



UNIVERSITAS
QUINQUEECCLESIENSIS
ALAPÍTVÁNY



UNIVERSITAS
QUINQUEECCLESIENSIS
ALAPÍTVÁNY

Stratégia

2022 – 2030



***Universitas
Quinqueecclesiensis
Alapítvány***

2022

Kiadja az

Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány

közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítvány,

a Pécsi Tudományegyetem fenntartója

Tartalom

1. Vezetői összefoglaló	7
2. Háttér	8
3. Az Alapítvány küldetése és zászlóshajó célkitűzései	11
4. A zászlóshajó célkitűzéseket támogató fókusz területek	13
4.1. Nemzetköziség	13
4.2. Ökoszisztéma	15
4.3. Innováció	17
4.4. Oktatási módszertan	19
5. A működést elősegítő tényezők.	21
5.1. Szervezet	21
5.1.1. Szervezeti felépítés – iskolarendszer	21
5.1.2. Képességek	21
5.1.3. Irányítás	21
5.1.4. Működési keretek	21
5.2. Szervezeti hatékonyság	22
5.2.1. Teljesítménymenedzsment	22
5.2.2. Digitális és lean egyetem – Okos egyetem	22
5.3. Támogató környezet	23
5.3.1. Kultúra	23
5.3.2. Egyetemi kiegészítő szolgáltatások	23
6. Az egyetemi stratégiaalkotás következő lépései.	24



1. Vezetői összefoglaló

A 2021-es egyetemi modellváltás után a Pécsi Tudományegyetem (PTE) irányítását az Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány (UQA) látja el, ami növeli az egyetemi irányítás rugalmasságát és lehetőséget teremt a PTE stratégiájának átalakítására egy ambiciózus, hosszú távú misszió mentén.

Az UQA kuratóriuma kettős zászlóshajó célkitűzést határozott meg 2030-ra, melyek építenek a PTE meglévő erősségeire, a témák globális jelentőségére és az egyetem versenyhelyzetére. A két kitűzött cél, mely az egyetemi tevékenységek minden szintjét áthatja és a széleskörű képzési paletta minden területén meghatározó irányként szolgál a jövőben:

- **A fenntarthatóság zászlóvivője:** Első helyen rangsorolt egyetem a közép-kelet-európai térségben a fenntarthatóság szempontjából az oktatás, kutatás, innováció és működés terén egyaránt
- **Kiválóság a biotechnológiában és orvos- és egészségtudományban:** Első helyen rangsorolt egyetem a közép-kelet-európai térségben biotechnológiai területen és az orvosláshoz, jólléthez kapcsolódó kiegészítő tudományokban (például egészségügyi jog stb.)

A két zászlóshajó cél megvalósulásának támogatására az UQA négy stratégiai célterületen tűzött ki konkrét, mérhető célokat.

- *Nemzetköziség:* A PTE hallgatóinak, oktatóinak és kutatóinak legalább 80%-a vegyen részt nemzetközi programokban vagy együttműködésekben a tanulmányai során, vagy az oktatásban, kutatásban eltöltött ideje alatt
- *Ökoszisztéma:* A regionális GDP és foglalkoztatás-növekedés legalább 25%-a kapcsolódjon valamilyen szempontból a PTE tágabb ökoszisztémájához
- *Innováció:* A PTE kutatási projektjei közül évente legalább 15 nyerjen el nemzetközi pályázati támogatást vagy vonjon be kockázati tőkét, mint üzleti spin-off (intézményről leváló vállalkozás)
- *Oktatási módszertan:* Legalább 1.000 további hallgatót vonzzanak be az újonnan induló hibrid/távoktatásban megvalósuló képzési formák

A stratégia hatékony végrehajtásában kulcsfontosságúak lesznek egyes kiemelt működés-támogató területek (például szervezeti felépítés, képességek, teljesítménymenedzsment, stb.). Ezen működési területek szisztematikus fejlesztése a stratégia

kivitelezésével párhuzamosan elengedhetetlen az átfogó küldetés sikeres megvalósításához.

