértékben csökkent. A felvett létszám növekedése követi a jelentkezési trendeket, azaz, ahogyan az első helyes jelentkezések számánál, úgy a felvettek számánál is csökkenés figyelhető meg. Amíg a magyar hallgatók részaránya kis mértékben nőtt, addig a külföldi hallgatók részaránya csökkent az elmúlt négy tanévben, ami az intézmény nemzetközi vonzerejének csökkenését jelzi, bár nominálisan ez a csökkenés nem jelentős. A végzett hallgatók földrajzi elhelyezkedése alapján a szakra döntően a közép-magyarországi régióból és Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerülnek felvételre hallgatók. A Debreceni Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem megyéjéből nem volt felvett hallgató, egyértelmű, a hallgatók helyi egyetemek felé való preferencia sorrendjét jelezve ezzel.

A kereslet az **egészségügyi szervező szak** iránt némileg csökkent országos szinten, azonban a Semmelweis Egyetem **továbbra is meghatározó szerepet tölt be országos viszonylatban**. Amennyiben az Egyetemet vizsgáljuk, úgy látható, hogy az első helyes jelentkezések száma nominálisan nőtt a szak általános vonzerejének csökkenése ellenére, mindez pedig jelentősen növekvő piaci részesedést eredményezett. A felvett létszám növekedése pontosan követi a jelentkezési trendeket, azaz itt is növekvő tendencia figyelhető meg. Országos viszonylatban a képzésben részt vevő, a Semmelweis Egyetemen tanuló magyar hallgatói arány csökkent az elmúlt négy tanévben. Magát az egyetemet tekintve a magyar hallgatók aránya kis mértékben csökkent, ezzel párhuzamosan pedig a képzésben részt vevő külföldi hallgatók aránya nominálisan is jelentősen nőtt. A végzett hallgatók földrajzi elhelyezkedése alapján a szak a jelentős kínálat ellenére aránylag sok megyéből képes

beiskolázni hallgatókat. A hallgatók döntő többsége a közép-magyarországi, közép-dunántúli, valamint nyugat-dunántúli régiókból, illetve Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből érkezik.

A **konduktor szak** egy unikális képzés, melyet Magyarországon kizárólag a Semmelweis Egyetem kínál. Ez a speciális helyzet számos egyedi sajátosságot eredményez a szak piaci helyzete szempontjából. **A szak vonzerejét tekintve az első helyes jelentkezők száma a vizsgált időszakban, azaz az elmúlt 10 évben stagnált, azonban az utolsó évben növekedés mutatkozott.** Az unikális képzés miatt az egyetem felvettekre vonatkozó részesedése is kizárólagos, jelenleg nincs a szak esetében hazai versenytárs. A felvettek száma részben követi a jelentkezési trendeket, ami azt jelzi, hogy a felvételi eljárás során erős szelekció folyik. A hallgatói összetétel tekintetében, az egyetlen képzőhely lévén, minden magyar és külföldi hallgatót a Semmelweis Egyetem képez. A magyar és külföldi hallgatók egyetemen belüli megoszlását vizsgálva látszik, hogy a magyar hallgatók aránya minimális mértékben csökkent, ami a nemzetközi érdeklődés növekedését tükrözi. A végzett hallgatók földrajzi elhelyezkedését illetően megállapítható, hogy a közép-magyarországi régióban él a legtöbb végzett hallgató, de jelentős a közép- és nyugat-dunántúli, illetve az észak-magyarországi elhelyezkedés is.

3.3. Kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység

Kutatás és innováció területén a Semmelweis Egyetem teljesítménye jelentősen nőtt 2018 óta. Ezen időszak eredményei közé tartozik, hogy a**z oktatói-kutatói létszám töretlen növekedése révén folyamatosan nőtt a kutatási és innovációs kapacitás, amihez hozzájárul az is, hogy az Egyetem szerepe meghatározó a hazai klinikai és elméleti orvostudományok kutatói utánpótlásának megteremtésében.** Ez megmutatkozik abban, hogy az egyetem publikációs teljesítménye folyamatosan javul és nemzetközi szinten is versenyképes. Pályázati téren az összkép vegyes: míg a H2020 “medical and health” sciences területén a Semmelweis Egyetem teljesít a legjobban a hazai egyetemek között, ezek a támogatások nemzetközi összevetésben alacsonyak, és a közeljövő prognózisai sem kedvezőek. A hazai KFI bevételek jelentősek, de nagy mértékben függnek a hazai állami/pályázati forrásoktól, amelyek rendelkezésre állása nagyon ingadozó. A KFI teljesítményben rejlő potenciálhoz képest a hasznosítási tevékenység és a hasznosítási bevételek alacsonyak.

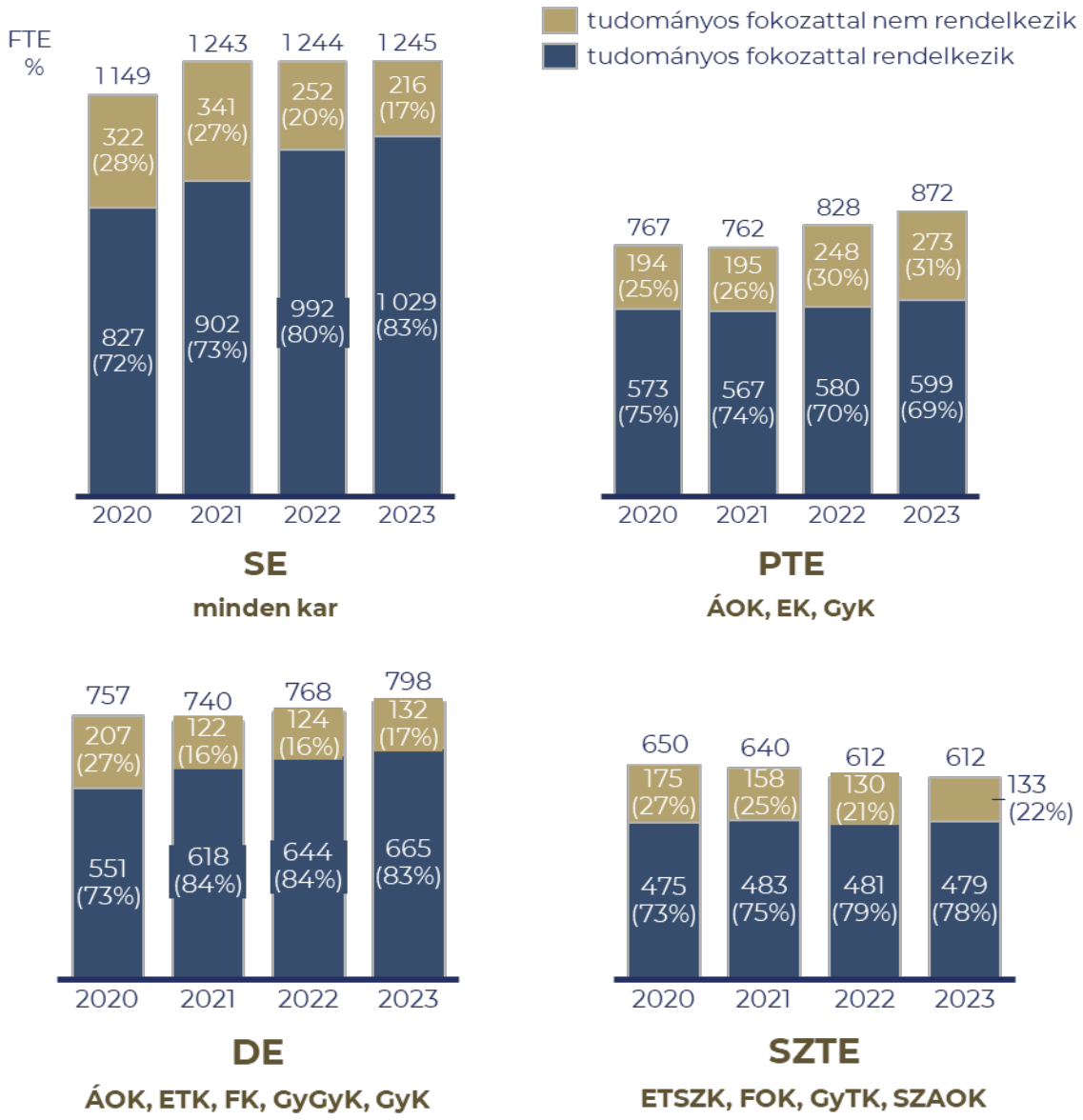
3.3.1. Kutatás-fejlesztési kapacitások és erőforrások

A Semmelweis Egyetemen az oktatói-kutatói létszám töretlen növekedése révén folyamatosan nőtt kutatási és innovációs kapacitás.

A Semmelweis Egyetemen dolgozó minősített oktatók és kutatók számának, arányának emelkedése hozzájárult az Egyetem kutatási-innovációs kapacitásának növekedéséhez. **2020 és 2023 között jelentősen, több, mint 200 fővel nőtt a tudományos fokozattal rendelkezők száma. Ennek következtében az egyetem oktatói-kutatói létszáma továbbra is jelentősen meghaladja a másik három hazai orvosképző egyetemét.** A tudományos fokozattal rendelkezők aránya 11 százalékponttal, 83%-ra nőtt a teljes oktatói-kutató

állományon belül a vizsgált időszakban. Ez nem különbözik a DE arányszámától, de jelentősen meghaladja a Pécsi Tudományegyetem és az Szegedi Tudományegyetem értékeit.

9. ábra: Tudományos fokozattal rendelkező oktatók és kutatók számának és arányának alakulása (Teljes- és részmunkaidős FTE)



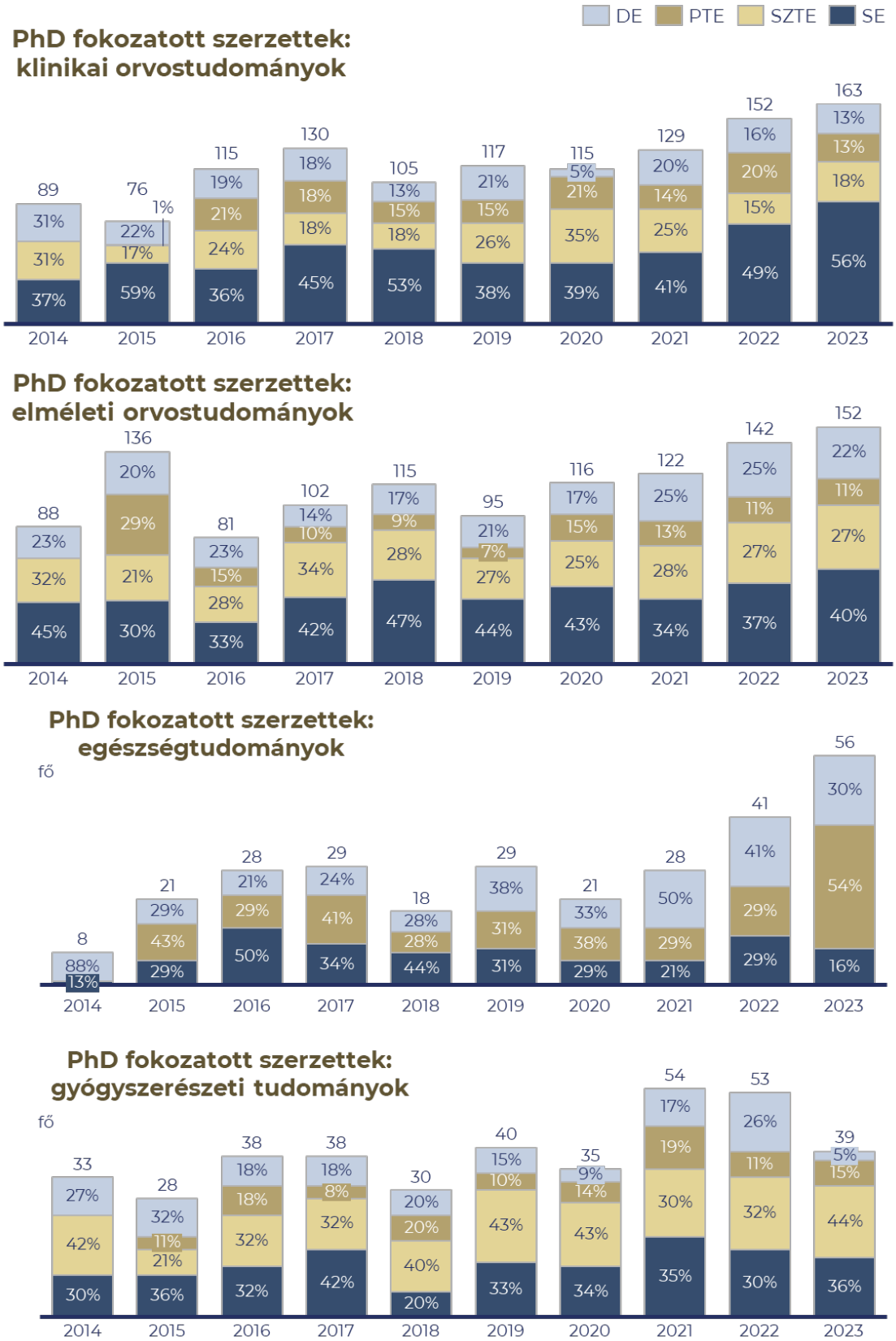
Forrás: Felsőoktatási Információs Rendszer

A Semmelweis Egyetem szerepe meghatározó a hazai klinikai és elméleti orvostudományok kutatói utánpótlásának megteremtésében.

A kutatói utánpótlás alapját a doktori fokozatot szerzettek jelentik. A Semmelweis Egyetem szerepe meghatározó a klinikai és elméleti orvostudományok kutatói utánpótlásában, és jelentős a gyógyszerészeti tudományokban.

- A **klinikai orvostudományok** területén 2018 óta országosan nőtt a kibocsátott doktori fokozatok száma. Ezen belül folyamatosan nőtt a Semmelweis Egyetem részaránya, 2023-ban elérte az 56%-ot.
- Az **elméleti orvostudományok** területén is folyamatos volt a növekedés 2019 óta. A Semmelweis Egyetem részaránya ebben az időszakban 35-45% között mozgott, és ezzel mindvégig a négy orvosegyetem legnagyobbja volt.
- A **gyógyszerészeti tudományokban** országos szinten nagyon ingadozó volt a doktori fokozatot szerzettek száma. A legnagyobb kibocsátó a Szegedi Tudományegyetem, amelyet a Semmelweis Egyetem követ 30-35%-os részesedéssel.
- Az **egészségtudományok** területe is bővült országosan, de a doktori fokozatot szerzettek száma a Semmelweis Egyetemen ezt nem követte, így az egyetem részaránya a 2019-es 31%-ról 16%-ra csökkent.

