Az Állatorvostudományi Egyetem Intézményfejlesztési Terve

2016. augusztus

Tartalom

[1. Vezetői összefoglaló 4](#_Toc458507542)

[2. Helyzetértékelés 5](#_Toc458507543)

[2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése 5](#_Toc458507544)

[2.1.1 Az intézmények gazdasági környezetének értékelése 5](#_Toc458507545)

[2.1.2 Az intézmények demográfiai környezetének értékelése 5](#_Toc458507546)

[2.1.3 Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban 5](#_Toc458507547)

[2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban 6](#_Toc458507548)

[2.1.5 Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása 7](#_Toc458507549)

[2.1.6 Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban 9](#_Toc458507550)

[2.2 A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban 10](#_Toc458507551)

[2.2.1 Az intézmények képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése 10](#_Toc458507552)

[2.2.2 Az intézmények képzési portfóliójának értékelése 10](#_Toc458507553)

[2.2.3 A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján) 11](#_Toc458507554)

[2.2.4 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése) 13](#_Toc458507555)

[2.3 A K+F+I tevékenység értékelése (nem művészeti intézmények esetén) 14](#_Toc458507556)

[2.3.1 A kutatási portfólió értékelése 14](#_Toc458507557)

[2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése 18](#_Toc458507558)

[2.3.3 A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése 20](#_Toc458507559)

[2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése 21](#_Toc458507560)

[2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése 21](#_Toc458507561)

[2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése 23](#_Toc458507562)

[2.4.3 Nemzetközi szerepvállalás értékelés 23](#_Toc458507563)

[2.5 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése (a rendelkezésre álló intézményi átvilágítási jelentések megállapításai alapján) 24](#_Toc458507564)

[2.5.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése 24](#_Toc458507565)

[2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése 26](#_Toc458507566)

[2.5.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása 29](#_Toc458507567)

[2.5.4 A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése 30](#_Toc458507568)

[2.5.5 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása) 30](#_Toc458507569)

[2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése 31](#_Toc458507570)

[3. Az intézmény stratégiája - (jövőkép és akciók 2016-2020 között a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. felsőoktatási stratégia alapján) 35](#_Toc458507571)

[3.1 Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban) 35](#_Toc458507572)

[3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében 35](#_Toc458507573)

[3.2.1 a képzési tevékenységben 35](#_Toc458507574)

[3.2.2 a K+F+I tevékenységben 38](#_Toc458507575)

[3.2.3 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben 39](#_Toc458507576)

[3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján 42](#_Toc458507577)

[3.4 A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai) 42](#_Toc458507578)

**Táblázat jegyzék:**

[1. táblázat **2015/16-os tanévre felvett magyar hallgatók megoszlása régiónként** 7](#_Toc458500266)

[2. táblázat **Külföldi hallgatók megoszlása** 8](#_Toc458500267)

[3. táblázat **Nemzetiségek rangsora az angol programban** 9](#_Toc458500268)

[4. táblázat **Oktatók-kutatók létszámadatai 2015. évre** 10](#_Toc458500269)

[5. táblázat **A SZIE ÁOTK Egyéb munkakörben foglalkoztatottak létszámának alakulása az elmúlt 5 évben** 26](#_Toc458500270)

[6. táblázat **A SZIE ÁOTK bevételei és kiadásai, valamint létszámadatai (2011-2015)** 28](#_Toc458500271)

[7. táblázat **Az ÁTE ingatlanjai** 34](#_Toc458500272)

**Ábra jegyzék**

[1. ábra: **Hallgatói létszám alakulás az idegen nyelvű és magyar nyelvű képzések szerint** 14](#_Toc458500273)

[2. ábra: **A Kutató Kari támogatás hatása az egyetem összes impakt faktorának alakulására** 16](#_Toc458500274)

[3. ábra: **Az Állatorvostudományi Kar bevételei 2003 és 2014 között (ezer Ft)** 29](#_Toc458500275)

[4. ábra: **Az idegen nyelvű képzés bevételei az Állatorvostudományi Karon** 29](#_Toc458500276)

# Vezetői összefoglaló

A 228 éve működő egyetlen magyarországi állatorvos-képző intézmény fennállásának nagy részében önálló intézményként működött, ami azt mutatja, hogy az önálló Állatorvostudományi Egyetem (ÁTE) működtetése integráció nélkül a jövőben is megoldható hosszú távon. A korábbi időszakokhoz hasonlóan az intézmény rendelkezik olyan stratégiai és intézkedési tervvel, amely fenntartható működését közép- és hosszú távon biztosítja.