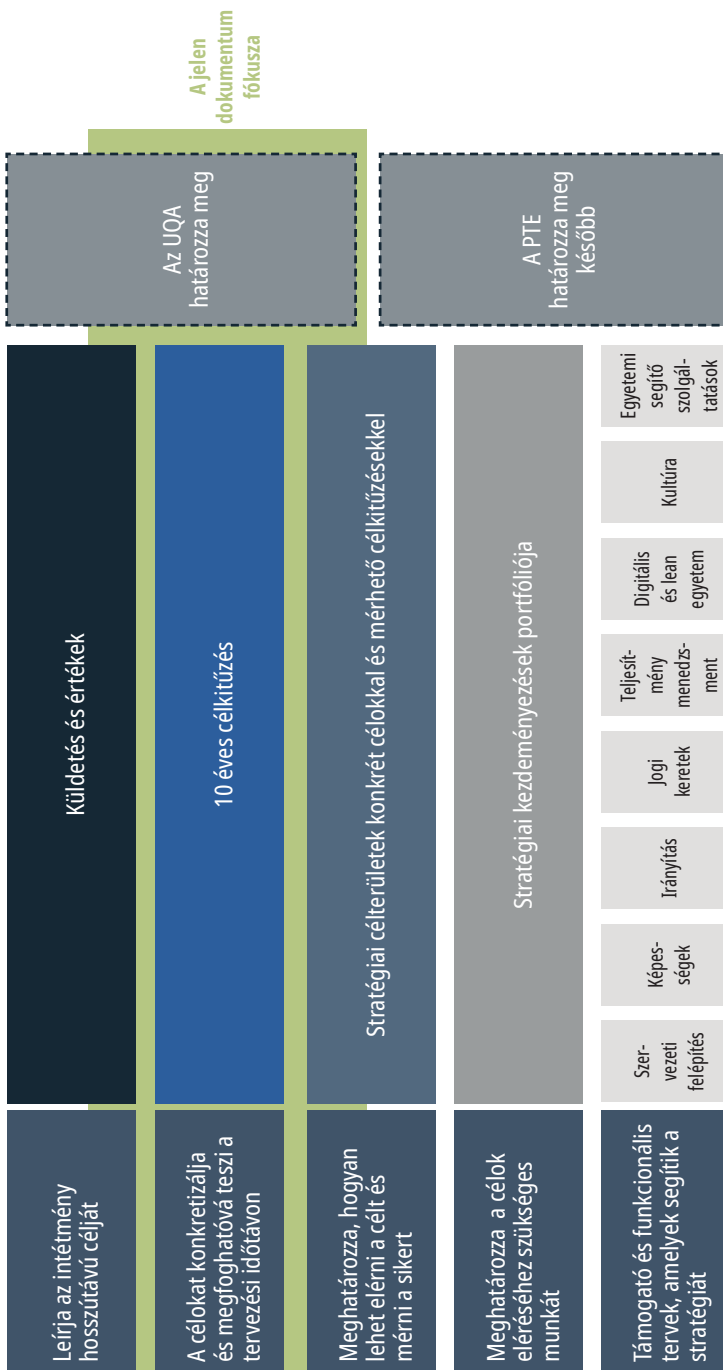
Az UQA az egyetemi stratégiát a legmagasabb szinteken határozta meg, koncentrálna az alapítványi küldetés, a fő zászlóshajó célkitűzések és az ezeket támogató stratégiai célterületek megfogalmazására. Az újonnan megválasztott egyetemi vezetés feladata lesz, hogy az UQA által kitűzött irányt konkrét, részletes stratégiává és kezdeményezésekké bontsa az Alapítvány szakmai felügyeletével és támogatásával.

2. Háttér

A Pécsi Tudományegyetem Magyarország egyik legnagyobb, átfogó tudományos profillal rendelkező egyeteme, hagyományai 1367-ig nyúlnak vissza. A PTE a 3. leg-rangosabb egyetem Magyarországon, és a 651-700. egyetem világviszonylatban a QS nemzetközi rangsor alapján. Kb. 20 ezer aktív hallgató tanul a PTE-n évente, és ezzel a negyedik legnagyobb magyar egyetem a hallgatói létszámot tekintve. Emellett a PTE egyike a leginkább nemzetközi magyar egyetemeknek, az egyetemen tanuló hallgatók kb. 20%-a külföldi. A PTE számos tudományágat fed le szakterületi kínálatában, ezzel együtt a hallgatók körülbelül harmada orvostudományt tanul.