10. ábra: PhD fokozatot szerzettek megoszlása a négy magyarországi orvosképző egyetemen



Forrás: Felsőoktatási Információs Rendszer

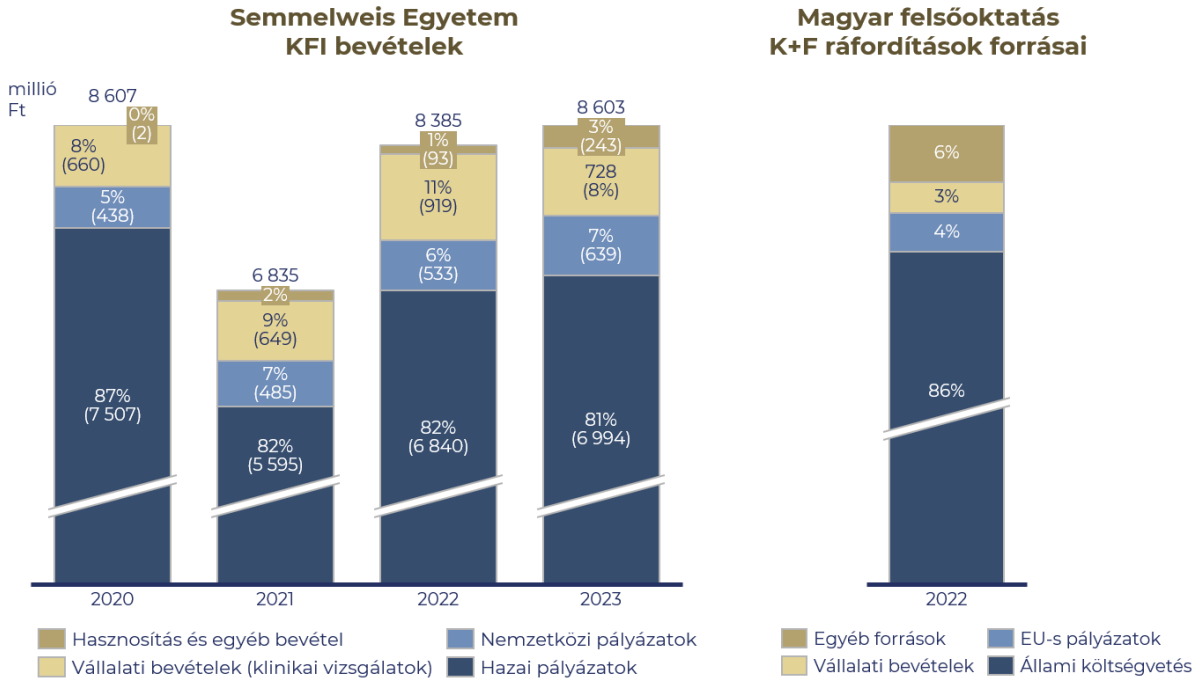
3.3.2. Kutatás-fejlesztés és innovációs tevékenység eredményessége

A KFI tevékenység eredményességét négy mutató mentén lehet megragadni:

- a nemzetközi és a
- hazai pályázati bevételek,
- a publikációs és idézettségi, valamint a
- hasznosítási mutatószámok alapján.

A Semmelweis Egyetem KFI bevételeiben **a hazai pályázati bevételek aránya a meghatározó, amely növeli az egyetem függését e forrás ingadozásától.**
Az egyetem pályázati bevételei a 2020-2023-as közötti időszak minden évében meghaladták a 8 milliárd Ft-ot, kivéve 2021-ben, amikor a hazai pályázati bevételekben jelentős visszaesés volt. Ennek hatása azért jelentős, mert a KFI bevételek szerkezetében a hazai pályázati bevételek a meghatározóak: a KFI bevételek 81-87%-át teszik ki. E jelentős arány miatt az Egyetem kitettsége a hazai pályázati források ingadozásának, elérhetőségének jelentős. A KFI bevételek fennmaradó részét a nemzetközi pályázati bevételek (5-7%), vállalati bevételek (azaz klinikai vizsgálatok, 8-11%) és egyéb hasznosítási bevételek (0-3%) teszik ki. A nemzetközi pályázatok és a vállalati bevételek aránya magasabb, mint a KSH adatokból számított átlagos egyetemi értékek (bár a KSH kategóriák eltérése miatt az összehasonlítás nem pontos).

11. ábra: A Semmelweis Egyetem KFI finanszírozásának megoszlása

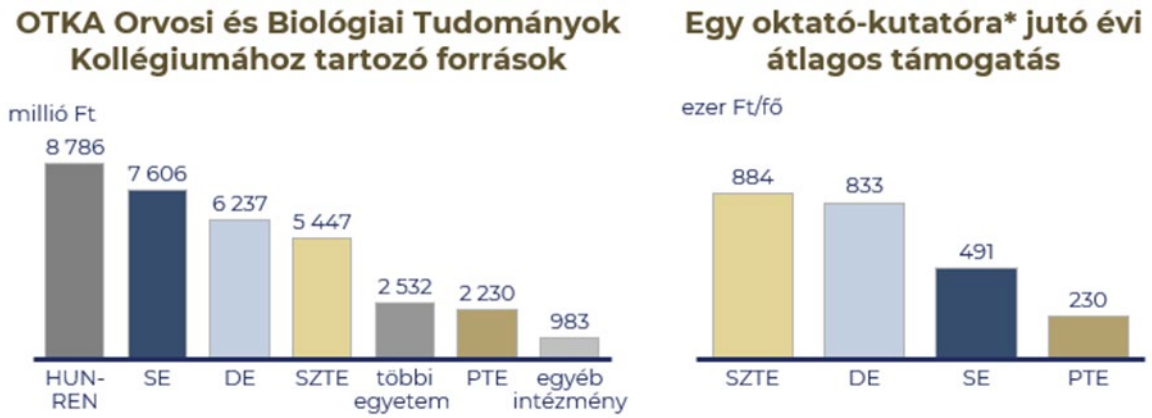


Forrás: Semmelweis Egyetem, KSH

A **hazai orvosi egyetemek közül a Semmelweis Egyetem nyerte a legtöbb OTKA támogatást, de az egy oktató-kutatóra eső támogatásban elmarad a többi egyetemtől.**

A hazai pályázati bevételeket illetően a 2015 és 2023 között időszakban az **OTKA Orvosi és Biológiai Tudományok Kollégiumának döntései alapján a Semmelweis Egyetem teljesített a legjobban** a vizsgált négy egyetem közül (9 év alatt 7,6 milliárd Ft támogatási összeggel). Az egy oktató-kutató statisztikai létszámára vetített fajlagos támogatás ugyanakkor jelentősen elmarad a Debreceni Egyetem és az Szegedi Tudományegyetem értékeihez képest.

12. ábra: A Semmelweis Egyetem pályázati eredményessége

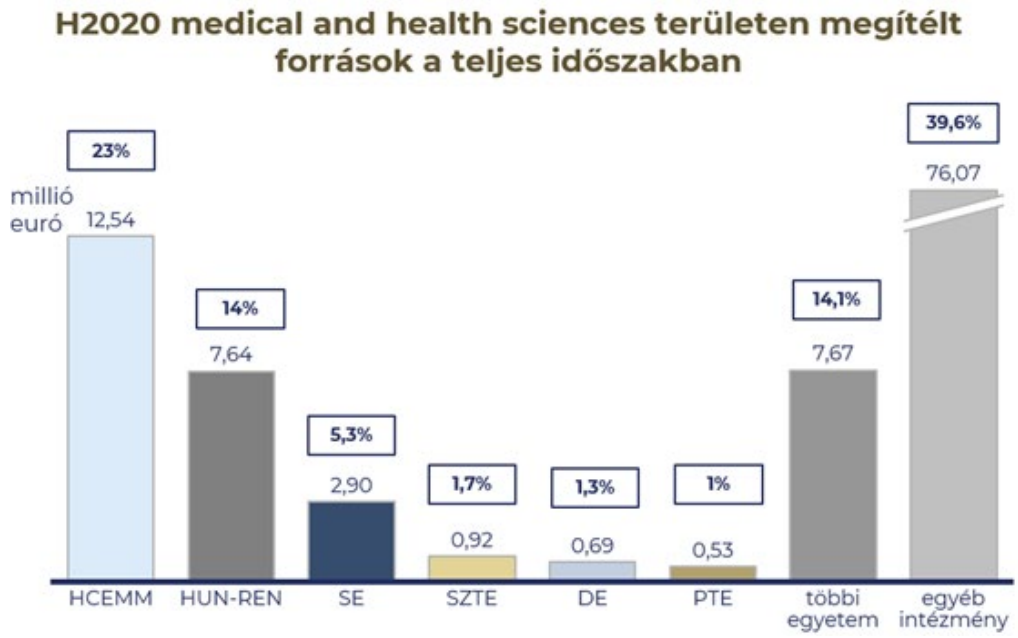


Forrás: E-CORDA, NKFIH, Semmelweis Egyetem

A Semmelweis Egyetem teljesít a legjobban a hazai orvosi egyetemek közül a H2020 "medical and health sciences" terület pályázatain, de az elnyert összegek nemzetközi összevetésben összességében alacsonyak, és a kilátások sem kedvezőek a közeljövőre nézve.

A nemzetközi pályázati bevételekkel kapcsolatban a H2020 "medical and health sciences" tudományterülethez tartozó projektek támogatásait vizsgálva megállapítható, hogy az egyetemek közül a **Semmelweis Egyetem volt összességében és fajlagosan (egy oktató-kutatóra vetítve) is a legeredményesebb.** Az egyetem a magyarországi kutatóhelyeknek juttatott források 5,3%-át nyerte el (a többi orvosi egyetem aránya 1-1,7% között mozog), és emellett 33%-os részesedéssel rendelkezik a legtöbb forrást szerző HCEMM Nonprofit Kft-ben is. A H2020 keretében elnyert támogatások azonban nemzetközi összevetésben **jelentősen elmaradnak a külföldi versenytárs intézmények támogatásától.** Ráadásul az Európai Unió Tanácsának 2022 decemberi, a modellváltó egyetemeket az EU-s finanszírozásból kizáró döntését követően a Horizon Europe-ból érkező támogatások is minimálisra apadtak.

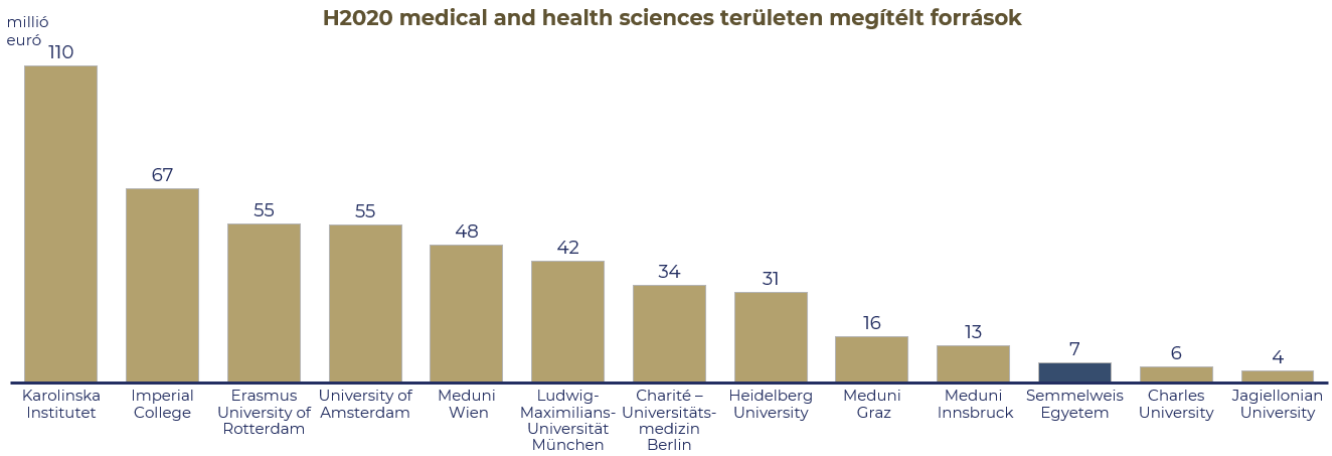
13. ábra: A Semmelweis Egyetem pályázati eredményessége



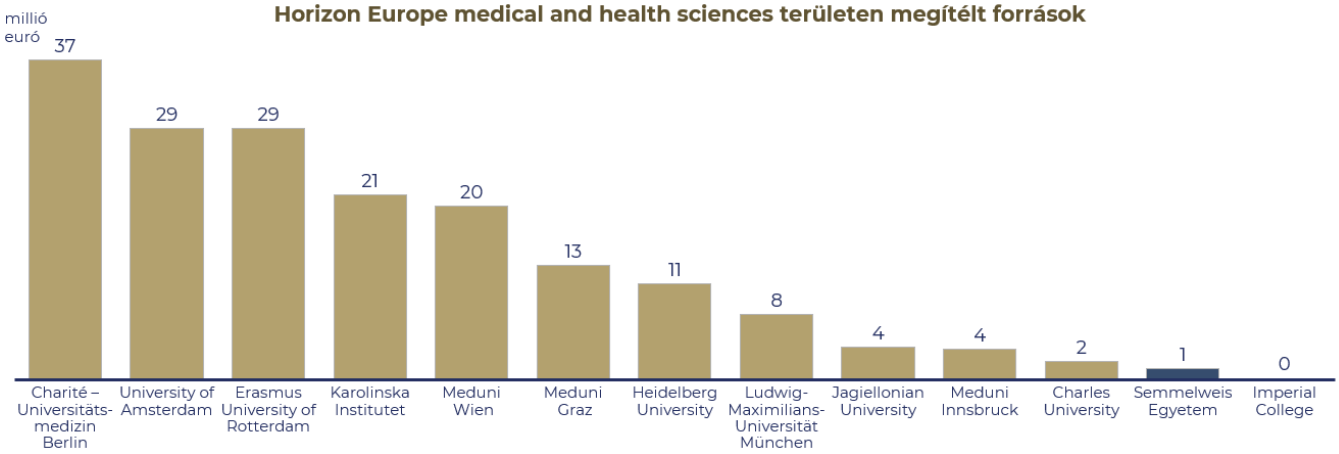
Megjegyzés: a Cordis adatbázis által alkalmazott Euroscivoc alapján számítva

Forrás: Cordis

14. ábra: A Semmelweis Egyetem versenytársainak pályázati eredményessége



Megjegyzés: a Cordis adatbázis által alkalmazott Euroscivoc alapján számítva. Az SE támogatásába beleszámoltuk az HCEMM Nonprofit Kft. által elnyert támogatás 1/3-át is.
Forrás: Cordis

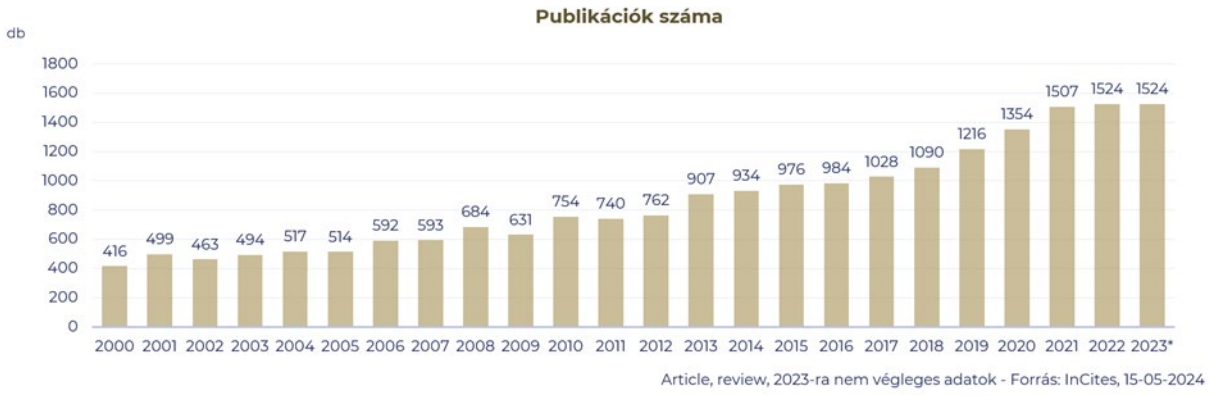


Megjegyzés: a Cordis adatbázis által alkalmazott Euroscivoc alapján számítva.
Forrás: Cordis

A Semmelweis Egyetem publikációs teljesítménye megnégyszereződött az elmúlt két évtizedben, amely nemzetközi szinten is összevethető.

A publikációk száma 2000 és 2023 között 416-ról 1524-re, azaz közel négyszeresére emelkedett. A publikációk szakterületi átlaghoz viszonyított idézettségi aránya (FWCI) – amely azt mutatja, hogy egy Semmelweis Egyetemen dolgozó kutató társszerzőségével készült cikk a szakterületi átlaghoz képest mennyivel több (vagy kevesebb) hivatkozást kapott – 2,06-ról 1,6-ra csökkent 2018 és 2021 között. Ez az érték így is kimagasló a többi hazai orvosképző egyetemhez és a teljes magyarországi adathoz képest (amelyek 0,92 és 1,37 között mozognak 2021-ben), megközelíti például a Times Higher Education rangsor 39. helyén szereplő Karolinska Institute értékét (1,86).