Az egyetem a nemzetközi felsőoktatási piac aktív és elismert szereplőjeként hosszú távon minőségi és versenyképes szolgáltatást nyújtó állatorvos-képző intézmény kíván maradni, amely nemzetközileg elismert oktatási, kutató-fejlesztő és innovációs tevékenységet végez, erős kapcsolatokat ápol a gazdasági élet szereplőivel, és a XXI. század elvárásainak megfelelő infrastruktúrával rendelkezik.

Az ÁTE küldetése az oktatás és kutatás nemzetközileg elismert színvonalának fenntartása, fejlesztése, a társadalom igényeinek kielégítése az állatgyógyászati szolgáltatás (betegellátás), az élelmiszer-biztonság, a járványvédelem és az állatjólét területén, valamint közvetlenül felhasználható, innovatív eredmények biztosítása a gyakorlat számára.

STRATÉGIAI CÉLJAINK:

• Kiemelt célunk, hogy az állatorvos-tudomány területén Európa egyik nemzetközileg elismert, vezető felsőoktatási intézménye maradjunk és ezt a pozíciónkat tovább erősítsük.

• További célunk, hogy az Egyetem − megtartva az állatorvos-képzésünk eddigi fejlődési pályáját, ápolva szellemiségét és hagyományait − továbbra is élenjáró szerepet töltsön be a hazai tudományos képzés és továbbképzés, az állategészségüggyel összefüggő kutatások és szolgáltatások területén, valamint az intézetei, tanszékei által művelt szűkebb tudományterületeken.

• Törekszünk az osztatlan állatorvos-, a biológia alap- és a biológus mesterképzés, a szakirányú továbbképzések, továbbá a doktori képzés magas színvonalának megőrzésére, valamint a hazai és a nemzetközi munkaerőpiacon jól hasznosítható és továbbfejleszthető ismeretek közvetítésére.

• Olyan megalapozott, korszerű elméleti és gyakorlati oktatást biztosítunk, amely képessé teszi a végzett szakembereket a haszon- és kedvtelésből tartott állatok betegellátásában, az élelmiszerlánc-biztonságban, a járvány- és állatvédelemben, az élelmiszerhigiéniában, az állattenyésztésben, a szakoktatásban és a kutatómunkában az elméleti és gyakorlati ismeretek alkalmazására, a tudomány új eredményeinek felhasználására és továbbfejlesztésére.

• Célunk az európai normákhoz igazodó szellemiségű értelmiség képzésének fenntartása, amely nyitott és fogékony más diszciplínák, a kultúra és a társadalom kérdései iránt. Továbbá olyan szakemberek képzése és továbbképzése, akik megfontolt, előremutató javaslatokra képesek, és aktívan vesznek részt a szakmai közélet kérdéseinek megoldásában.

# Helyzetértékelés

## A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

### Az intézmények gazdasági környezetének értékelése

Az Állatorvostudományi Egyetem közvetlen gazdasági környezete a Közép-magyarországi Régió (KMR), ami a legfejlettebb térség Magyarországon. A régiók közül területileg a legkisebb, viszont népességét tekintve a legnagyobb, az ország lakosságának 30%-a ide koncentrálódik. Ez a régió adja a GDP közel 50%-át és itt működik a legnagyobb vállalatok valamint kutatóhelyek fele is.

### Az intézmények demográfiai környezetének értékelése

Az általános népességfogyással párhuzamosan évek óta csökken a középiskolás korosztály és ezen belül az érettségizők száma (2011-es 142,6 ezer főről a 2016. évi 112,0 ezer főre fokozatosan, illetve 2013-ban nagyobb ugrással csökkent). Az elmúlt évtizedben a középfokú oktatásban tanulók száma az érintett gyermeklétszám csökkenése ellenére is kismértékben emelkedni tudott. Az új évtized elejétől azonban fordulat következett be, azóta a tanulószám jelentősen csökkent, 2015-ben a nappali oktatásban 4,2%-kal kevesebb lett, 451 ezer főt tett ki.

### Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

A szakiskolai képzésben részt vevők aránya 2011-től csökkenő trendet mutat, 2015-ben minden eddiginél alacsonyabb volt (19%). A gimnáziumi képzésben részt vevők aránya az elmúlt években újra nőtt, 2015-ben mintegy 40%-ot tett ki, ez minden eddiginél magasabb, részesedésük utolérte a szakközépiskolákét (KSH 2015).