A 2021-es egyetemi modellváltást követően a PTE irányító testületét az Universitas Quinqueecclesiensis Alapítványba szervezték, ami lehetővé teszi az irányítás magas fokú rugalmasságát, ezzel támogatva piaci igényekhez igazodó, versenyképes akadémiai munkát. Az új finanszírozási szerkezetben a magasabb állami támogatásnak köszönhetően 2022-től további források fognak az UQA rendelkezésére állni a 2020-as bázisévhez képest. A kormányzati támogatás jelentős része (kb. 40%) teljesítmény-alapú lesz 2024-re, és szorosan kapcsolódik oktatási, kutatási és más teljesítmény-mutatók eléréséhez.

Az új alapítványi struktúra és az emelkedő állami finanszírozás új lehetőségeket teremt a PTE számára. Az Alapítvány a saját küldetésén felül, a PTE számára zászlóshajó célkitűzéseket határozott meg 10 éves időtávon, melyeknek támogatására magasszintű stratégiai célterületek és ezekhez kapcsolódó indikatív mérőszámok is definiálásra kerültek. A nyáron felálló új egyetemi vezetés feladata lesz az előzetesen felvázolt mérőszámok megerősítése és finomhangolása, illetve a stratégiai kezdeményezések részletes portfóliójának kidolgozása és teljeskörű indikátorok meghatározása. Ezt követően indulhat el 2022 őszén a részletes stratégia megvalósítása az egyetemi élet minden területén.





3. Az Alapítvány küldetése és zászlóshajó célkitűzései

Az Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány kuratóriuma egy átfogó szakmai küldetést határozott meg az Alapítvány számára, amely leírja az Alapítvány távlati céljait. A megfogalmazott küldetés magában foglalja az egyetemre vonatkozó 10 éves zászlóshajó célkitűzéseket, illetve az ezeket támogató négy stratégiai célterületet.



„Az Universitas Quinqueecclesiensis Alapítvány támogatja a Pécsi Tudományegyetemet, hogy az jelentős mértékben hozzájáruljon a regionális gazdaság növekedéséhez. Teszi ezt oly módon, hogy folyamatosan erősíti az egyetem egyedi értékajánlatát az oktatásban, kutatásban, innovációban és a művészetek területén, mint a fenntarthatóság zászlóvivője, valamint a biotechnológiai, orvos- és egészség tudomány vezető intézménye a közép-európai régióban. Mindezeket a nemzetköziség, az ökoszisztéma, az innováció és az oktatási módszertan stratégiai fejlesztésével éri el.”

Az Alapítvány küldetésében megjelenik a kuratórium által megfogalmazott két zászlóshajó célkitűzés, melyek meghatározzák a PTE átfogó jövőképét. A két, 10 éves időtávra meghatározott célkitűzés egy olyan, más közép-európai egyetemektől megkülönböztető értékajánlatot alkot, mely az összes karon átível és az egyetem minden oktatási, kutatási és működési területén megjelenik a jövőben. A PTE meglévő erősségeire, a témák globális fontosságára és az egyetem regionális versenyhelyzetére építve a következő két zászlóshajó célkitűzés került meghatározásra:

1. A fenntarthatóság zászlóvivője

Az oktatás, kutatás, innováció és egyetemi működés fenntarthatóság és cleantech (környezeti fenntarthatóságra épülő technológiák) témák köré történő szervezése az egyetem által lefedett összes tudományterületen, támaszkodva a nemzetközi rangsorokban már elért eredményekre.

Az Alapítvány 2030-ra megfogalmazott ambíciója a területen, hogy a PTE az 1. helyen rangsorolt egyetem legyen a közép-kelet-európai térségben a fenntarthatóság szempontjából az oktatás, kutatás, innováció és működés terén egyaránt.

2. Kiválóság a biotechnológiában, az orvos- és egészségtudományban

Akadémiai kiválóság kiépítése a különböző oktatási és kutatási területeken a PTE nemzetközileg is élenjáró biotechnológiai, orvos- és egészségtudomány fókuszterületeihez kapcsolódóan, felhasználva az orvoslásban, jóllét témájában már megteremtett szakmai háttérrel.