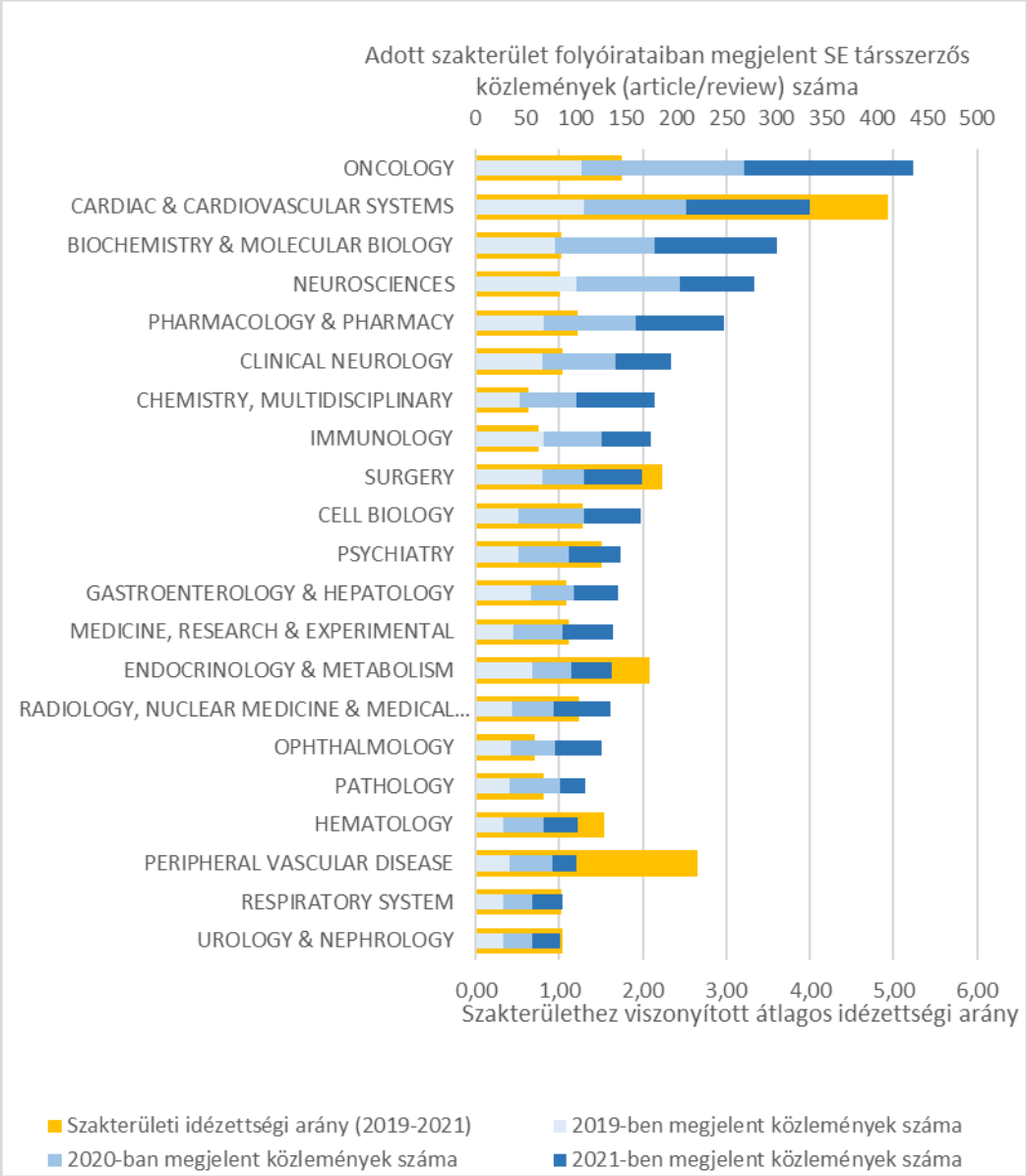
15. ábra: A Semmelweis Egyetem publikációinak száma 2000-2023



Forrás: InCites, 2024.05.15.

A legtöbb publikáció 2019 és 2021 közötti hároméves periódusban az **onkológia, a szív- és érrendszer, valamint a biokémia és molekuláris biológia területén született**. Kimagasló arányban a szív- és érrendszer, a perifériás érrendszeri betegségek, az endokrinológiai és anyagcsere, valamint a sebészeti területeken született publikációkat hivatkozták.

16. ábra: Az adott szakterület folyóirataiban megjelent SE társszerző közlemények (article/review) száma



Forrás: Scival

A karok publikációs teljesítménye nagyon különböző. A Nemzetközi adatbázisban indexelt publikációk száma az ÁOK-n a legmagasabb (6824), amelyet a GYTK (481) és a Transzlációs Medicina Központ (368) követ. A **jelentős különbség nagyrészt a létszámok eltérésére vezethető vissza, a**mi jól látható abban, hogy az egy oktató-kutatóra eső fajlagos publikációs értékekben már a Transzlációs Medicina Központ értéke a legmagasabb, míg az ÁOK és a GYTK közel azonos értékekkel rendelkezik.

17. ábra: A Semmelweis Egyetem munkatársainak publikációs teljesítménye

Forrás: Semmelweis Egyetem, SE Központi Könyvtár honlapja

3.4. Gyógyító feladatellátás

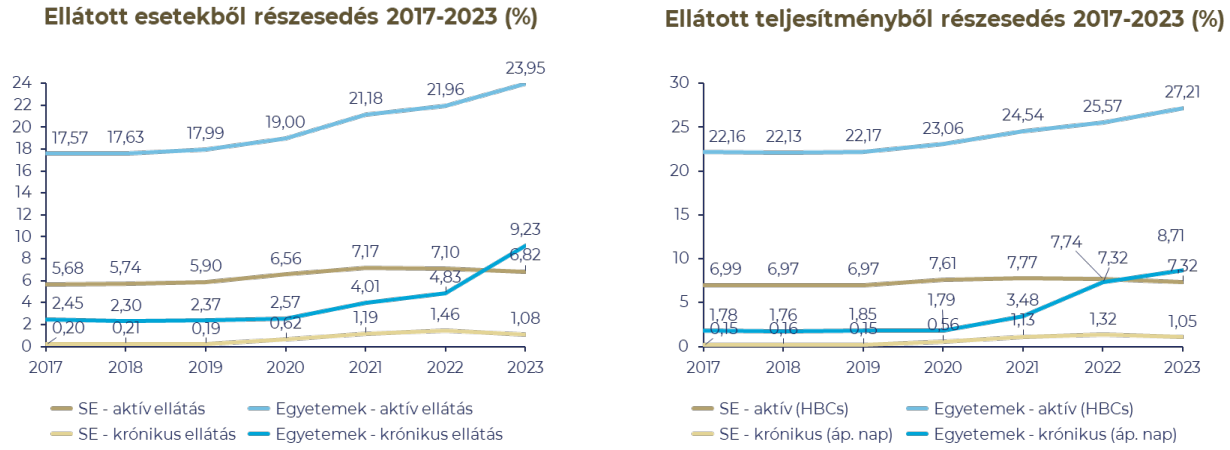
Az Egyetem működésének alappillére az elméleti oktatás, a tudományos kutatás és a klinikai betegellátás hármas egysége. A klinikum az országos és közép-magyarországi betegellátás megkerülhetetlen szereplője, azonban a vidéki orvos- és egészségtudományi karokkal és kapcsolódó klinikai központokkal szemben a Semmelweis Egyetem klinikai portfóliójából hiányoztak egyes, a képzéshez szükséges, megfelelő kapacitást biztosító betegellátási szakterületek. **A portfólió-hiány mérséklésében a közelmúltban jelentős előrelépést ért el az Egyetem a traumatológiai, a mozgásszervi-rehabilitációs és az idegsebészeti ellátás Egyetembe történő sikeres integrálásával.** A még hiányzó kapacitások, szakmai területek, illetve diagnosztikus és terápiás lehetőségek azonban nemcsak a betegellátást érintik, hanem a graduális és posztgraduális egészségügyi képzésben is megjelennek hiátusként, és ezeken a területeken a Semmelweis Egyetem tudományos tevékenysége is csak kooperációban tud megjelenni, amely a hátrányként jelentkezik a nemzetközi rangsorokban a konkurens nemzetközi felsőoktatási intézményekkel szemben.

A fejlesztéseket és integrációkat követően a Semmelweis Egyetem az ország legnagyobb egészségügyi ellátójává vált.

3.4.1. Semmelweis Egyetem szerepe és súlya a hazai egészségügyi ellátásban

Az elmúlt években lezajlott szakpolitikai döntések következtében az országban működő négy nagy klinikai központ súlya és szerepe megerősödött az egészségügyi ellátórendszer működésében. A teljes fekvőbeteg-ellátás ágykapacitásának 16,5%-át, és fekvőbeteg esetszám közel 22%-át biztosítja a négy klinikai központ. A négy klinikai központon belül is az Egyetem súlya és szerepe kiemelkedő. 2024-re a Klinikai Központ közel 10%-át adja az aktív fekvőbeteg-ellátás országos teljesítményének.

18. ábra: Fekvőbeteg-ellátás szakterületen a klinikai központok és a Semmelweis Egyetem részesedése az esetszámokból és az elszámolt teljesítményekből 2017-2023 között



Forrás: NEAK

A klinikai Központ 42 betegellátási egységet működtet, 38 szakmában a legmagasabb ellátási szintet biztosítja.

A betegellátáson belül a járóbeteg-ellátás, a labordiagnosztika súlya kisebb. Az országos járóbetegellátás 5%-át és a laborkeret 2%-át biztosítja az Egyetem.

A betegellátás fókuszában a komplex, a progresszív fekvőbeteg-ellátás áll, es az ehhez szükséges járóbeteg-ellátás és labordiagnosztika is kiépült és tovább fejlődött az elmúlt években.

A vidéki klinikai központokkal szemben az Egyetem megtartotta azon profilját, ami a magasabb ellátási szintet igénylő eseteket összpontosítja országosan és regionálisan, és nem válik részben városi kórházi ellátóvá egy-egy vármegye fekvőbeteg-ellátásának egyedüli szolgáltatójaként.

Mindez megadja annak a lehetőségét, hogy a klinikai vezetés nagyobb figyelmet összpontosítson a klinikai kiválóságra, a klinikai vizsgálatok fejlesztésére, hozzájárulva ezzel az egyetem versenyképességéhez. Az Egyetem több területen is országos és regionális vezető szerepet tölt be új ellátási formák alkalmazásában.

3.4.2. Klinikai Központ működése

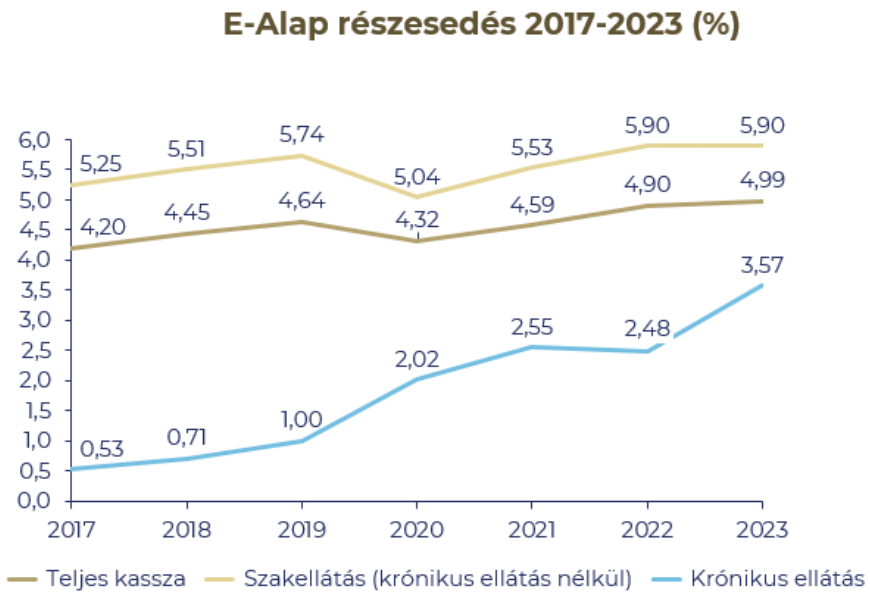
A Klinikai Központban 5.000 főt meghaladó egészségügyi dolgozó vesz részt a mindennapi betegellátásban nyolc olyan tömbben, ahol az egyes szakmák helyezkednek el. A betegellátás elhelyezése, az épületek állapota jelentős fejlesztést igényel, emiatt a legmagasabb betegellátási minőségi sztenderdek, illetve a gyakorlati képzési feltételek nehezen, részlegesen biztosíthatók. **Folyamatosan zajlanak fejlesztések, szükséges a volument emelni.**

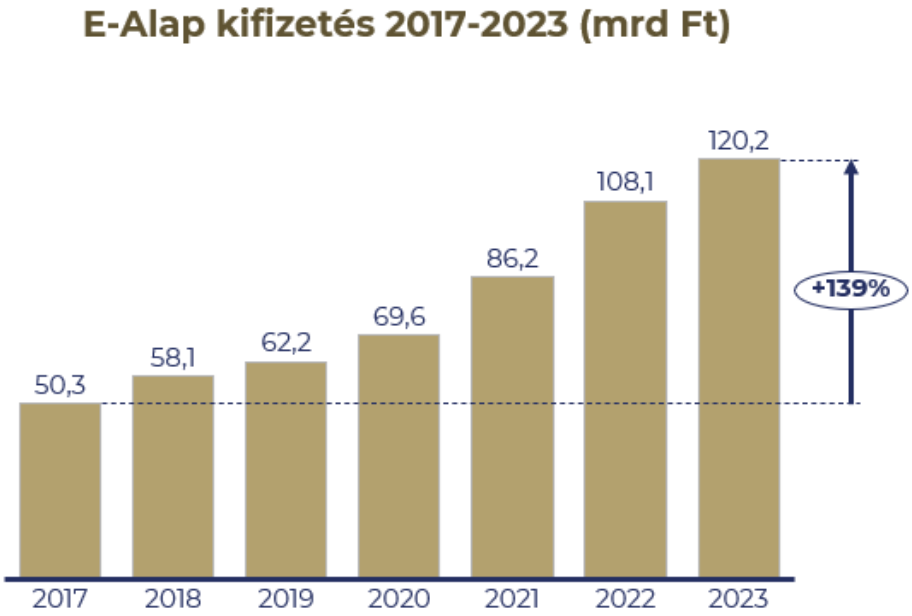
Az Egyetem részesedése az Egészségbiztosítási Alapból 5% volt 2023-ban, ami csak részben tartalmazta az év közben beolvadó intézmények finanszírozását. Az Egészségbiztosítási Alap tartalmaz minden természetbeni ellátásra fordított összeget, beleértve az alapellátást és a nagyértékű kórházi gyógyszer-finanszírozást is.

A Klinikai Központ betegellátási bevétele 2023-ban elérte a 120 milliárd Ft-ot, ami a teljes egyetemi bevétel 52%-a. 2024-ben ez az összeg tovább emelkedik, s ezzel együtt a betegellátás részaránya tovább nő a bevételeken belül.

A Klinikai Központ azon kevés fekvőbeteg-ellátó közé tartozott, amelyek nem halmoztak fel érdemi adósságot, így nem kellett az Egészségbiztosítási Alapból jelentős forrásokat nyújtani a működőképesség fenntartásához.

19. *ábra: Semmelweis Egyetem részesedése az Egészségbiztosítási Alap kifizetéseiből, illetve a kifizetések összegének a változása 2017-2023 között*





Forrás: NEAK

A Klinikai Központ a magánegészségügyi betegellátásban érdemben nem vesz részt. A magánegészségügyi ellátásokat a Semmelweis Prémium Kft. biztosítja. Jelenleg a magán egészségügyben alacsony az egyetemi magánellátó részesedése, de cél ezen részesedés növelése és az egyetemi egészségügyi dolgozók nagyobb arányú bevonása a működésbe.

A Klinikai Központ szerepe jelentősen növekedett a központi régió betegellátásában. A COVID időszakban sok más intézménnyel szemben kevés volt az a kapacitás, ami kiesett vagy érdemben alacsonyabb betegszámot látott el. Ennek eredményeként **az elmúlt években**

megnövekedett a kijelölések száma, amikor más betegellátók helyett a klinikáknak kellett fogadni a betegeket. 2022-ben és 2023-ban több mint 120 ilyen kijelölés született, jelentősen megnövelve a klinikák munkaterhelését, betegforgalmát.