A képzéseink értékei közé tartozik az orvosegyetemeknél is magasabb felvételi átlagpontszám állatorvosoknál és biológia BSc jelentkezőknél is 430 pont felett, mind államilag finanszírozott mind költségtérítéses hallgatók esetén (2014-ben és 2015-ben is), így magas az idegennyelv-tudással rendelkező, kiemelkedő tanulmányi eredménnyel érkező magyar hallgatók száma.

Évente 140-150 államilag támogatott magyar hallgató nyer felvételt az intézménybe osztatlan állatorvosi, valamint biológia BSc és biológus MSc képzésre. Nagyobb részük az állatorvosi (kb. 110 hallgató), kisebb hányaduk a biológia BSc és biológus MSc szakon tanul.

Mivel az állatorvosképzés – Európában egyedülálló módon, három nyelven – a magyar mellett angolul és németül is folyik, a világ közel 40 országából érkezett idegen nyelven tanuló hallgatók 2/3-át teszi ki az 1500 fős graduális hallgatói összlétszámnak. Ily módon a hazai felvételizők csökkenő arányának negatív hatása az egyetem hallgatói állományára nem gyakorol jelentős hatást.

### A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban

A végzett magyar állatorvostan hallgatók legnagyobb része gyakorló állatorvosként helyezkedik el a növekvő számú kisállat- vagy vegyes praxisban az ország teljes területén. Budapesten, Pest megyében és a városokban a kisállatrendelők dominálnak, amelyek száma folyamatosan nőtt az elmúlt 25 évben, és elsősorban a vidéki kis és közepes városokban az elkövetkező időszakban is számuk növekedése várható. Ez ellensúlyozza a csökkenő számú, tisztán haszonállattal foglalkozó állatorvosi praxisok számát.

Mind az állatorvosoknak, mind a biológusoknak folyamatos munkalehetőséget kínál az egyre hangsúlyosabb szerepet betöltő élelmiszerlánc-biztonsági hatóság (pl. NÉBIH, megyei kormányhivatalok, járási hivatalok) az ország teljes területén.

Ezen túlmenően az állatgyógyszer-, vakcina-, takarmánygyártó és -forgalmazó, hazai és nemzetközi vállalatok szintén keresik az állatorvosokat és a biológusokat egyaránt, gyakran nemzetközi karrierlehetőséget is kínálva.

Szintén releváns szféra az oktatás és kutatás területe, mivel számos végzett állatorvos és biológus hallgató tud PhD tanulmányokat folytatni, ill. oktatóként, kutatóként elhelyezkedni mind az Állatorvostudományi Egyetemen, mind az állatorvosi és egyéb állattudományi kutatóintézetekben, ill. a vállalatok (pl. CEVA-Phylaxia) kutatórészlegeiben, ami a hazai mellett szintén nemzetközi munkavállalási lehetőséget is tud biztosítani a későbbiekben.

Még a Szent István Egyetem diplomás pályakövető rendszere keretében történt felmérések alapján elmondható, hogy az Állatorvostudományi Kar hallgatóinak 83%-a keresett végzést követően rögtön munkát, és a végzettek 72%-a azonnal, további 16%-a pedig keresés után el tudott helyezkedni.

Egyelőre viszonylag kis számban vállalnak munkát magyar állatorvosok külföldön, de számuk folyamatosan növekszik, mivel az ÁTE állatorvos-doktori diplomáját Európa szinte minden országában (nem csak az EU-ban) honosítási vizsga nélkül elfogadják a sikeres EAEVE (az Európai Állatorvos-képző Intézmények Szövetsége) akkreditációnknak köszönhetően.

A nálunk végzett külföldi hallgatók túlnyomó többsége magyar nyelvtudás híján vagy szülőhazájában vagy más európai országban tud szinte azonnal munkát vállalni mindazokon a területeken, amelyeket az előzőekben a hazai állatorvosi karrierlehetőségekkel kapcsolatban felsoroltunk. Az eddigi visszajelzések alapján a budapesti állatorvosi diploma értékét nemzetközi szinten is elismerik, így a nálunk végzett külföldi hallgatók elhelyezkedése külföldön sem okoz problémát sem az üzleti, sem a hatósági szférában.

### Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása

Az alábbi táblázat alapján megállapítható, hogy az intézmény saját, egyben Magyarország legnépesebb régiójából vonzotta a legtöbb hallgatót 2015-ben (1. táblázat).

1. táblázat **2015/16-os tanévre felvett magyar hallgatók megoszlása régiónként**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Régió | Osztatlan képzés (fő) | Alapképzés (fő) | Összesen (fő) |
| Dél-Alföld | 12 | 0 | 12 |
| Dél-Dunántúl | 9 | 0 | 9 |
| Észak-Alföld | 18 | 1 | 19 |
| Észak-Magyarország | 9 | 1 | 10 |
| Közép-Dunántúl | 14 | 4 | 18 |
| Közép-Magyarország | 38 | 12 | 50 |
| Külföldi középiskola | 1 | 1 | 2 |
| Nyugat-Dunántúl | 7 | 3 | 10 |
| **Összesen** | 108 | 22 | **130** |

Mivel az 1500 fős graduális hallgatói létszámnak csak a harmadát teszi ki a hazai hallgatók aránya, ezért érdemes megvizsgálni a külföldi hallgatók megoszlását is (2. táblázat).

2. táblázat **Külföldi hallgatók megoszlása**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **nemzetiség** | **angol nyelvű program** | **német nyelvű program** | **összesen (fő)** |
| 1 | amerikai | 9 |  | 9 |
| 2 | brazil | 23 |  | 23 |
| 3 | brit | 55 |  | 55 |
| 4 | chilei | 1 |  | 1 |
| 5 | ciprusi | 29 |  | 29 |
| 6 | dán | 2 |  | 2 |
| 7 | dél-afrikai | 1 |  | 1 |
| 8 | dél-koreai | 2 |  | 2 |
| 9 | finn | 5 |  | 5 |
| 10 | francia | 35 |  | 35 |
| 11 | görög | 12 |  | 12 |
| 12 | indiai | 1 |  | 1 |
| 13 | ír | 189 |  | 189 |
| 14 | iráni | 5 |  | 5 |
| 15 | izlandi | 3 |  | 3 |
| 16 | izraeli | 15 |  | 15 |
| 17 | japán | 8 |  | 8 |
| 18 | kajmán-szigeteki | 1 |  | 1 |
| 19 | kanadai | 8 |  | 8 |
| 20 | libanoni | 15 |  | 15 |
| 21 | litván | 1 |  | 1 |
| 22 | luxemburgi | 0 | 2 | 2 |
| 23 | magyar | 20 | 2 | 22 |
| 24 | malajziai | 1 |  | 1 |
| 25 | máltai | 29 |  | 29 |
| 26 | mauritiusi | 4 |  | 4 |
| 27 | német | 83 | 190 | 273 |
| 28 | norvég | 210 |  | 210 |
| 29 | olasz | 2 | 3 | 5 |
| 30 | orosz | 1 |  | 1 |
| 31 | osztrák | 0 | 9 | 9 |
| 32 | pakisztáni | 1 |  | 1 |
| 33 | portugál | 2 |  | 2 |
| 34 | román | 1 |  | 1 |
| 35 | spanyol | 3 | 1 | 4 |
| 36 | srí lankai | 1 |  | 1 |
| 37 | svájci | 4 | 3 | 7 |
| 38 | svéd | 40 |  | 40 |
| 39 | szingapúri | 1 |  | 1 |
| 40 | szlovák | 1 |  | 1 |
| 41 | thai | 1 |  | 1 |
| 42 | török | 1 |  | 1 |
| 43 | új-zélandi | 1 |  | 1 |
| 44 | venezuelai | 1 |  | 1 |
|  | **összesen (fő)** | **828** | **210** | **1038** |

A legtöbb hallgatót vonzó legnépszerűbb képzéseken a magukat legnagyobb számban képviselő nemzetek rangsora mutatja az intézmény erős nemzetközi vonzását (3. táblázat).