Az Alapítvány 2030-ra megfogalmazott ambíciója a területen, hogy *a PTE az 1. helyen rangsorolt egyetem legyen a közép-kelet-európai térségben biotechnológiai területen és az orvos- és egészségtudományhoz, jólléthez kapcsolódó kiegészítő tudományokban (például egészségügyi jog, stb.).*

A két zászlóshajó célkitűzés átfogó irányokat határoz meg az egyetemi tevékenységek minden területén és szintjén, az összes karon és szakon átívelően, attól függetlenül, hogy az egyetem széleskörű tudományterületeket lefedő „általános tudományegyetem jellege” továbbra is fennmarad. Az egyetem magasszintű oktatási, kutatási és működési céljai közé a fő irányokhoz kapcsolódó alcélok tűzhetőek ki. Az oktatásra vonatkozóan definiálásra került, hogy *a PTE váljon az elsősorú tehetségforrássá Magyarországon a fenntarthatósági és biotechnológiai-orvosi pozíciókban minden iparágban.* A kutatási célok közé tartozik, hogy *a PTE nemzetközi jelentőségre tegyen szert 2-3 altémában mindkét célkitűzési területen együttműködve a világ 100 legmagasabban rangsorolt intézményével (pl. közös kutatás).* Az egyetemi működésben pedig célként került meghatározásra, hogy *a PTE működtessen legalább egy olyan innovatív pilóta programot vagy kutatási eszközt mindkét zászlóshajó célkitűzés területén, amely egyedülálló Kelet-Közép Európában.*



4. A zászlóshajó célkitűzéseket támogató fókusz területek

A két zászlóshajó cél megvalósulásának támogatására az UQA kuratóriuma négy stratégiai fókusz területen tűzött ki konkrét, mérhető célokat.

- A. Nemzetköziség:** A PTE hallgatóinak, oktatóinak és kutatóinak legalább 80%-a vegegyen részt nemzetközi programokban vagy együttműködésekben a tanulmányai során vagy az oktatásban, kutatásban eltöltött ideje alatt
- B. Ökoszisztéma:** A regionális GDP és foglalkoztatás-növekedés legalább 25%-a kapcsolódjon valamilyen szempontból a PTE tágabb ökoszisztémájához
- C. Innováció:** A PTE kutatási projektjei közül évente legalább 15 nyerjen el nemzetközi pályázati támogatást vagy vonjon be kockázati tőkét, mint üzleti spin-off (intézményről leváló vállalkozás)
- D. Oktatási módszertan:** Legalább 1.000 további hallgatót vonzzanak be az újonnan induló hibrid/távoktatásban megvalósuló képzési formák



4.1. Nemzetköziség

Az UQA célja, hogy a PTE nemzetközisége erősödjön nem csupán külföldi hallgatók vonatkozásában, hanem a hallgatók, oktatók és kutatók egyetemi életének minden területén, ezzel támogatva a fenntarthatóságban, biotechnológiában, orvos- és egészségtudományban való nemzetközi meghatározó szerep kiépítését. A nemzetközivé válás fókusza megjelenik mind a hallgatók, mind az oktatókra/kutatókra vonatkozó kiemelt altémákban:

- 1) Sokszínű nemzetközi hallgatói összetétel
- 2) Kettősdiploma programok és közös képzések
- 3) Külföldön töltött tanulmányi idő
- 4) Külföldi oktatók és kutatók
- 5) Nemzetközi kutatási együttműködések
- 6) Oktatói és kutatói csereprogramok

A kiemelt témák mentén előzetes célok és indikatív célkitűzések fogalmazhatóak meg, az alábbiak szerint:

A célterület altémái	Előzetes célok indikatív célkitűzésekkel 2030-ra	
Hallgatók	1 Sokszínű nemzetközi hallgatói összetétel	Legalább 6.000 nemzetközi hallgató 2030-ra
	2 Kettősdiploma programok és közös képzések	A kettős diplomát adó és közös képzésekben a hallgatók száma 2022-höz képest kétszeresére emelkedik 2030-ra
	3 Külföldi tanulmányok	A diplomázó hallgatók 20%-a vett részt külföldi tanulmányi programban a képzése során 2030-ra
Oktatók és kutatók	4 Külföldi oktatók és kutatók	Az oktatók és kutatók 6%-a külföldi 2030-ra
	5 Nemzetközi kutatási együttműködések	A kutatási kiadások legalább 50%-a kapcsolódik nemzetközi kutatási és innovációs együttműködésekhez 2030-ra minden évben
	6 Oktatói és kutatói csereprogramok	Az oktatói kar legalább 10%-a vesz részt nemzetközi csereprogramban évente



Az előzetes célok és indikatív célkitűzések csupán példaként szolgálnak, melyeket a részletes egyetemi stratégiai, tervezési folyamat során szükséges felülvizsgálni, megerősíteni és finomhangolni. Szintén a stratégiaalkotás következő lépéseihez tartozik az altémák kezdeményezésekre való lebontása.