3.5. Harmadik missziós tevékenységek értékelése

A Semmelweis Egyetem harmadik missziós tevékenysége keretében **kiemelt hangsúlyt fektet a szervezeti szakértelem hasznosulására, valamint polgárai közvetlen társadalmi szerepvállalásának megteremtésére, kiaknázására.** Az egyetem rendszeres erőfeszítéseket tesz a szélesebb körű társadalmi reziliencia fejlesztése, az egészségügy területén jelentkező társadalmi kihívások megoldása, hazánk klímavédelmi erőfeszítéseinek támogatása, valamint munkatársai szociálisan érzékeny támogatása érdekében.

3.5.1. Intézmény tevékenységéből következő harmadik missziós tevékenységek

A Semmelweis Egyetem tevékenységi területén felelősséget vállal a társadalom széles köre felkészültségének javításában, a társadalmi reziliencia fejlesztésében.

A Semmelweis Egyetem által végzett feladatok köre mind oktatási, mind kutatási, mind betegellátási tevékenységi területén túlmutat az alapító okiratában közvetlenül megnevezett fókuszokon. Az intézmény **harmadik missziós tevékenységét az Alumni nagyköveti program mentén terjeszti ki,** mely az egyetem kommunikációjának erősítésén, imázsának formálásán túl, harmadik missziós tevékenységének támogatását is szolgálja.

Oktatási tevékenysége keretében a közvetlenül, vagy közvetve a munkaerőpiaci utánpótlást, fejlesztést, vagy továbbképzést szolgáló képzési feladatokon túl szerepet vállal – Szenior Akadémia keretében – **az idős korúak felvilágosításában, tájékoztatásában, oktatásában, ismereteik bővítésében, ezáltal életminőségük fejlesztésében.**

A Semmelweis Egyetem számára kiemelt feladat, hogy erősítse, fejlessze tudománynépszerűsítő tevékenységét, közvetítse az Egyetemen felhalmozott tudásmennyiséget, megfellebbezhetetlen szakmaisággal biztosítsa a lakosság hiteles tájékoztatását és edukálását. Tudományos tevékenységeinek eredményeit – a **Kutatók Éjszakája programsorozat** keretében – immár 15 éve mutatja be a társadalom széles rétegei számára. A programsorozat minden évben az intézmény mintegy 20 helyszínén, átlagosan 200 program során, több ezer látogató érzékenyítésén keresztül mutatja meg az egészség- és orvostudományok eredményeit, a kutató munka jellegét, napjaink kihívásait. A **Semmelweis Egészségnapok** keretében megtartott rendezvények szintén fontos szerepet játszottak e tevékenységek népszerűsítésében, az elérhető információk és szolgáltatások megosztásában, társadalmi tudatosításában.

A **Pető András Karon a sérült fiatalok szakiskolai fejlesztésével, illetve a megváltozott munkaképességű felnőttek nappali/szociális foglalkoztatás keretében tervezett fejlesztésével a helyi lakosság munkaerőpiaci integrációját, illetve reintegrációját segíti**, életminőségük javítása mellett. Ugyanitt a sérült gyermekek és felnőttek ellátása lehetővé teszi a szülők, gondviselők helyi szinten történő munkavégzését, a család életszínvonalának

megtartásával. A helyi iskolák, óvodák és bölcsődék együttműködésével, a rászorultak/sérültek konduktív nevelésével a sérült gyermekek helyi társadalmi integrációját is segítik.

A Semmelweis Egyetem tevékenységi területein aktív szerepet lát el magyar társadalom számára kritikus kihívások megoldásában, a társadalmi reakciók formálásában.

Az egyetem Magyarország vezető egészségügyi intézményeként, társadalmi felelősségét felismerve képességet fejlesztett nem csupán a hazai társadalom számára kritikus egészségügyi kihívások megoldásában való részvételre, hanem **betegellátási, és tudományos kapacitásával e megoldások szakmai irányítására, a társadalom felé nyújtott hiteles kommunikáció vezetésére**. Ennek megfelelően a XXI. század legnagyobb globális egészségügyi válsághelyzete, a COVID-19 pandémia idején nem csupán a járvány elleni védekezésben, az oltási programban vett részt, hanem aktív szerepet játszott a megbetegedésre irányuló terápiás, epidemiológiai tudományos kutatásokban, és a társadalmi kommunikációban egyaránt.

Hasonlóképp az egyetem vezető szerepet játszik az egészségügyi intézmények és a lakosság interaktív kommunikációjának fejlesztésében. A **Semmelweis HELP** program hiteles orvosszakmai tudásbázist bocsát a lakosság rendelkezésére, korszerű szolgáltatási eszközökkel támogatva a betegellátó intézményrendszer és a lakosság együttműködését.

Végül az egyetem támogatja a nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű tudományos missziók megvalósítását, így Repülő-, és Űrorvostani Tanszék alapításával aktív szerepet játszik a **HUNOR program** keretében kutató űrhajósok kiképzésében, űrbe juttatásában.

3.5.1. Fenntarthatóságra irányuló harmadik missziós tevékenységek

A Semmelweis Egyetem szisztematikusan csökkenti a széndioxid kibocsátását gazdálkodásának fejlesztése, valamint Magyarország klímavédelmi erőfeszítései támogatása érdekében.

Az egyetem határozott eszköz-készlettel rendelkezik szén-dioxid kibocsátásának kontrollálása, csökkentése érdekében. Ezen eszközkészlet segítségével megvalósított intézkedéssorozat eredményeként **2022-2023-ban gázfogyasztását 25%-kal csökkentette** az oktatás területén.

Az Egyetem elkötelezett a szellemi teljesítmény, az elért szervezeti eredmények fenntartható biztosítása mellett, felelősséget vállal munkatársai szellemi értéknövelő tevékenysége hátterének biztosítása, a munkavállalók önhibán kívüli hátrányos helyzetének megoldása, a szélesebb körű társadalom számára nyújtott tevékenységek támogatása, elismerése iránt.

A munkavállalók megbecsülésének csak egy alkotórésze a megfelelő anyagi és erkölcsi elismerés, ezért kiemelt figyelmet fordított a dolgozók életminőségét nagyban meghatározó munkahelyi környezet kialakítására, Magyarország legnagyobb egészségügyi intézményeként pedig szintén nagy hangsúlyt fektetett a munkavállalók testi-lelki egészségének megőrzésére, melyet többek között dolgozói tanácsadó szolgáltatással, szűrőprogramokkal, valamint alapellátási szolgáltatással támogatott.

Hátrányos helyzetű kollégái támogatása érdekében **az Egyetem létrehozta a Szociális Krízis Alapot, amelyből támogatást nyújt a súlyos élethelyzetekben érintett munkavállalók számára.**

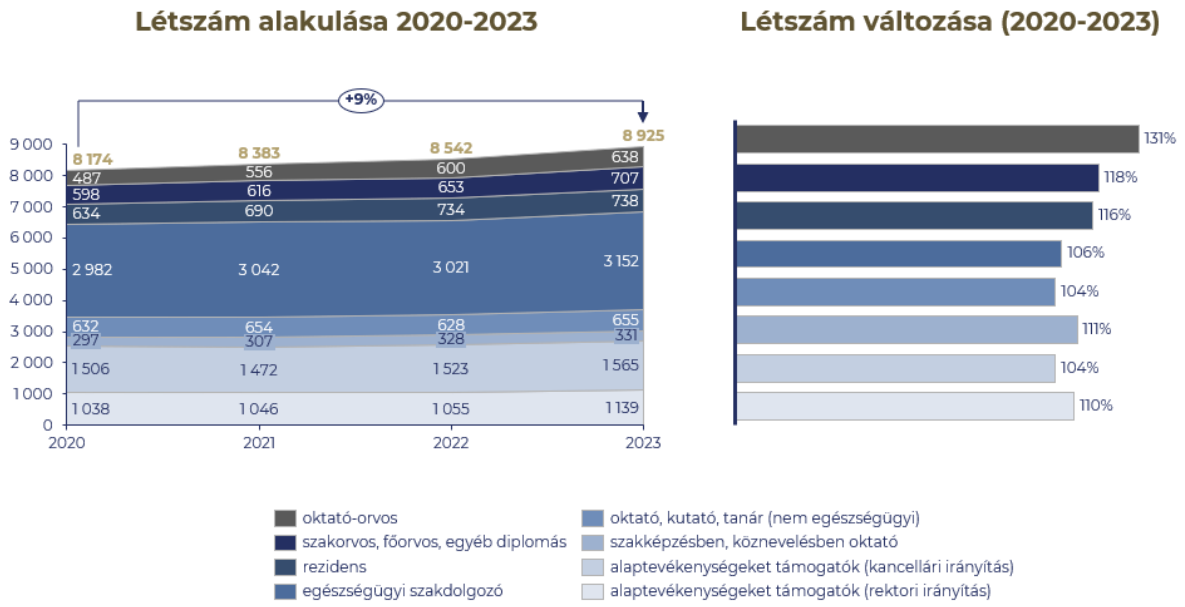
3.6. Egyetemi működés értékelése

3.6.1. Humánerőforrás állomány értékelése

A Semmelweis Egyetem a munkaerőpiacon versenyképes munkaadó, a bérek emelkednek, így meg tudta tartani, illetve növelni tudta az oktatói és egészségügyi dolgozói létszámát. A létszámok és keresetek növekedése elsősorban az oktatói-kutatói és szakorvosi körben ment végbe. Korfa és bér szempontjából az egészségügyi szakdolgozók helyzete igényel külön figyelmet.

Az Egyetemen foglalkoztatottak létszáma 9%-kal nőtt három év alatt. A növekedés az oktató-orvos kategóriában volt a legmagasabb (31%), ez a növekedés követte a hallgatói létszám növekedését. Szintén jelentős volt a növekedés a szakorvosok (18%) és rezidensek (16%) körében is. Az orvosok létszámának növekedése jelentősen meghaladta a szakdolgozói létszám növekedését (6%). A kancellári területen dolgozók számának növekedése elmaradt az alaptevékenység bővülésétől.

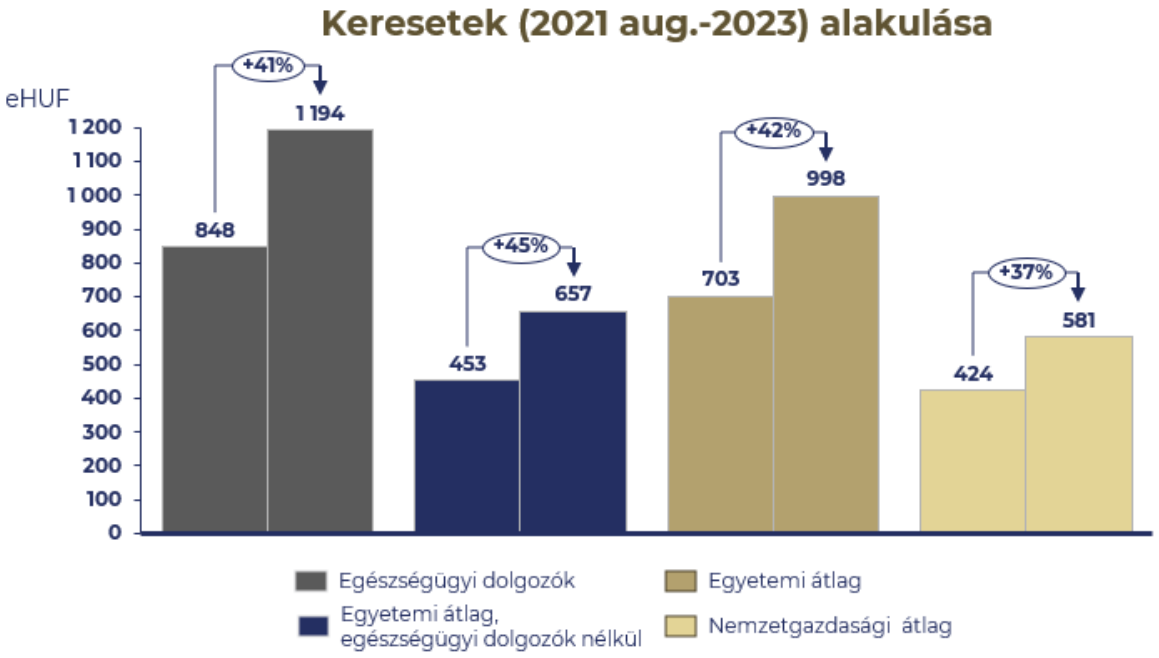
20. ábra: A Semmelweis Egyetem foglalkoztatotti számának alakulása



Forrás: Semmelweis Egyetem

A korfa az orvosok, az oktatók és a kutatók körében kiegyensúlyozottnak mondható. A szakdolgozói körben, köznevelésben dolgozók és a támogatói munkatársak körében kevesebb a fiatalabb munkavállaló, de egyik területen sem kritikus a helyzet. Az egészségügyi szakdolgozók között ugyanakkor magas a nyugdíj előtt álló dolgozók száma. 2021 és 2023 között a Semmelweis Egyetem összességében a nemzetgazdasági átlagot meghaladóan emelte a dolgozók keresetét.

21. ábra: Semmelweis Egyetem kereseteinek alakulása



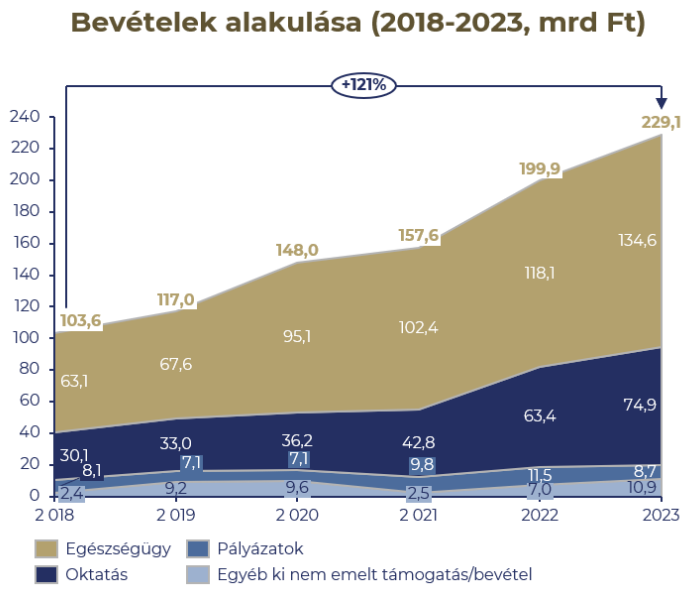
Forrás: Semmelweis Egyetem, KSH

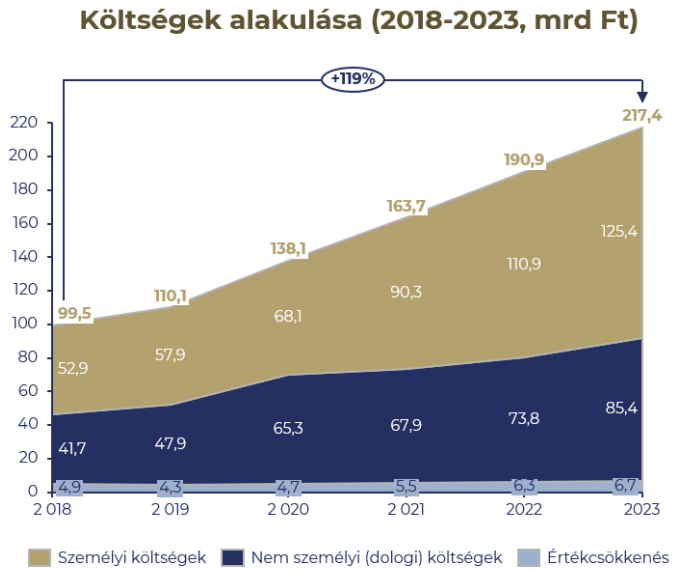
3.6.2. Pénzügyi gazdálkodás értékelése

2018 és 2023 között mind a bevételek, mind a költségek jelentősen nőttek a költségvetési egyensúly fenntartása mellett. A bevétel-szerkezetben jobban nőttek a támogatások, mint a saját bevételek, amelyek nagyobb része az oktatásból származik. A költségek mintegy 58%-a személyi költség, ennek aránya a kiadásszerkezetben növekedett az elmúlt öt évben.