3. táblázat **Nemzetiségek rangsora az angol programban**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **nemzetiségek rangsora angol program** | | |
|  | **nemzetiség** | **összesen (fő)** |
| 1 | norvég | 210 |
| 2 | ír | 189 |
| 3 | német (angolon) | 83 |
| 4 | brit | 55 |
| 5 | svéd | 40 |
| 6 | francia | 35 |
| 7 | ciprusi | 29 |
| 8 | máltai | 29 |
| 9 | magyar | 20 |
| 10 | izraeli | 15 |
| 11 | libanoni | 15 |
| 12 | görög | 12 |
| 13 | amerikai | 9 |
| 14 | japán | 8 |
| 15 | kanadai | 8 |

### Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban

Az Állatorvostudományi Egyetemnek nincs hazánkban versenytársa az állatorvosképzés terén, karunk az európai piacon szembesül versenyhelyzettel. A magyar nyelvű képzésnek a bécsi állatorvosképzés nem versenytársa, a Bécsi Állatorvos-tudományi Egyetem által támasztott versennyel egyedül a lóklinikai szolgáltatások és a kutatási megbízások terén kell számolnunk. Ennek ellensúlyozására az üllői lóklinikánkra 3 európai diplomate fokozattal rendelkező állatorvost vettünk fel 2013 óta. Számottevő versenyt jelentenek az angol nyelvű képzésben a közép-európai egyetemeken (pl. Brno, Kassa, Temesvár, Wroclaw) megnyílt hasonló kurzusok. E téren fontos versenyelőnyt jelent a kar nemzetközi kétlépcsős EAEVE akkreditációja, amit a 97 európai állatorvosképző intézmény közül hetedikként érdemeltünk ki. Kedvező piaci helyzetünk megmutatkozik az idegen nyelvű képzésre jelentkezők továbbra is magas számában, ami átlagosan háromszoros túljelentkezést mutat. Oktatásunk magas színvonalának és jó megítélésének fenntartása érdekében Európában létrehoztuk az egyedülálló onkológiai, valamint egzotikus és vadegészségügyi tanszékeket, ill. önálló haszonállat- és mobilklinikát alapítottunk. Ezen túlmenően megcéloztuk az amerikai akkreditáció elnyerését is, amivel jelenleg a kontinentális Európában csak két egyetem rendelkezik, így érezhető versenyelőnyt biztosítana számunkra a jövőben. Nem szembesül az ÁTE komoly hazai versennyel a Biológia BSc és a Biológus MSc szak terén, annak ellenére, hogy e szakokat hazánk 8 egyetemén és főiskoláján oktatják. A karunkon folyó biológia- és biológusképzés magas színvonala és tutoriális jellege miatt állja a versenyt, itt is sokszoros a túljelentkezés; 2015-ben a mi karunkon volt a legmagasabb a felvételi pontszám, messze meghaladva még az ELTE ponthatárát is, a vidéki képzésekről nem is beszélve.

## A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

### Az intézmények képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése

Magas színvonalú oktatói, kutatói követelményrendszer 1992 óta működik. A minősített oktatók, kutatók magas aránya (a dolgozói összlétszám 21,29%-a, az oktatók és a kutatók több mint 80%-a) garantálja az elméleti oktatás magas színvonalát (4. táblázat).

PhD fokozattal rendelkezik 70 fő, tudományok kandidátusa 13 fő, MTA doktori fokozattal bír 12 fő és MTA rendes tag 1 fő.

4. táblázat **Oktatók-kutatók létszámadatai 2015. évre**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Összesen (fő) | Ebből nő (fő) | Minősítettek (fő) |
| Oktatók |  |  |  |
| egyetemi tanár | 22 | 2 | 22 |
| egyetemi docens | 25 | 6 | 25 |
| egyetemi adjunktus | 23 | 5 | 22 |
| egyetemi tanársegéd | 5 | 3 | 2 |
| **Oktatók összesen** | **75** | **16** | **71** |
| Kutatók |  |  |  |
| tudományos főmunkatárs | 10 | 2 | 10 |
| tudományos munkatárs | 15 | 10 | 9 |
| tudományos segédmunkatárs | 15 | 6 | 6 |
| **Kutatók összesen** | **40** | **18** | **25** |

### Az intézmények képzési portfóliójának értékelése

Az egyetem képzési portfóliója az osztatlan állatorvosképzést (magyar, angol és német nyelven), valamint a biológia BSc és a biológus MSc képzést tartalmazza. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők pedig szakirányú továbbképzésben vehetnek részt, továbbá a doktori iskolában szerezhetnek tudományos fokozatot. A képzési portfólió stabil és az egyetemen a hazai és a nemzetközi munkaerőpiacon jól hasznosítható és továbbfejleszthető ismeretekre tehetnek szert a hallgatók. Az állatorvosképzésben 100, a biológia BSc és biológus MSc képzésben kb. 9-10%-os az egyetem részaránya az országos képzésben. A képzési kínálat arányait megfelelőnek tartjuk. A korábbi ÁOTK a karok országos rangsorában általában előkelő, a rangsorolás szempontjától függően 5-15. közötti helyet foglalt el. Képzéseink keresettek, állatorvos szakon 4-5, biológus szakon 8-10-szeres a túljelentkezés. A szakirányú továbbképzési szakokat az igények függvényében indítjuk, de 2012-től folyamatosan évi 3-5 szakállatorvosi képzés folyik párhuzamosan és több tucat ún. "kistanfolyam" kerül megtartásra. Az állatorvosképzés egységes, osztatlan képzés, ahol a ráépülő szakirányú továbbképzési szakokkal mutatkozik erős szinergia.