Például a 1) sokszínű nemzetközi hallgatói összetétel eléréséhez potenciális, példa kezdeményezések lehetnek:

- Az UQA/PTE által finanszírozott nemzetközi ösztöndíjak bővítése
 - A nemzetközi alumni hálózatok fejlesztése toborzásközpontú eseményekkel
 - Nemzetközi toborzási és marketing iroda célzott fejlesztése a PTE-n célzott kampányokkal
 - Kapcsolatok építése és bővítése globális hallgatókat toborzó ügynökségekkel a célországokban
- Hasonlóképpen, a 2) külföldi oktatók és kutatók arányának növeléséhez megfogalmazhatók példa kezdeményezések, mint:
- Nemzetközi oktatók bevonása hibrid/távoli oktatási pozíciókkal
 - Célzott alap létrehozása külföldi oktatók toborzásának finanszírozására és kompenzációjára a fő célkitűzésekhez kapcsolódó tudományterületeken

4.2. Ökoszisztéma

A PTE központi szerepe segíthet erősíteni a regionális ökoszisztémát külső partnerek (pl. magán cégek, iskolák, NGO-k, befektetők, kormányzati szervek) koordinálásával, melyek az egyetemmel és egymással szorosan együttműködve értéket teremtenek a fő célkitűzések mentén és azokon túl is. Az ökoszisztéma építés három altémára bontható:

- 1) Infrastruktúra megosztás:** Bizonyos eszközök és vagyontárgyak közös használata a PTE és ökoszisztéma partnerei által, ideértve a kutatási berendezéseket, laborokat, előadótermeket, a tudományos park irodáit stb.
- 2) Befektetések és azok bevonása:** Az UQA/PTE közvetlenül fektet be a hallgatók induló vállalkozásaiba és kutatási spin-off cégekbe, vagy támogatja azokat külső befektetők bevonásában (pl. kapcsolati tőke építése, befektetés-előkészítés)
- 3) Tehetség- és közösségépítés:** Az oktatói, kutatói kar és a hallgatók összekötése a releváns ökoszisztémához kapcsolódó projektekkel; illetve közös célú vagy érdeklődésű közösségek létrehozásának támogatása (pl. startup klub)

Az ökoszisztéma építés altémái mentén előzetes célok és indikatív célkitűzések fogalmazhatóak meg, melyek a stratégiaalkotás következő fázisaiban felülvizsgálandóak és pontosítandóak.

A célterület altémái

Előzetes célok indikatív célkitűzésekkel 2030-ra

1 Infrastruktúra megosztás

Legalább 15-30 cég lesz fizikailag jelen a PTE tudományos parkjában 2030-ra

2 Befektetések és azok bevonása

Az ökoszisztémában induló vállalkozások (pl. diák startup vagy kutatási spin-off) legalább 1 milliárd Ft külső kockázati tőkét vonnak be évente

3 Tehetség- és közösségépítés

Minden évben a végzős hallgatók legalább 10%-a egy ökoszisztéma partnernél helyezkedik el (csak a magáncégnél és a Dél-Dunántúlon elhelyezkedőkre vonatkozóan)

Szintén a részletes egyetemi stratégia elkészítéséhez kapcsolódó feladat az altémákhoz kezdeményezéseket rendelni. Például a 2) Befektetések és azok bevonása altémához minta kezdeményezések lehetnek:

- Kockázati tőkealap indítása az UQA/PTE által kezdeményezett befektetések kezelésére és az ökoszisztémában induló innovatív vállalatok támogatására
- Kapcsolatok kiépítése és ápolása potenciális befektetőkkel
- Az ökoszisztémához kapcsolódó vállalkozások inkubációs programjának létrehozása, fókuszálva a potenciális befektetőkkel való összekötésre, a befektetési körökre való felkészülésre