Az egyetemi költségvetés az elmúlt években jelentősen növekedett, és továbbra is egyensúlyban van. Az egyetem **bevételei 121%-kal növekedtek** 2018 és 2023 között, ami jóval meghaladta a bérek, a fogyasztói árindex növekedését. A bevételek az egészségügy és az oktatás területén megduplázódtak 2018-hoz képest, míg a pályázatok és egyéb bevételek stagnáltak ebben az időszakban, így arányuk csökkent a bevétel-szerkezetben. Mind az egészségügy, mind az oktatás-kutatás területén jobban nőttek a támogatás jellegű bevételek, mint a saját bevételek (részben a modellváltással összefüggő finanszírozási változások hatására), így összességében a saját bevételek aránya 19,5%-ról 15,3%-ra csökkent 2018 és 2023 között.

22. ábra: Semmelweis Egyetem bevételeinek és költségeinek alakulása





Forrás: Semmelweis Egyetem

A saját bevételek 70-72%-ban az oktatásból származik a vizsgált időszakban, ebben kiemelkedő szerepe van a devizás tandíj-bevételeknek. A tandíjbevételek azonban nagyobb részt a hallgatói létszámok növekedése miatt nőttek, a devizás tandíjak forintban számolt összege nem követte az infláció és a hazai átlagkeresetek változását. A költségek volumene - összhangban a bevételekkel - 119%-kal növekedett öt év alatt. A személyi költségek aránya 53,2%-ról 57,7%-ra növekedett 5 év alatt (kisebb ingadozásokkal) a teljes költség-szerkezetben, részben az orvosi bérek emelésének köszönhetően. Hasonlóan növekedtek a dologi költségek is, arányuk a költségszerkezetben szintén ingadozó képet mutatott.

A dologi költségek alakulásán kívül k**ülön figyelmet érdemel a felújításokra, beruházásokra fordított kiadások nagysága, amelyek az elmúlt öt évben közel háromszorosára emelkedtek** (6,6 milliárd Ft-ról 17,2 milliárd Ft-ra). Így az építőipari árak emelkedése ellenére is jelentősen nőtt a felújított épített területek volumene.

23. ábra: Semmelweis Egyetem beruházásokra, felújításokra fordított kiadásainak alakulása

3.7. Összegző megállapítások

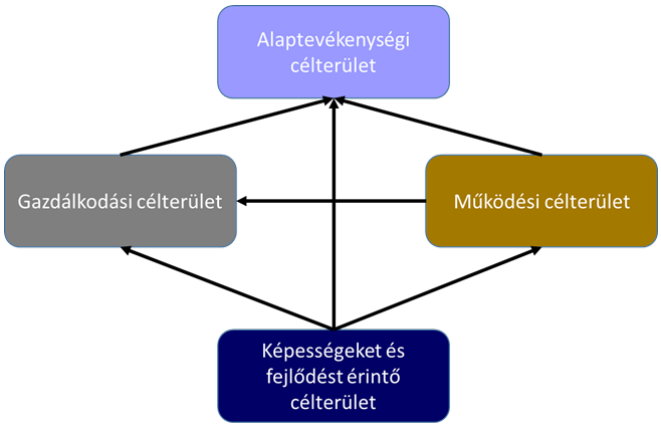
A 2021-es modellváltást követően elindultunk egy olyan fejlődési pályán, ahol Magyarországon a Semmelweis Egyetem lehet az első olyan felsőoktatási intézmény, amely reálisan a világ 100 legjobb egyeteme közé kerülhet. Az elmúlt években a működésünk minden területén végrehajtottunk fejlesztéseket, átszervezéseket, hogy minden tekintetben előrelépjünk és fejlődjünk. A helyzetelemzésben számos eredményt, kihívást és fejlesztési területet azonosítottunk, ezeket a kiemelt területeket foglaljuk össze:

Környezetünk által támasztott legfontosabb kihívások és lehetőségek

- Az előrejelzések alapján az egészségügyi és az életminőség javításával foglalkozó képzések iránti globális kereslet növekedni fog. Ezzel párhuzamosan a technológiai környezet is átalakul.
- A 2010 után született alfa generáció a korábbitól eltérő pedagógiai megközelítést és szolgáltatásokat kíván, mindez nagyobb rugalmasságot és alkalmazkodást igényel az egyetemek oldaláról is.
- Az elöregedő európai társadalmak egyre nagyobb kihívást támasztanak az egészség megőrzésével, a gyógyítással és a finanszírozással szemben, ami lecsapódik a tradicionális hármas feladatrendszerünkben.

4. Stratégiai célok meghatározása

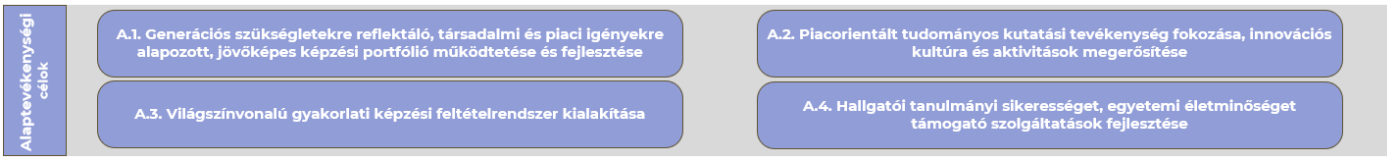
A Semmelweis Egyetem, kiindulva az intézményi küldetésnyilatkozatból, céljait a teljesítménymenedzsment logikájával összhangban négy, egymással ok-okozati viszonyban álló célterület mentén értelmezte és rendszerezte. Az alaptevékenységi célterület az oktatás, a kutatás, és a harmadik misszió tevékenységi területeit öleli fel. A gazdálkodási célterület egyrészt az egyetem funkcionális gazdálkodási területeinek, másrészt a gazdálkodást szolgáló tervezési, szervezési, vezetési és ellenőrzési rendszerek fejlesztését célozzák. A működési célterület az intézményi folyamatok rendszerét, valamint az egyetemi folyamatmenedzsment minőségét érinti. A képességeket és fejlődést érintő célterület a szervezet munkavállalóinak és csoportjainak hozzáértéseit, a szervezeti kultúrát, az információs tőke területeit, valamint az intézményi működést szolgáló infrastruktúrát érintik.



Az egyes célterületek mentén, a helyzetelemzésből kiindulva, az Egyetem kitűzte azon célokat, amelyek teljesítése kritikus az intézmény jövőképének valóra váltásához. A következő stratégiai időtáv átfogó irányai:

- **Az alaptevékenységi célterületen** a következő stratégiai ciklusban kiemelt fókuszt jelent a képzési portfólió, a képzési feltételrendszer, a piacorientált K+F+I, valamint a hallgatói szolgáltatások fejlesztése.
- **A gazdálkodási célterületen** a forrásmenedzsment, a költségmenedzsment, a teljesítménymenedzsment, a tervezési és szervezési megoldások jelentenek kihívást.
- **A működési célterületen** ez előbbiek támogatása érdekében az ügyviteli folyamatok, a változáskezelési és projektmenedzsment folyamatok, a folyamatmenedzsment megvalósítása és digitalizációja, valamint az intézményi szolgáltatások nemzetköziesítése kell megvalósuljon.
- **A képességek és fejlődés célterületen** az intézményi stratégia megvalósítása érdekében a humán tőke beruházások területén a **tehetséggondozás** és **munkaerő-megtartó** képesség fokozása, az **információs** tőke beruházások területén az adat alapú döntéstámogatás, valamint a **digitalizációs** hozzáértés fejlesztése, míg a szervezeti tőke beruházások területén a szervezeti értékközösség és kommunikáció fejlesztése jelenik meg prioritásként**. Elengedhetetlen az infrastruktúra** minőségének és kapacitásainak fejlesztése, valamint a facility management képességek megerősítése.

4.1. Alaptevékenységi célok



4.1.1. A.1. Generációs szükségletekre reflektáló, társadalmi és piaci igényekre alapozott, jövőképes képzési portfólió működtetése és fejlesztése

Cél összefoglalása: A tradícióinkból építkező képzési módszertanokat, folyamatokat illeszteni, adaptálni kell az Egyetemünkre érkező hallgatók megváltozott képességeihez, igényeihez. Képzési kínálatunk továbbfejlesztésében a saját kapacitásaink és kompetenciáink megléte mellett erőteljesebben kell a várható munkaerőpiaci igényekre és társadalmi igényekre alapozni. Meg kell találnunk azokat a piaci réseket, ahol versenyképesek lehetünk, s ezeken a területeken új képzési programokat szükséges beépíteni a kínálatunkba.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Célunk – a stratégiai időtávon belül – a képzési kínálat és a képzési módszertan fejlesztése, valamint a képzési folyamat digitalizációja. Kiemelten fontos feladatunk az egyetemről jelenleg hiányzó, de a további képzésfejlesztéshez szükséges szakmai kompetenciák kiépítése, valamint az egészségügyi ágazat és az Egyetem szakember-utánpótlási kihívásainak a kezelése. Kiemelt prioritásunk a hallgatói elvárások, igények (képzési minőséget pozitívan befolyásoló) előtérbe helyezése. A stratégiai cél eléréséhez két akcióprogramban összesen hat stratégiai akció megvalósítását tervezzük, az alábbiak szerint:

- **Képzési kínálat, tartalom, és módszertan fejlesztése**
  - Kurrikulum reform 2.0 végrehajtása, monitorozása
  - Új szakterületek, kompetenciák bevonása a képzési portfólióba
  - Doktori képzés fejlesztése
  - Technikumi és szakképző iskolai képzések fejlesztése, szakdolgozói utánpótlás megerősítése
- **Képzési, tanulási folyamat (ésszerű) digitalizációja**
  - Képzési, tanulási folyamat digitális támogatásának fejlesztése, tananyag fejlesztés
  - Oktatók hallgatói értékelési rendszerének továbbfejlesztése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: A nemzetközi és a hazai képzési piacon erősödik az egyetem versenyképessége és vonzereje, javul az egyetem reputációja, növekszik a hallgatói elégedettség, az alapfeladatok ellátásához szükséges humán erőforrás minősége megerősítésre kerül.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutatók: 1) Hallgatói létszám alakulása, 2) Külföldi hallgatói létszám alakulása, 3) Hallgatói elégedettség alakulása.

4.1.2. A.2. Piacorientált tudományos kutatási tevékenység fokozása, innovációs kultúra és aktivitások megerősítése

Cél összefoglalása: Kiemelt célkitűzésünk az innovációs kultúra, szemlélet megerősítése az alaptevékenységek teljes vertikumában, az oktatói, kutatói és hallgatói közösségben. Kutatás fejlesztési és innovációs fókuszterületeinken kiemelt erőforrásokat szánunk a piaci együttműködésekre, illetve az üzleti célú innováció és hasznosítási képesség megerősítésére. További elérendő célkitűzésünk, hogy eredményesebbek legyünk az innovációk piaci hasznosításában. A reputációnk növelésének az egyik legfontosabb eszköze a kutatás minőségének és eredményességének fokozása. Szükséges a minőségi tudományos publikációk mennyiségének további növelése, illetve a kutatói bázis kiszélesítése.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Az Egyetemen folytatnunk kell az innovációs ökoszisztéma kiépítését ennek részeként erősíteni kell az innovációs eredmények hasznosításának kompetenciáit, tovább kell fejleszteni az ökoszisztéma kialakításához szükséges folyamatokat, erősíteni kell az érdekeltségi és ösztönzési rendszert, valamint ki kell alakítani a finanszírozás és inkubáció feltételrendszerét, létrehozva az Innovációs Alapot és támogatói szabályrendszert, illetve a Science Park szolgáltatást. A harmadik misszió keretében is elindítunk kutatási és edukációs programokat, ennek két kiemelt projektje a Semmelweis HELP továbbfejlesztése, kibővítése, illetve az elöregedő társadalom egészségben eltöltött éveinek meghosszabbítása, ehhez kapcsolódó kutatások lefolytatása. A stratégiai célok eléréséhez egy akció-programon belül összesen öt stratégiai akció megvalósítását tervezzük, az alábbiak szerint:

- **Egyetemi innovációs környezet és szolgáltatás-portfólió (ökoszisztéma) fejlesztése**
  - Innovációs Alap létrehozása, működési modelljének kidolgozása, forrás megteremtése
  - Innovációs tevékenységhez kapcsolódó háttérfolyamatok, szolgáltatások, kompetenciák és kapacitások fejlesztése
  - KFI elszámolási és érdekeltségi rendszer kialakítása
  - Semmelweis Egyetemhez köthető applikáció továbbfejlesztése (Semmelweis HELP, Semmelweis UNI App stb.)
  - Egészséges Idősödés Program megvalósítása

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: A piaci hasznosítás irányába fejleszthető innovációk megerősítése, az inkubáció révén piacra bevezethető innovációk körének a bővítése. A piacképes innovációkkal együtt növeljük a minőségi publikációk számát, erősítjük a tudományos reputációnkat. A KFI ökoszisztémánk kiépítésével az innovációs tevékenység érdemben bővül, ipari kapcsolataink kiszélesednek, ipari együttműködésekben végzett K+F tevékenységeink intenzitása is nő. A belső ösztönző rendszernek köszönhetően az innovációs tevékenységekben érintett munkatársaink, hallgatóink száma jelentősen növekszik.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutatók: 1) Innovációs kezdeményezésekben részt vevő egyetemi polgárok aránya; 2) KFI piaci árbevétel alakulása.

4.1.3. A.3. Világszínvonalú gyakorlati képzési feltételrendszer kialakítása

Cél összefoglalása: Egyetemünk kiválósági értékajánlatának meghatározó, kritikus eleme a gyakorlati képzés, amelynek továbbfejlesztése erősítheti pozíciónkat a globális versenyben. Legfontosabb célkitűzésünk a gyakorlati képzési háttér módszertani és technológiai fejlesztése, illetve kapacitásaink, valamint angol nyelvű képzési lehetőségek bővítése. Továbbra is célunk teljes gyakorlati képzési portfólió megteremtése, a hallgatók felelősségteljesebb bevonását biztosító gyakorlati háttér kialakítása.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: A célok eléréséhez szükséges az előző stratégiai időszakban elindított gyakorlati képzési háttér fejlesztésének folytatása, ami magába foglalja a gyakorlati képzési portfólió még hiányzó elemének lehetőség-vezérelt beépítését, a saját klinikáinkon elérhető high-tech megoldások kibővítését, valamint a hazai gyakorlatban rossz mutatókkal rendelkező betegbiztonság megerősítését a képzésben. A betegbiztonság keretében javítani akarjuk a résztvevők (dolgozók, hallgatók, betegek) tudásszintjét, a betegbiztonságnak a napi munkavégzésben történő fokozott megjelenését. A stratégiai célok eléréséhez összesen két komplex stratégiai akció megvalósítását tervezzük, az alábbiak szerint:

- Klinikai gyakorlatok súlyának és minőségének megerősítése
- Betegbiztonság megerősítése a klinikai minőségirányítási rendszerben

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Teljeskörű gyakorlati képzési kínálat jön létre, ehhez kapcsolódó betegellátási háttér-kapacitásokkal. Növekszik a betegellátási teljesítmény és bevétel az Egyetemen. Bővülnek az intézményen belül elérhető, élenjáró technológiai eljárások, kibővítve a képzési tartalmat. A nemzetközi hallgatói lemorzsolódás csökken. Javul a betegbiztonság, erősödik a betegbiztonsággal kapcsolatos tudatosság a munkatársakban, új, hatékony protokollok kerülnek bevezetésre, illetve javul meglévő a protokollok betartása.

A célok elérésének méréséhez használt teljesítménymutatók: 1) Gyakorlati képzési igények lefedettsége saját ellátórendszeren belüli betegellátási területekkel; 2) Betegellátási minőség indikátor alakulása (kórházi fertőzések száma); 3) Hallgatói elégedettség szintjének alakulása.