4.3. Innováció

A nemzetközi elismertség felépítése fenntarthatósági és biotechnológiai, orvosi és egészségügyi, jóléti altémákban folyamatos innovációs befektetéseket igényel, továbbá az egyetem innovációs és szellemi tulajdonának aktív menedzsmentjét és a kutatási spin-off vállalkozások támogatását. Ezek alapján az innovációs célkitűzés 3 altémára bontható:

- 1) Célzott kutatási finanszírozás:** Dedikált UQA/PTE források a kutatás és szabadalmak finanszírozására, olyan kiemelt témákban, melyek szorosan kapcsolódnak a fő célkitűzésekhez
- 2) Innováció és szellemi tulajdon gazdálkodás:** A PTE kutatási eredményeinek és meglévő szellemi tulajdonának hatékony felhasználása licenzekhez, spin-off cégek létrehozásához stb.
- 3) Kutatási spin-off cégek segítése:** Olyan folyamatok felépítése, melyek támogatják az egyetemi oktatókat, kutatókat és hallgatókat, hogy kutatásaikat vállalkozások elindításának alapjául felhasználják, beleértve a piacképes ötletek meghatározását, üzleti tervek létrehozását stb.

A három altéma mentén előzetes célok és indikatív célkitűzések határozhatóak meg 2030-ra, melyek a későbbiekben felülvizsgálandóak és pontosítandóak.

A célterület altémái	Előzetes célok indikatív célkitűzésekkel 2030-ra
1 Célzott kutatási finanszírozás	Legalább 5 kutatási cikk (Scopus azonosítóval rendelkező, társszerzőket is figyelembe véve) kerüljön publikálásra évente oktatónként és kutatónként átlagban
2 Innováció és szellemi tulajdon gazdálkodás	Legalább 15 nemzetközi szabadalom kerüljön bejegyzésre évente
3 Tehetség- és közösségépítés	Legalább 2-3 kutatási projektből jöjjön létre startup vállalkozás vagy spin-off cég minden évben



A három altéma megvalósításához szükséges egy témánkénti részletes kezdeményezéslista kidolgozása. Például a 3) Kutatási spin-off cégek segítése altéma potenciális kezdeményezései lehetnek a következők:

- ▶ Olyan intézményi támogató mechanizmusok létrehozása, amelyek segítenek kutatási projekteket üzleti vállalkozássá alakítani:
 - Átláthatóság megteremtése a futó kutatási projekteknél
 - Projektek piaci potenciáljának felmérése
 - Üzleti terv létrehozása jelentős potenciállal rendelkező ötletekhez
 - Ötletek infrastrukturális támogatása üzleti tevékenység elindításához (pl. cégbejegyzés, jogi- és befektetési tanácsadás)

4.4. Oktatási módszertan

Olyan újszerű hibrid vagy távoli oktatásban megvalósuló programok, melyek a klaszszikus alap- és mesterképzéseken túli témákat fednek le, és olyan közönséget vonzanak az egyetemre, amely egyébként nem tanult volna a PTE-n, nem rendelkezett a megfelelő speciális előképzettséggel, vagy eddig hiányzott a posztgraduális tanulmányokhoz szükséges előzetes képzettsége. Az újszerű oktatási formákhoz kapcsolódóan 3 altéma definiálható:

- 1) Online oktatás képzési formájú programok nemzetközi hallgatók számára:** Új, online képzési formájú, diplomát adó programok létrehozása olyan nemzetközi hallgatóság számára, akik egyébként nem jönnének Pécsre (pl. marketing MSc online)
- 2) Speciális, rövid, diplomát nem adó programok:** Speciális, rövid, diplomát nem adó, piaci rést lefedő kurzusok diplomás szakemberek számára (pl. 1 szemeszteres program orvosi képzésről)
- 3) Köztes programok, melyek támogatják a bejutást diplomát adó programokra:** Olyan köztes felkészítő programok, melyek a hallgatókat konkrét posztgraduális tanulmányokhoz szükséges bemeneti követelmények teljesítésére készítik fel (pl. statisztika képzés üzleti MSc-re jelentkezők között)

Az egyes újszerű képzési formákban résztvevő hallgatók számára vonatkozóan előzetes, indikatív célkitűzések is meghatározhatók:

A célterület altémái	Előzetes célok indikatív célkitűzésekkel 2030-ra
1 Online diplomát adó programok nemzetközi hallgatóság számára	Legalább 500 nemzetközi hallgató vesz részt újszerű online programokban 2030-ra
2 Speciális, rövid, diplomát nem adó programok	Legalább 250 hallgató vesz részt speciális, rövid, diplomát nem adó programokban 2030-ra
3 Köztes programok, melyek támogatják a bejutást diplomát adó programokra	Legalább 250 hallgató vesz részt olyan köztes programokban, melyek támogatják a diplomát adó programokra való bejutást 2030-ra



A részletes egyetemi stratégiaalkotás során kerülnek felülvizsgálatra és finomhangolásra az előzetes célkitűzések, illetve kerülnek konkrét kezdeményezések meghatározásra a három altéma mentén. Például a 2) Speciális, rövid, diplomát nem adó programok elindításához mintakezdeményezések lehetnek a következők:

- Vonzó és rövid diplomát nem adó programok meghatározása és kidolgozása
- Technológiai környezet létrehozása a szükséges eszközökkel új programok online vagy hibrid módon történő eljuttatására
- Marketing stratégia létrehozása a célközönség elérésére és bevonására
- Belső adminisztrációs folyamatok és kapacitás megteremtése az új programokhoz

5. A működést elősegítő tényezők

Az alábbiakban felsoroljuk azokat a főbb tényezőket, amelyek kulcsfontosságúak lesznek a stratégia hatékony végrehajtásában, a kijelölt stratégiai célok elérésében. Ezek a tényezők a szervezet strukturális alapjaira, a szervezet hatékony működtetésére, illetve a támogató környezetre fókuszálnak és jelen formájukban magas szintű iránymutatást adnak, amelyet a részletes kidolgozási szakaszban konkrét javaslatokká szükséges fejleszteni.

5.1. Szervezet

5.1.1. Szervezeti felépítés – iskolarendszer

Fontos a célvezérelt akadémiai egységek létrehozása az egész egyetemen átívelően. Ahhoz, hogy a szervezet rugalmasan reagálhasson, a szervezeti struktúrát a kijelölt törekvések fényében kell kialakítani. A központosított támogató területeknek segíteniük kell a többi részleget a kijelölt célok megvalósításában.

5.1.2. Képességek

Szükség lesz új, speciális szakértelem kiépítésére a megvalósítást támogató területeken. Ezek a szükséges képességek érintik az egyes zászlóshajó célkitűzésekhez kapcsolódó, szomszédos tudományágak területeit (pl. fenntarthatósági jog), illetve az új stratégia kidolgozásához és végrehajtásához szükséges képességeket is (pl. projektmenedzsment).

5.1.3. Irányítás

A megvalósítást támogató és felügyelő szervre/irányító testületre, illetve a rendszeres ellenőrzési folyamatok megalkotására és végrehajtására is szükség lesz a hatékony irányítás érdekében. Elengedhetetlen az egyértelmű szerepek, felelősségek és folyamatok kijelölése a különböző iskolákban és más akadémiai egységekben a teljesítmény-célok elszámoltathatóságának biztosítása érdekében.

5.1.4. Működési keretek

A megvalósítás szükséges előfeltétele az átlátható és letisztult működési keretek felállítása az Alapítvány, az egyetem és a különböző szolgáltató vállalatok viszonylatában.

5.2. Szervezeti hatékonyság

5.2.1. Teljesítménymenedzsment

A teljesítmény nyomkövetése és folyamatos fejlesztése kulcsfontosságú a szervezetben belül. A teljesítménymenedzsment fő elemei segíthetnek kialakítani egy olyan rendszert, amelyben ez hatékonyan teljesül. A főbb elemek magukban foglalják:

- A stratégiai célok és célkitűzések alkomponensekre bontását
- A teljesítménycélokhoz kapcsolódó, átlátható teljesítményindikátorok (KPI=Key Performance Indicator) bevezetését
- A teljesítmény konzisztens követését és jelentését célzó folyamatok kialakítását
- A teljesítményhez kapcsolódó párbeszéd létrehozását és intézményesítését az érdekelt felek visszajelzésére építve
- A célok végrehajtását támogató ösztönzők és következménykezelés kialakítását

5.2.2. Digitális és lean egyetem – Okos egyetem

Szükségessé válik mind a belső, mind pedig a külső folyamatokat támogató digitális képességek fejlesztése, megszerzése. A digitális képességek és az egyetemi területen kifejlesztett digitális megoldások át kell járják az egyetem minden területét, beleértve az oktatást (pl. egyszerűsített osztályozási rendszer), a kutatást (pl. digitális együttműködési eszközök) és a mindennapi működtetést (pl. automatizált adminisztráció).