4.1.4. A.4. Hallgatói tanulmányi sikerességet, egyetemi életminőséget támogató szolgáltatások fejlesztése

Cél összefoglalása: Hallgatóink világszínvonalú képzése, felkészítése megköveteli, hogy kiemelt figyelmet biztosítsunk a tanulmányi sikerességüket, egyéni élethelyzetüket érintő problémáik kezelésére, támogatására. Kiemelten fontos számunkra egy olyan környezetet kialakítása, ami hozzájárul a nálunk töltött időszak alatt a szakmai és kortárs közösséget megerősítő egyetemi élményhez.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Célunk a hallgató központú egyetemi működés megerősítése és a hallgatói elégedettség javítása, beleértve a hallgatók tanulmányi előrehaladásának támogatását, a tehetséges hallgatók számára további kitörési lehetőségek megteremtését, az oktatói pálya felé terelését. Ezzel párhuzamosan bővíteni akarjuk a szolgáltatáskínálatot (sportolási és kulturális lehetőségek), fejleszteni és digitalizálni akarjuk a tanulmányi ügymenetet. A stratégiai célok eléréséhez egy akció-

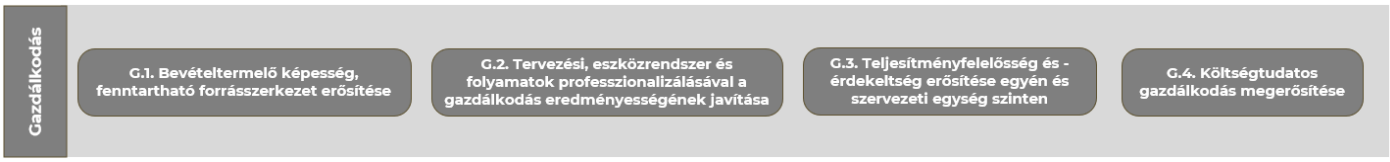
programon belül összesen öt stratégiai akció megvalósítását tervezzük, az alábbiak szerint:

- **Student 1st program**
  - Hallgatói lemorzsolódás megelőzése
  - Mintatanterv szerinti előrehaladás elősegítése
  - Hallgatói tanulmányi, tehetséggondozási, életviteli szolgáltatások fejlesztése
  - Digitális tanulmányi ügyintézés lehetőségének kialakítása
  - Hallgatói élsport / kulturális tevékenységek támogatása

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Egyetemi vonzerő növekedése, kiválóságok bevonzási képességének erősítése. A hallgatók elégedettségi szintjének növelése. Az oktatói, kutatói munkaerő vonzó és megtartó képesség erősödése, a tehetségek nagyobb arányban való megtartása. A KFSZ indikátorok javulása, a forrásvesztés lehetőségének megelőzése.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutatók: 1) Hallgatói elégedettség szintjének alakulása; 2) Digitális ügyintézési lehetőség teljeskörűsége; 3) Hallgatói lemorzsolódás alakulása.

4.2. Gazdálkodási célok



4.2.1. G.1. Bevételteremtő képesség, fenntartható forrásszerkezet erősítése

Cél összefoglalása: Az egyes szakterületekre lebontott teljesítmény, ezzel összefüggő bevétel növekedés feltételeinek megteremtése, ami az alapja lehet a kiválóság és minőségi munka elismerésének; a munkatársaink versenyképes javadalmazásának. Célunk, hogy minden főbb szolgáltatási, feladatellátási területünkön – betegellátás, oktatás, tudományos és klinikai kutatások – a bevételeink a volumen (kibocsátás), és a minőség megőrzésével összhangban növekedjenek, fenntartva és megerősítve a fenntartható bevétel-szerkezetet, csökkentve az időszakos külső környezeti tényezők negatív hatásait. A bevételek növelésében kapjanak a gazdálkodó területeink hatékonyabb támogatást, megerősítve a felelősségüket a bevételek teljesüléséért.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Egyetemünk fejlődésének a kulcsa bevételi forrásainak növelése. A képzésben a fókusz az egyetemi hozzáadott érték árakban történő érvényesítése, a képzések jövedelmezőségének javítása. Az egészségügyi ellátásban a dolgozók számára is versenyképes magánegészségügyi szolgáltatás és javadalmazás lehetőségeinek bővítése. Az adományozás is egy olyan terület, ahol lehet növelni az elérhető forrásokat, így a céljaink között szerepel a fundraising fejlesztése, több adományozó megszólítása. A stratégiai célok eléréséhez három komplex stratégiai akció megvalósítását tervezzük, az alábbiak szerint:

- Egészségügyi ellátásból származó árbevétel dinamikus bővítése, kiemelten a magánegészségügyi szolgáltatás-kínálat fejlesztése a teljes portfólióban a humánerőforrás megtartása érdekében
- Graduális képzési programkínálat árbevételének és jövedelmezőségének növelése, kiemelt fókusszal a nemzetközi képzésre
- Fundraising tevékenység és bevételek növelése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Saját bevételeink összege növekszik, ezen keresztül javítani tudjuk a javadalmazási és juttatási rendszerünk versenyképességét, csökken a fluktuáció, és javul a kiválóságok megtartásának a feltételrendszere. Lényegesen szélesebb adományozói, támogatói kört tudunk elérni. Növekvő forrásokból többet forgatunk vissza az elavuló infrastruktúra megújítására.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Saját bevétel alakulása

4.2.2. G.2. Tervezési eszközrendszer és folyamatok professzionalizálásával a gazdálkodás eredményességének javítása

Cél összefoglalása: A következő stratégiai időszakban kiemelt feladat a gazdálkodás terén a felelősségvállalás, a kezdeményezőkészség és a teljesítményelvű gondolkodás megerősítése. Kiemelt cél az éves üzleti tervezés szerepének és a tervezési folyamatainknak továbbfejlesztése, beleértve a stratégia megvalósítás költségeinek a

beépítését és a teljesítmény alapú tervezés fokozatos megerősítését. Az információs rendszereinkben tervértékeink teljesülésének visszamutatása, a transzparencia és döntéstámogatás javítása.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Az Egyetem tevékenységéhez megfelelően illeszkedő agilis, az ellátandó feladatok azonosított erőforrásigényein alapuló gazdálkodási környezet kialakítását fogalmaztuk meg. Ennek feltétele a pénzügyi tervezési metodika továbbfejlesztése, elmozdulás a módszertanban a tevékenység alapú tervezés felé, hozzáigazítva mind ehhez a vezetői információszolgáltatás felületeit és rendszereit. További feladatunk a gazdálkodási elvárásoknak a beépítése a vezetői teljesítmény-elvárásokba, ezzel is elősegítve a szubszidiaritást, csökkentve a központosított döntéshozatalt. A stratégiai célok eléréséhez egy stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- Döntéshozatalt megalapozó tervezési és vezetői információs rendszer fejlesztése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Megerősödik az egységvezetői gazdálkodási felelősség. Javul a tervadatok, tervek minősége, betarthatósága, ennek következményeként idővel a döntéshozatal gyorsasága, illetve csökken a felsővezetés operatív leterheltsége.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutatók: 1) Vezetői döntéstámogató eszközök használata 2) Teljesítmény alapú erőforrás-allokáció

4.2.3. G.3. Teljesítményfelelősség és -érdekeltség erősítése egyén és szervezeti egység szinten

Cél összefoglalása: Célunk az egyetemi összteljesítményünk növelése, elismerve a munkatársak és a szervezeti egységek kiemelkedő teljesítményét. A javadalmazási, karriertervezési rendszereinkben az egyéni és szervezeti teljesítmény, a vezetői felelősség elismerése, súlyának, a szétosztott forrásoknak és szerepének fokozatos növelése, elősegítve az üzleti szemlélet erősítését. Ehhez szükséges az egyéni és szervezeti teljesítmény mérés, kapcsolódó ösztönzési rendszer fejlesztése és beillesztése meglévő folyamatainkba.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Egyetemünk hosszú távú versenyképessége megköveteli, hogy kiépítsük a szervezeti és vezetői teljesítményértékelési rendszert, ami alkalmas a teljesítmény összetevőinek megragadására a szervezeti egységek és egyének szintjén. A jelenlegi adatstruktúrákra építve létrehozzuk a teljesítménymérés indikátor szettjét. A teljesítményindikátorokat beépítjük a vezetői teljesítményértékelésbe, összekapcsolva a humán-erőforrás menedzsment stratégiai fejlesztési funkcióival. A stratégiai célok eléréséhez az alábbi stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- Szervezeti és egyéni teljesítmény-monitoring /-ösztönzés eszközeinek fejlesztése és implementálása

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Megerősítjük a teljesítmény alapú működés kereteit, a teljesítményindikátorokat beépítjük a működésbe, döntéshozatalba. Növekszik a szervezeti működési hatékonyság és eredményesség, illetve javul a

stratégia megvalósítás képessége. Javítjuk a menedzsment kompetenciákat, fejlesztjük a vezetőképzést- és vezetőkiválasztást.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Teljesítményértékelésben résztvevő munkatársak aránya.

4.2.4. G.4. Költségtudatos gazdálkodás megerősítése

Cél összefoglalása: Célunk a költséghatékony működés és költségtudatos gazdálkodás együttes fejlesztése. Költségkontroll eszközeink erősítése, a gazdálkodásunk transzparenciájának javítása, elősegítve a gazdálkodó egységeket a döntéseik meghozatalában. A beszerzett termékek, szolgáltatások költségeinek leszorítása, érvényesítve az Egyetemünk méretéből adódó alkupozícióját. A működési hatékonyságunkat javítjuk az értékteremtés primátusának biztosítása mellett, egyidejűleg csökkentve az adminisztratív terheinket, párhuzamosságokat a működésünkben.

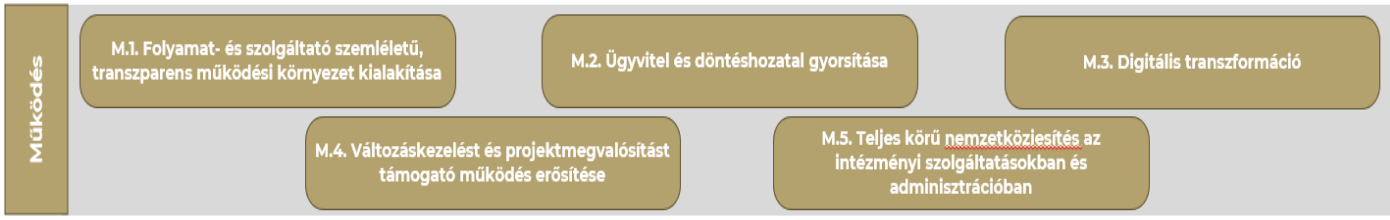
Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Az Egyetem fejlesztése érdekében szükséges a (köz)beszerzéseink végrehajtásának fejlesztése, felszámolva a szűk keresztmetszeteket, javítva az átfutást és csökkentve a koordináció igényét. Jelentős előrelépést kívánunk megtenni a beszerzési folyamatok szervezésében, az eljárások tervezésében és előkészítésében, javítva a hatékonyságot, kibővítve az elektronikus ügymenetet, csökkentve az átfutás és személyes egyeztetések idejét. A beavatkozás keretében tervezzük központi beszerzés kiterjesztését további cikkekre, illetve javítani szeretnénk a beszerzési kompetenciaszintet és tudásbázist. A stratégiai célok eléréséhez az alábbi stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- A működés költséghatékonyságának növelése a "jó gazda szemlélet" jelentős növelésén és a beszerzési folyamatok és az erőforrásigényt támasztó szervezeti egységek közötti együttműködések, és szervezetfejlesztés útján

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Csökkentjük a beszerzésekre fordított munkaráfordítást, és az eljárások átfutási idejét. Javítjuk az egyetemi beszerzés eredményességét és hatékonyságát (lefolytatott eljárások száma, előzetes beszerzési árak szintje, beszerzési kiírások minősége). Javítjuk a megrendelői kultúrát és tudásszintet.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Beszerzési folyamatok átfutási idejének alakulása.

4.3. Működési célok



4.3.1. M.1. Folyamat- és szolgáltató szemléletű, transzparens működési környezet kialakítása

Cél összefoglalása: A működésünk minősége és eredményessége a munkafolyamataink, feladataink kölcsönös támogatásán alapul. Jelentős előrelépést kell tennünk a folyamat- és szolgáltató szemlélet felé. Javítanunk kell a folyamatok mentén az együttműködést, csökkentenünk kell az eljárásaink átfutási idejét, megerősítve egyidejűleg az egységes, szabályozott működést.

A folyamat- és szolgáltató szemlélet magába foglalja a működés hatékonyságának és eredményességének folyamatos méréséhez, elemzéséhez és javításához szükséges szervezeti feltételrendszer és képesség/kompetencia megteremtését is.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: A támogató folyamatok átfogó fejlesztése, elsősorban az egyetemi polgárság részére nyújtott szolgáltatásaink esetében a megrendelő – szolgáltató viszonyrendszer kialakítása, megerősítve a szolgáltatói szemléletet. Kidolgozunk szolgáltatás listákat, valamint az azokhoz kapcsolt SLA mutatókat, amivel a szolgáltatások minősége mérhetővé válik, később a belső elszámolások is erre felépíthetők. Minden szolgáltató területre kiterjesztjük az elektronikus igénykezelő rendszert, digitalizálva a szolgáltatásnyújtás folyamatát (igénykezelés, teljesítés nyomonkövetése, értékelés). Az SLA mérést is kiépítjük. A stratégiai cél eléréséhez egy komplex stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- Szolgáltató-képesség megerősítése - szolgáltatási színvonal növelése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Javul a munkatársi elégedettség és a belső szolgáltatásaink megítélése. Fejlődik a digitalizáció, csökkennek az átfutási idők és kapcsolódó koordinációs és adminisztrációs teher. Fejlődik a szolgáltató-megrendelő kultúra és a szolgáltatások minősége.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Adminisztratív folyamatokkal kapcsolatos munkatársi elégedettség alakulása.

4.3.2. M.2. Ügyvitel és döntéshozatal gyorsítása

Cél összefoglalása: A jelenlegi folyamatainkban a döntési szintek koncentráltak, ami akadályozza a hatékony működést. Cél, hogy azokon a területeken, ahol a végrehajtás és az erőforrások feletti döntési hatáskör megengedi, a döntéseket delegáljuk, s csökkentsük a jóváhagyási pontok számát. Közép- és hosszú távon célunk a felelősségek és hatáskörök kiszélesítése, erősebb felhatalmazást adva a közép- és alsóbb vezetői szinteknek, illesztve a kontroll rendszereinket.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Az ügyvitelt és döntéshozatalt nagyobb részt még papíralapon működtetjük, jelentős mennyiségű papír közlekedik a telephelyeink között. A belső szolgáltatások és az ügyvitel folyamatos digitalizálása mellett párhuzamosan elindítjuk a külső partnerek által kiállított bizonylatok elektronizálását (ehhez mindenhol eszközt biztosítva), ami csökkenti a papírok mozgatását. Bevezetjük fokozatosan az elektronikus leltározást, számlakezelést is. Ahol a lehetőség engedi, ott a jóváhagyás és igazolás is elektronikus lesz, s ehhez kiépül az aláírási és szabályozási háttér. A stratégiai cél eléréséhez egy komplex stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- Adminisztratív folyamatok újratervezése, papírmentes működés

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Csökken a működés során felhasznált papírmennyiség, kevesebb lesz az irattári irat, illetve csökken a kézbesítési munkaráfordítás. Gyorsabb lesz az ügyvitel, csökken a feladatok/folyamatok átfutási ideje. A szervezetben a beavatkozásokon keresztül fejlődik a digitális kultúra, javul a szervezet kompetencia szintje és csökken a vezetők ellenállása a digitalizációval szemben.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Digitális ügyintézési lehetőség.

4.3.3. M.3. Digitális transzformáció

Cél összefoglalása: Célunk a digitalizáció transzformatív alkalmazásából adódó minőségi és hatékonysági előnyök kihasználása. Az adminisztrációs terhek és átfutási idő csökkentése, a szervezeteink közötti koordináció javítása a működési folyamatok technológia-optimalizált és felhasználóbarát átalakításával. További célunk az adatalapú vezetői döntéstámogatás feltételeinek fejlesztése, valamint olyan célok elősegítése, mint a fenntarthatóság, költséghatékony működés és szolgáltatási minőség javítása.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Az SAP intézményirányítási rendszert megtartva új szoftververzióra kell, hogy átálljunk, ami lehetőséget ad a folyamataink és nyilvántartásaink korszerűsítésére. Az érvényes architektúra útiterv alapján több komponensében meglévő, vagy költséghatékonyabb komponenssel kiváltva üzleti területek (pénzügy, számvitel, HR, beruházás management, létesítménygazdálkodás / kontrolling, kontrolling) átállásának/bevezetésének indítását tervezzük. Az SAP mellett a vezetői adattárházat és riportingot is megújítjuk, integrálva az oktatás, gazdálkodás és betegellátás adatait. A stratégiai cél eléréséhez az alábbi stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- Új generációs vállalatirányítási és döntéstámogatási rendszerkörnyezet kiépítése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Javul a gazdálkodási adatminőség, a fejlettebb vezetői döntéstámogatás lecsapódik jobb minőségű döntésekben. Csökken a papírmennyiség, hatékonyabb és gyorsabb lesz a gazdálkodási ügyvitel A szervezetben a beavatkozásokon keresztül fejlődik a digitális kultúra és javul a szervezet kompetencia szintje, s csökken a vezetők ellenállása a digitalizációval szemben.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Digitális ügyintézési lehetőség.

4.3.4. M.4. Változáskezelést és projektmegvalósítást támogató működés erősítése

Cél összefoglalása: Ki kell használnunk a digitalizáció transzformatív alkalmazásából adódó minőségi és hatékonysági előnyöket, a működési folyamatok technológia-optimalizált átalakításával csökkentve az adminisztrációs terheket, gyorsítva a folyamatok átfutását és javítva a szervezetek között koordinációt.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Folyamatosan bővül azon projektek számossága, ahol a horizontális együttműködésből eredő munkaterhelésünk megnőtt, ami túlterheli az működésünket. Emiatt is bővíteni kell a koordinatív kapacitásainkat, csökkentve a funkcionális vezetőink terhelését. Szükséges a hierarchikus működés felől a tevékenység fókuszú működés felé mozdulnunk, a projektekben standardizált projektmenedzsment módszertant, változáskezelést alkalmaznunk. Szükséges a projekt munkavégzés beépítése és elismerése a teljesítményértékelésben. A stratégiai cél eléréséhez az alábbi stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- Projektműködés folyamati és szervezeti hátterének megújítása, akadálymentesítése a kancellári szervezeti struktúra agilitásának növelése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Javul a projektek végrehajtási eredményessége, javul a tervezett határidők tartása és csökken a megvalósítás erőforrásigénye (elsősorban a koordináció szintjén). Az operatív működésünkben a vezetői döntések felgyorsulnak. Javul a szervezetet érintő változások befogadása és a változtatások alkalmazása.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Megújított projekt megközelítéssel elindított projektek száma.

4.3.4. M.5. Teljes körű nemzetköziesítés az intézményi szolgáltatásokban és adminisztrációban

Cél összefoglalása: Célunk, hogy az Egyetemünk nemzetközi versenyképességét a javítsuk, az oktatást és kutatást kiszolgáló, támogató szolgáltatásokban és adminisztrációs folyamatokban is teljeskörűen biztosítsuk az angol nyelvű kommunikációt, ügymenetet. A nemzetköziesítés része, hogy az oktatási és kutatási területeken kialakítunk olyan együttműködéseket külföldi partner szervezetekkel, amelyek hozzájárulnak az alapfeladataink és az egyetemünk fejlődéshez, lehetővé teszik a teljesítményünk növelését, a reputációnk javítását.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Célunk a nemzetközi orvosképzésben felvett hallgatói létszám és jövedelmezőség megőrzése, míg más területeken a felvett hallgatói szám növelése. Az angol nyelvű orvosképzésben csökkenteni akarjuk a lemorzsolódást, megnyújtva a képzési időszakot, a hallgatók személyes támogatásának megerősítése mellett. Mindehhez szükséges oktatói bázisunk szélesítése, illetve a gyakorlati képzéseink feltételrendszerének fejlesztése. Elindítjuk a nemzetközi hallgatók számára teljes körű angol nyelvű (digitális) ügyintézés kialakítását. A stratégiai célok eléréséhez három komplex stratégiai akció megvalósítását tervezzük, az alábbiak szerint:

- **Nemzetközi képzés és hallgatói szolgáltatások fejlesztése**
    - Külföldi hallgatók megtartására vonatkozó fejlesztések
    - Nemzetközi hallgatói ügyviteli szolgáltatások fejlesztése

- Idegennyelvű gyakorlati képzés feltételeinek javítása

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: A nemzetközi képzéseinkre beiratkozó hallgatók száma és ezzel együtt a bevételünk növekszik, s lehetőség nyílik felvételi rendszerben a tehetségesebb hallgatók kiválasztására. A humán kapacitások fejlesztése csökkenti az oktatóink átlagos leterheltséget, javítja a hallgatói elégedettséget és teljesítményt. Csökkentjük a lemorzsolódást. Növeljük a hallgatói elégedettséget és ezzel együtt a Semmelweist választó jelentkezők számát. Hatékonyabb tanulmányi ügyvitelt alakítunk ki, csökkentve a munka ráfordításokat, ügyintézési időt.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutatók: 1) Külföldi hallgatók számának alakulása, 2) Hallgatói elégedettség alakulása, 3) Idegen nyelven intézhető ügyek aránya.

4.4. Képességek és fejlődés célok

4.4.1. K.1. A tehetségek/kiválóságok kiválasztására, fejlesztésére, megtartására irányuló intézményi képességek megerősítése

Cél összefoglalása: Az Egyetemünk kiválóságának kritikus sikertényezője az egyetemi polgáraink kiválósága, a vezetőink felkészültsége. Célunk az Egyetem tehetséggondozásban, más helyeken tehetségüket megmutató szakemberek elvonzásában – azonosítás, kiválasztás, gondozás - mutatott képességeinek és működésbe beépített eszköz-rendszerünknek, folyamatainknak fejlesztése. A tehetséggondozás holisztikus szemlélete kiterjed mind a hallgatókra, mind az oktatókra, mind az egészségügyben és támogató területeken dolgozókra. A vezető-kiválasztás és vezetőképzés gyakorlatában is előrelépés szükséges, erősítenünk kell a fejlesztés és kiválasztás folyamatait és eszközeit, beillesztve az akadémiai és klinikai működésünkbe.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: A sikerességünk nagyban függ attól, hogy mennyire vagyunk képesek a tehetségek megszólítására, kiválasztására és bevonzására mind a hallgatók körében, mind a munkaerőpiacon. 2024-ben elindított szóbeli felvételi rendszer ennek egy eszköze, aminek a tapasztalataiból kiindulva szükséges a következő időszakokra vonatkozóan további fejlesztéseket végrehajtani. A toborzás, kiválasztás esetében javítani kívánjuk az employer branding-et, a folyamatok átfutási idejét és a megrendelő szervezeti egyégekkel való együttműködést. A stratégiai cél eléréséhez két stratégiai akciók megvalósítását tervezzük:

- **Semmelweis Kiválóság Program**
  - Felsőoktatási felvételi rendszer módszertani továbbfejlesztése
  - Munkaerő toborzás, karrier, előmeneteli rendszerek fejlesztése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Az Egyetem vonzereje növekszik, ezzel együtt eredményesebben azonosítjuk a felvett hallgatók között a tehetségeket. Csökken a lemorzsolódásban, lassú előrehaladásban veszélyeztetett hallgatóink száma. Javítjuk munkáltatóként a megítélésünket, jobb képességű, felkészültségű jelentkezők közül választhatunk, ami lecsapódik a teljesítményben és hatékonyságban.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutatók: 1) Hallgatói létszám, 2) Fluktuáció csökkentése.

4.4.2. K.2. A környezettudatos szemlélet erősítése, valamint az egyetem, mint értékközösség és mint hatékony szervezet erősítését szolgáló belső kommunikáció fejlesztése

Cél összefoglalása: Közvetítenünk kell a jelentkezők és felvett hallgatók, valamint a munkatársak felé, hogy elkötelezettek vagyunk a fenntarthatóság irányába, a képzésben, működésben aktívan teszünk ezen társadalmi célok eléréséért. Meg kell erősítenünk a szervezeten belüli belső kommunikációt, az egységeink, munkatársaink közötti információs kapcsolatokat annak érdekében, hogy közös erőfeszítésre, hatékony feladatellátásra legyünk képesek. Célunk, hogy fejlesszük a belső kommunikáció és együttműködés kultúráját, a kommunikációs csatornákat, s a kommunikáció hatékony működéséhez szükséges szervezeti és vezetői képességeinket.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: A célok eléréséhez előre kell lépnünk az egyetemi közösség építésében, a belső és külső együttműködésekben. A reputáció, a Semmelweis márka építése a munkavállalóink bevonásával javítható. Ehhez meg kell erősítenünk a jelenlegi márka ismertségét, külső és belső stakeholderek felé az Egyetem megítélését, a belső kommunikáció szervezeti és működési képességeit és kapacitásait. A reputáció javításához mozgósítani kell a kritikus kutatóink és oktatóink kapcsolatait. A korral haladva elindítunk számos, a fenntarthatóság körébe tartozó fejlesztéseket. A stratégiai cél eléréséhez két akcióprogramban összesen négy stratégiai akció megvalósítását tervezzük, az alábbiak szerint:

- **Fenntarthatósági szempontok beillesztése az Egyetem működésébe**
  - Az egyetem működéséből adódó környezetterhelésének csökkentése
- **Semmelweis brand fejlesztése**
  - Semmelweis márka építése
  - Egyetemi belső kommunikáció fejlesztése
  - Egyetemi reputáció javítása

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Javul az Egyetem reputációja, az megítélése és ismertsége, ami erősíti az Egyetem érdekérvényesítő képességét, illetve támogatja a további tudományos együttműködéseket. A reputációnk javítása hozzájárul, hogy növekedjen a képzésekre jelentkező hallgatók száma is. Megteremtjük a belső kommunikáció szervezeti és személyi feltételeit, és elindítunk egy intenzívebb és hatékonyabb kommunikációt, javítva a megosztott információ közlés és szervezeten belüli elérés hatékonyságát, javítva továbbá a döntések befogadását, elfogadását és végrehajtását. Csökkentjük az energiafelhasználást, valamint a működésben keletkező hulladék mennyiségét, növelve az újrahasznosítás arányát.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Munkatársi elégedettség.

4.4.3. K.3. Munkaerő-megtartó képesség erősítése

Cél összefoglalása: Meg kell erősítenünk azt a munkaadói értékajánlatot, amelynek köszönhetően kiváló munkatársaink hosszú távon segítik az intézmény működését. Célkitűzésünk, hogy stabil, kiszámítható, átlátható karrierpálya, fejlődési környezet és vonzó/ösztönző juttatási rendszer alakuljon ki, kihasználva a modellváltás nyújtotta mozgásteret. A stratégiai időtáv végére mi leszünk a hazai felsőoktatási és az egészségügyi szektor legvonzóbb munkahelye, képesek leszünk szervesen integrálni nemzetközi háttérrel érkező kollégákat is.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: 2019-ben elindítottuk a Családbarát Egyetem Programot, ami számos szolgáltatást és támogatást biztosít a hallgatóinknak és a családos munkavállalóinknak. 2030-ig tovább bővítjük a szolgáltatásokat, előtérbe helyezve a közösségépítést, az összetartó szervezeti kultúra építését. Megfogalmazott fejlesztési területeink: egészségügyi ellátások és szűrések bővítése; a gyermeket nevelő munkavállalók támogatása; komplex generációs programok kidolgozása, különös fókusszal a pályakezdő munkavállalók számára. A stratégiai cél eléréséhez az alábbi stratégiai akció megvalósítását tervezzük:

- Dolgozói wellbeing növelése

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Javul a munkáltatói megítélésünk, erősödik a szervezeti kultúránk és a dolgozói lojalitás. Mindezek eredményeként csökkentjük a fluktuáció mértékét a kritikus területeken. A munkavállalók általános egészségállapotát javítjuk, a betegszabadságok és helyettesítések hosszabb távon csökkennek. Javítjuk a generációkon átívelő beiskolázást a szakképzéssel is együttműködve, a munkavállalóink oldaláról is a növeljük potenciális jelentkezők számát, erősítjük a pályaorientációt.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Fluktuáció csökkentése.

4.4.4. K.4. Infrastruktúra bővítése, üzemeltetési képességek fejlesztése

Cél összefoglalása: Egyetemünk további fejlődésének egyik legfontosabb, leginkább kritikus alapfeltétele az infrastruktúra (épület és informatika) kapacitás a tervezett és az alaptevékenységeink fejlesztésével összehangolt bővítése és az állagának javítása. Az épített- és eszköz infrastruktúránk jövőbeli fejlesztése során kiemelt célunk a hatékony üzemeltetés feltételeinek kialakítása, a széttöredezettség csökkentése és a belső üzemeltetési hatékonyság javítása.

Cél eléréséhez kapcsolódó akciók: Elkészítettük a középtávú vagyongazdálkodási és informatikai tervünket, kiegészítve a forrástervezéssel. Az ingatlan fejlesztési programok megvalósításához szükséges az intézményi környezet, feltételrendszer és kompetencia oldali képesség biztosítása, hogy a szükséges fejlesztések áteresztő képessége meglegyen (tervezés, szakértői hálózat, műszaki ellenőrzés, közbeszerzés). A digitális transzformáció eredményes végrehajtásához szükséges a fizikai és vezeték nélküli infrastruktúra fejlesztése, tárolási kapacitásaink és IT biztonságunk megerősítése. A stratégiai cél eléréséhez az alábbi két stratégiai akciók megvalósítását tervezzük:

- **Infrastruktúra fejlesztési program végrehajtása**
    - Vagyongazdálkodási terv nyomonkövetése és pénzügyi monitoringja
    - Digitális infrastruktúra fejlesztése (infrastruktúra fejlesztés)

A cél eléréséhez kapcsolódóan várt hatások: Arányaiban növeljük az Egyetem korszerű infrastruktúráját, ami hozzájárul a munkahelyi körülmények és a szolgáltatásminőség fejlesztéséhez. Növeljük a hallgatói és munkavállalói elégedettséget. Várható igényeket, digitalizációs folyamatokat kiszolgálni képes robosztus informatikai alapinfrastruktúrát építünk ki, magasabb lesz az informatikai védelmi szintünk.

A cél elérésének méréséhez használt teljesítménymutató: 1) Felújított, épített ingatlan terület.

4.4.5. K.5. A digitalizáció előnyeinek kihasználásához szükséges digitális kompetenciák és infrastruktúra fejlesztése

Cél összefoglalása: A következő években Egyetemünket a digitalizáció területén felzárkóztatjuk a versenytársakhoz. Fejlesztjük az egyetemi polgárok digitális kompetenciáit és nyitottságukat az új technológiai megoldások befogadására és alkalmazására. Erősítjük az oktatásban és gyógyításban a digitális megoldások bevezetését, elterjesztését. A digitális képességek fejlesztésével párhuzamosan digitális infrastruktúránkat, eszközrendszerünket és szolgáltatásaink minőségét is javítjuk, biztosítva az egyenszilárd és standard működést. A stratégiai cél elérése az alábbi korábban már megfogalmazott stratégiai akció megvalósításán keresztül támogatott:

- **Infrastruktúra fejlesztési program végrehajtása**
    - Digitális infrastruktúra fejlesztése (kompetencia fejlesztés)

4.4.6. K.6. Adat alapú döntéstámogatás kultúrájának, eszközrendszerének továbbfejlesztése

Cél összefoglalása: Az oktatásban, kutatásban és gyógyításban is kiemelt célunk az adatvezérelt működés/irányítás fejlesztése, beépítése a folyamatainkba, döntéstámogatásba, a gazdálkodásunkba. Célunk az adatgyűjtés, adatfeldolgozás feltételrendszerének és eszközrendszerének a fejlesztése, beillesztése gazdálkodásunkba. Az akadémiai és a támogató területeinken egyaránt fontos az adatelemzési képességek fejlesztése, és a szolgáltatási képesség kialakítása, valamint az új eszközök használatát elősegítő vezetői készségek javítása. A stratégiai cél elérése az alábbi korábban már megfogalmazott stratégiai akció megvalósításán keresztül támogatott:

- **Digitális transzformáció**
    - Szolgáltató-képesség megerősítése - szolgáltatási színvonal növelése
    - Új generációs vállalatirányítási és döntéstámogatási rendszerkörnyezet kiépítése

5. A stratégia megvalósításának feltételei

A helyzetértékelés, a trendek és legfontosabb kihívások azonosítása minden fókuszterületen megtörtént, valamint áttekintésre került a Semmelweis Egyetem Intézményfejlesztési Tervében (2021-2024) foglaltak célok megvalósítása. Ezek mentén kerültek meghatározásra a stratégiai irányok az Egyetem egészére vonatkozóan. Az egyes célokhoz hozzárendelhető akciók valós és teljesíthető ismérvekkel rendelkeznek, a stratégia megvalósításához azonban elengedhetetlenül szükséges, hogy azokhoz számszerűsíthető, folyamatosan, időben is mérhető indikátorok kapcsolódjanak.