5.3. Támogató környezet

5.3.1. Kultúra

Az egyetemére büszke egyetemi polgárok közössége és egy egyedi kultúra létrehozása nemcsak bevezetni segít, de megtartani is a tehetséges tanárokat, hallgatókat és a támogató személyzetet. A megkülönböztető kultúra kialakításában segíthet a most felállított és továbbiakban finomítandó stratégiai kezdeményezések és az új PTE jövőkép hatásos kommunikációja, illetve a proaktív változásmenedzsment mind a hallgatók, mind az alkalmazottak számára a PTE kultúrájának további erősítése érdekében.



5.3.2 Egyetemi kiegészítő szolgáltatások

Az egyetem által nyújtott szolgáltatások színvonalának fejlesztése szintén tovább segítheti az általános stratégiai célkitűzések hatékony megvalósítását.

A kiegészítő egyetemi szolgáltatások (beleértve az étkezést, a lakhatást, a kikapcsolódást, az üzleteket stb.) bővítése és minőségük javítása a tervezett növekedéssel összhangban további lendületet adhat a megvalósításnak.



6. Az egyetemi stratégiaalkotás következő lépései

Ahhoz, hogy a fent említett stratégiai célkitűzések megvalósuljanak, további lépésekre, részletes tervezésre van szükség. Lent felsorolásra illetve a 25. oldalon szereplő ábrán szemleltetésre kerülnek azok a fontos következő lépések, melyek a stratégia megvalósításához vezetnek (a pontos időzítést az Alapítvány és az Egyetem vezetőségének kell véglegesítenie). Ezek közül kiemelten fontos az egyetemi részletes stratégia kidolgozása, melynek részelemei a következők lehetnek:

- A jelenlegi pénzügyi és működtetési állapot/alaphelyzet feltérképezése, átvilágítása a jövőbeli fejlesztések kezdőpontjának meghatározásához
- Kezdeményezés-szintű, részletes elemzésekkel alulról felépített terv megalkotása a zászlóshajó célkitűzésekre és stratégiai fókuszterületekre vonatkozóan, ami alapján finomíthatóak és részletezhetőek a mostani, kezdeti, indikatív célkitűzések.
- Részletes terv kialakítása a válogatott működéstámogató tényezőkhöz kapcsolódóan
- A megvalósítási folyamat, csapatok és felelősségi körök megtervezése
- További, olyan részletes stratégiai kezdeményezések meghatározása az UQA számára, amelyek nem közvetlenül a PTE-hez kapcsolódnak (pl. ingatlan portfólió stratégia, harkányi gyógykórház stratégiája, NEAK finanszírozási szerződés)



Tevékenységek	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December
UQA magasszintű stratégiájának véglegesítése	▲ 2022. május 20.							
Belső összehangolás és jóváhagyás	—							
A rektor hivatali idejének hivatalos kezdete		▲ 2022. július 1.						
AZ UQA magasszintű stratégiájának átadása a rektornak, felkérés a PTE részletes stratégiájának kidolgozására			—					
PTE stratégiaalkotásához egyértelmű felelősök kijelölése			—					
PTE stratégiájának meghatározásához szükséges folyamatok és ütemezés felállítása			—					
A részletes egyetemi stratégia kidolgozása az UQA iránymutatása alapján				—				
Stratégia megvalósítása, az egyetem átalakítása								↑

A stratégiaalkotás következő lépései (terv)



Jogi nyilatkozat

Jelen dokumentumban megfogalmazott zászlóshajó célkitűzések és stratégiai fókusz területek átfogó, általános stratégiai célokat és irányokat határoznak meg. Az ezeket részletező egyes altémák kapcsán megfogalmazott célkitűzések kizárólag példa és indikatív jellegűek, ezek a jelen dokumentum általános jellegéből adódóan nem tekinthetők konkrét szakmai ajánlásnak, ezek felülvizsgálata, pontosítása és végrehajtása a részletes stratégiaalkotás következő szakaszában az egyetem és fenntartójának kompetenciájába tartozik.



Magyarország első egyeteme®

1367