A stratégiai akciók között éppen ezért szerepel egy további akció, ami a stratégia monitoringjának és a felülvizsgálat kereteinek a felépítését tartalmazza. Az első modellváltó Intézményfejlesztési Terv azzal céllal készült, hogy ténylegesen kijelölje az Egyetem következő időszakra szóló fejlődési irányait és a megvalósítandó célokat. A stratégia megvalósításához szükséges kialakítani a megfelelő szervezeti és működési kereteket, hozzáillesztve azt az irányítási rendszerhez. A következő időszakban elindul a stratégia szervezeten belüli kommunikációja, elkészül a stratégiai akciók konkrét ütemezése, a célindikátorok értékeinek meghatározása. A 2026-tól működtetett stratégiai monitoring és felülvizsgálat módszertani keretei az alábbiak:

- Az egyetem költségvetés tervezési folyamataiban az akciók megvalósításának erőforrásigényei megjelennek tervezési szempontként,
- Az egyetem pályázati tevékenysége során a stratégiai akciók megvalósítása prioritást élvez,
- A közfeladat-finanszírozási szerződés következő időszakra vonatkozó céltámogatásai, indikátorai a stratégiai akciók megvalósításához kapcsolódnak,
- A Szenátus évente, a rektori vezetői értekezlet félévente tárgyalja a stratégia megvalósításáról szóló monitoring jelentést,
- A stratégiai célokhoz kapcsolódó teljesítménymutatók összehangolásra kerülnek az Egyetem minőségpolitikájával, minőségmenedzsment gyakorlatával,
- A stratégia belső kommunikációja kiemelt feladat lesz az intézményben,
- A vezetői teljesítménymérés és értékelés szempontrendszerébe beépül a stratégiai akciók megvalósításához kapcsolódó feladatrendszer,

A tervezett beavatkozások megvalósításának, monitoringjának, értékelésének, és szükség szerinti újra-tervezésének menedzsment ciklusát a **Stratégiai és Fejlesztési Rektorhelyettes** működteti.

24. ábra: Stratégiai monitoring és felülvizsgálati ciklus

Az akciók megvalósításához kapcsolódóan három lehetséges forrás került azonosításra:

1) I**ntézményi költségvetés**: az Egyetem által finanszírozott, a költségvetésben az akciókra allokálni szükséges összeg.
2) V**árható pályázati források**: az Egyetem által megpályázott, előkészített támogatások összege, amelyek egy-egy akció fedezetét biztosítják.
3) **2027-2032 időszakra szóló közfeladat-finanszírozási szerződés céltámogatásai**: a szerződésbe beépíthető finanszírozás, aminek a fedezetét a szerződésben rögzített céltámogatás / indikátor biztosítja.

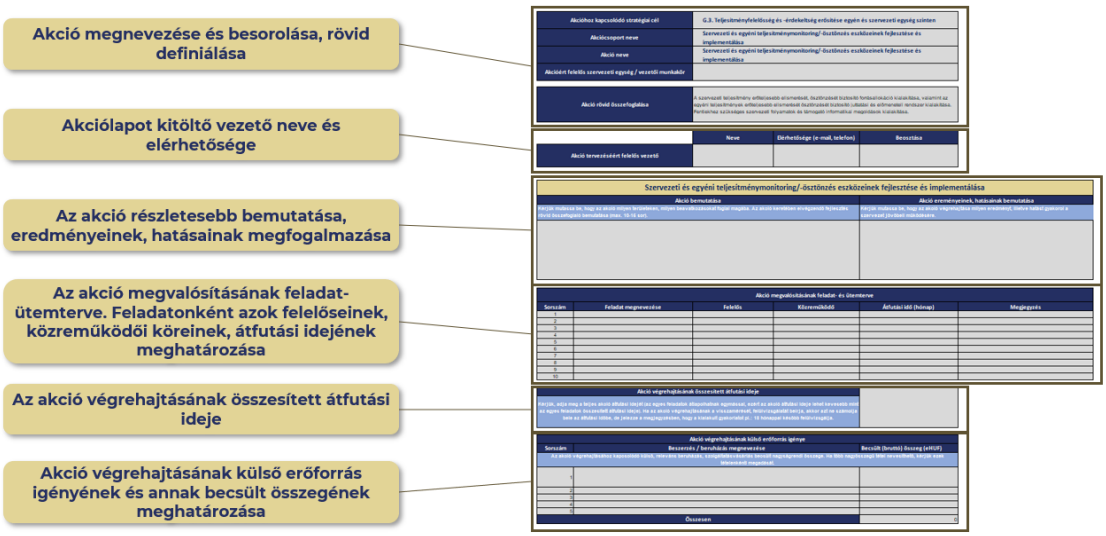
Az akciók tervezése során a megvalósítás költségeire csak magas szintű becslés készült, az akciók további részletes tervezése során szükséges ezeket pontosabban meghatározni. A részletes tervezés során az egyszeri kiadások mellett megtervezésre kerülnek a működtetés, fenntartás költségei is.

6. Intézményi programok átfogó bemutatása

A stratégiai célkitűzések eléréséhez kapcsolódóan, az Intézményfejlesztési Terv integráns részeként akcióterv készült, erősítve a stratégia valódi menedzsment eszközként történő alkalmazását, tervezési és működési folyamatokba történő integrálását.

A stratégiai tervezés korábbi szakaszaiban felmerült kezdeményezések, javaslatok és elvárások összegyűjtésével és szintetizálásával elkészült egy kétszintű (akciócsoport – akció) akciólista. A stratégiai tervezési projekt vezetői az akciólista elemeinek felelőseként a Semmelweis Egyetem felső- és középvezetői körének képviselőit jelölték meg.

Az akciók tervezése során az alábbi mezők kerültek meghatározásra:



Az akció bemutatásának megfogalmazásában kifejtésre került, hogy az akció milyen formában járul hozzá a hozzá kapcsolódó cél eléréséhez, milyen beavatkozásokat szükséges végrehajtani annak érdekében, hogy a jövőbeli működés segítse a stratégiai cél elérését, míg az akció eredményeinek bemutatása alatt kifejtésre került, hogy az akció elvégzésének milyen megragadható eredményei és magas szintű hatásai várhatók.

Az akciótervezés során felvázolásra kerültek az akció magas szintű feladat- és ütemtervének mérföldkövei, ezen feladatok felelősei, közreműködői és hónapban mért várható átfutási ideje.

Az alábbi listában és táblázatokban a stratégiai célokhoz rendelt megtervezett akciók magas szintű összefoglalása olvasható.

25. ábra: Kidolgozott akciók listája

Alaptevékenységi cél 1.

- Kurrikulum reform 2.0 végrehajtása, monitorozása
- Új szakterületek, kompetenciák bevonása a képzési portfólióba
- Doktori képzés fejlesztése
- Technikumi és szakképző iskolai képzések fejlesztése, szakdolgozói utánpótlás megerősítése
- Képzési, tanulási folyamat digitális támogatásának fejlesztése, tananyag fejlesztés
- Oktatók hallgatói értékelési rendszerének továbbfejlesztése

Alaptevékenységi cél 2.

- Innovációs Alap létrehozása, működési modelljének kidolgozása, forrás megteremtése
- Innovációs tevékenységhez kapcsolódó háttérfolyamatok, szolgáltatások, kompetenciák és kapacitások fejlesztése
- KFI elszámolási és érdekeltségi rendszer kialakítása
- Semmelweis Egyetemhez köthető applikáció továbbfejlesztése (Semmelweis HELP, Semmelweis UNI App stb.)
- Egészséges Idősödés Program megvalósítása

Alaptevékenységi cél 3.

- Klinikai gyakorlatok súlyának és minőségének megerősítése
- Betegbiztonság megerősítése a klinikai minőségirányítási rendszerben

Alaptevékenységi cél 4.

- Hallgatói lemorzsolódás megelőzése
- Mintatanterv szerinti előrehaladás elősegítése
- Hallgatói tanulmányi, tehetséggondozás, életviteli szolgálatások fejlesztése
- Digitális tanulmányi ügyintézés lehetőségének kialakítása
- Hallgatói élsport / kulturális tevékenységek támogatása

Gazdálkodási cél 1.

- Egészségügyi ellátásból származó árbevétel dinamikus bővítése, kiemelten a magánegészségügyi szolgáltatáskínálat fejlesztése a teljes portfolióra a humán erőforrás megtartása érdekében
- Graduális képzési programkínálat árbevételének és jövedelmezőségének növelése, kiemelt fókusszal a nemzetközi képzésre
- Fundraising tevékenység és bevételek növelése

Gazdálkodási cél 2.

- Döntéshozatalt megalapozó tervezési és vezetői információs rendszer fejlesztése

Gazdálkodási cél 3.

- Szervezeti és egyéni teljesítménymonitoring/-ösztönzés eszközeinek fejlesztése és implementálása

Gazdálkodási cél 4.

- A működés költséghatékonyságának növelése a "jó gazda szemlélet" jelentős növelésén és a beszerzési folyamatok és az erőforrásigényt támasztó szervezeti egységek közti együttműködések, és szervezetfejlesztés útján

Működési cél 1.

- Szolgáltatóképesség megerősítése - szolgáltatási színvonal növelése

Működési cél 2.

- Adminisztratív folyamatok újratervezése, papírmentes működés

Működési cél 3.

- Új generációs vállalatirányítási és döntéstámogatási rendszerkörnyezet kiépítése

Működési cél 4.

- Projektműködés folyamati és szervezeti hátterének megújítása, akadálymentesítése a kancellári szervezeti struktúra agilitásának növelése

Működési cél 5.

- Külföldi hallgatók megtartására vonatkozó fejlesztések
- Nemzetközi hallgatói ügyviteli szolgáltatások fejlesztése
- Idegennyelvű gyakorlati képzés feltételeinek javítása

Képességek és fejlődés cél 1.

- Felsőoktatási felvételi rendszer módszertani továbbfejlesztése
- Munkaerő toborzás, karrier, előmeneteli rendszerek fejlesztése

Képességek és fejlődés cél 2.

- Az egyetem működéséből adódó környezetterhelésének csökkentése
- Semmelweis márka építése
- Egyetemi belső kommunikáció fejlesztése
- Egyetemi reputáció javítása

Képességek és fejlődés cél 3.

- Dolgozói wellbeing növelése

Képességek és fejlődés cél 4.

- Vagyongazdálkodási terv nyomonkövetése és pénzügyi monitoringja
- Digitális infrastruktúra fejlesztése (infrastruktúra fejlesztés)

Az akciók **megvalósítása a jövőben beépül a Semmelweis Egyetem mindennapi működési folyamataiba** az alábbiak szerint:

- Az egyetem költségvetés tervezési folyamataiban az akciók megvalósításának erőforrásigényei megjelennek tervezési szempontként,
- Az egyetem pályázati tevékenysége során a stratégiai akciók megvalósítása prioritást élvez,
- A közfeladat-finanszírozási szerződés következő időszakra vonatkozó céltámogatásai, indikátorai a stratégiai akciók megvalósításához kapcsolódnak,
- A Szenátus évente, a rektori vezetői értekezlet félévente tárgyalja a stratégia megvalósításáról szóló monitoring jelentést,
- A stratégiai célokhoz kapcsolódó teljesítménymutatók összehangolásra kerülnek az Egyetem minőségpolitikájával, minőségmenedzsment gyakorlatával,
- A stratégia belső kommunikációja kiemelt feladat lesz az intézményben,
- A vezetői teljesítménymérés és értékelés szempontrendszerébe beépül a stratégiai akciók megvalósításához kapcsolódó feladatrendszer.

Záradék

A Semmelweis Egyetem 2025-2028 közötti időszakra szóló Intézményfejlesztési Tervét a Semmelweis Egyetem Szenátusa a 2024. december 16-ülésén a 113/2024. (XII.16.) számú határozatával elfogadta.

—---------- —----------

Dr. Merkely Béla, rektor
Semmelweis Egyetem

Dr. Pavlik Lívia, kancellár
Semmelweis Egyetem

Ábrajegyzék

1. ábra: Stratégia kidolgozásának folyamata 6
2. ábra: Egyetemünk küldetése 7
3. ábra: Egyetemünk jövőképe 8
4. ábra: Stratégiai céltérkép 9
5. ábra: Hallgatói létszám alakulása orvos- és egészségtudományi egyetemeken - csak orvos-egészségtudomány képzési terület szakjait vizsgálva 16
6. ábra: Hallgatói létszám alakulása orvos- és egészségtudományi egyetemeken - csak orvos-egészségtudomány képzési terület szakjait vizsgálva 17
8. ábra: Hallgatók megoszlása orvos- és egészségtudományi területen a négy magyarországi orvosképző egyetemen – magyar és külföldi hallgatók összesen 19
9. ábra: Vonzerő és beiskolázás alakulása a Semmelweis Egyetemen kari bontásban 20
10. ábra: Tudományos fokozattal rendelkező oktatók és kutatók számának és arányának alakulása (Teljes- és részmunkaidős FTE) 25
11. ábra: PhD fokozatot szerzettek megoszlása a négy magyarországi orvosképző egyetemen 27
12. ábra: A Semmelweis Egyetem KFI finanszírozásának megoszlása 28
13. ábra: A Semmelweis Egyetem pályázati eredményessége 29
14. ábra: A Semmelweis Egyetem pályázati eredményessége 30
15. ábra: A Semmelweis Egyetem versenytársainak pályázati eredményessége 30
16. ábra: A Semmelweis Egyetem publikációinak száma 2000-2023 31
17. ábra: Az adott szakterület folyóirataiban megjelent SE társszerző közlemények (article/review) száma 32
18. ábra: A Semmelweis Egyetem munkatársainak publikációs teljesítménye 33
20. ábra: Fekvőbeteg-ellátás szakterületen a klinikai központok és a Semmelweis Egyetem részesedése az esetszámokból és az elszámolt teljesítményekből 2017-2023 között 34
21. ábra: Semmelweis Egyetem részesedése az Egészségbiztosítási Alap kifizetéseiből, illetve a kifizetések összegének a változása 2017-2023 között 36
22. ábra: A Semmelweis Egyetem foglalkoztatotti számának alakulása 40
23. ábra: Semmelweis Egyetem alapbéreinek és kereseteinek alakulása 41
24. ábra: Semmelweis Egyetem bevételeinek és költségeinek alakulása 42
25. ábra: Semmelweis Egyetem beruházásokra, felújításokra fordított kiadásainak alakulása 43
26. ábra: Stratégiai monitoring és felülvizsgálati ciklus 61
27. ábra: Kidolgozott akciók listája 63

Forrásjegyzék

A helyzetértékeléshez felhasznált adatok forrásainak listája:

Semmelweis Egyetem saját adatai

Felsőoktatási Információs Rendszer (FIR) – Országos Statisztikai Adatfelvételi Program (OSAP) adatbázisának adatai

Felvi.hu adatbázisának adatai

Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai

External – Common Research Data Warehouse (e-CORDA) adatai

Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) adatai

Community Research and Development Information Service (CORDIS) adatai

InCites Benchmarking and Analytics adatai

SciVal adatai

Nemzeti Egészségbiztosítási Alapkezelő (NEAK) adatai

Eurostat adatai