A biológiaképzés az állatorvosi alapozó képzéssel mutat jelentős szinergiát. A biológia BSc és a biológus MSc képzés harmonikusan épül egymásra. A képzések egymással arányosak.

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

Az első vizsgák az állatorvosképzésben gyakran eredménytelenek. Megfigyelhető, hogy az újonnan egyetemi polgárrá váló fiatalok még nem tudnak egyetemista módon tanulni. Biológiából, anatómiából nem ritka a 40-50%-os bukási arány az első két félévben, s nem javítja a statisztikát a kémia vizsga sem. A tanszékek oktatómunkája kiváló (ezt a hallgatói minősítések is elismerik), de aki szorgalmi időszakban nem tanul folyamatosan, az csak a vizsgaidőszakban nem fog boldogulni a nagy mennyiségű és nagyon konkrét tananyaggal. Később megszokják az egyetemet, alkalmazkodnak, és a 11 féléves képzést átlagosan 12 félév alatt befejezik hallgatóink. Igényességüket jelzi, hogy minden félévben vannak néhányan, akik eredményes vizsgájukat is javítják.

A biológus alapképzésben a bukottak aránya az első félévben közel azonos, mint az állatorvosoknál. A tutoriális képzés következménye az, hogy itt meredekebben csökken a képzés során a bukási arány. A mesterképzés első évében már tudnak tanulni a hallgatók. Itt már csak 3-6%-os bukási arány mutatkozik.

Az állatorvos szakon az államvizsgára bizottság előtt kerül sor. A kérdező tanár karunk elismert oktatója, és mind a hatóság részéről, mind a gyakorló állatorvosokat képviselő Magyar Állatorvosi Kamara részéről van bizottsági tag.

Állatorvos szakon a felvett hallgatók egy része az első félévi vizsgák során szembesül azzal a ténnyel, hogy ez a képzés nehéz, sok tanulást, nagy szorgalmat és legalább közepes képességet igényel. Többen közülük nem kívánnak akkora energiát fektetni felsőfokú tanulmányaikba, amivel ez a kurzus elvégezhető. Ez az oka annak, hogy az első félév során – általában még a vizsgaidőszak megkezdése előtt – 8-10 hallgató kéri elbocsátását. Mások csak a vizsgákon szembesülnek azzal, hogy a képességük vagy a befektetett energiájuk nem volt elegendő. Van néhány olyan hallgatónk is, aki a kötelező tantárgyakból az első öt félévre megengedett utóvizsgákat már két félév alatt összegyűjti vagy megközelíti, emiatt újra beadja felvételi kérelmét. Felvételük esetén az új hallgatói jogviszonyban az előzőből származó, sikeres vizsgákat akkreditáltatjuk, de az utóvizsgákat nem hozzák magukkal.

A Biológia BSc-n a nagy lemorzsolódási arány oka az, hogy sok diák a felvételi jelentkezési lapon az állatorvos szak után másodikként jelöli meg a Biológia BSc-t. Ezek a − csak néhány ponttal az állatorvosi felvételi ponthatártól lemaradt − diákok azután megkezdik tanulmányukat, s az itt megszerzett kémia és biológia tudás birtokában újra felvételiznek az állatorvos szakra, ahová ezek után már nagy valószínűséggel be is kerülnek. Ezek után természetesen kérik, hogy szüntessük meg hallgatói jogviszonyukat a Biológia BSc-n.

A Biológus MSc képzésben a nagyobb lemorzsolódás okát abban látjuk, hogy nagyon heterogén a hallgatók előképzettsége. Több olyan diákot veszünk fel, különböző „oldalági bemeneti szakként” megengedett BSc végzettséggel, akiknek az első és második félév során akár plusz 20 kreditért BSc-s tárgyakat kell pótolni, ami óriási terhelést jelent számukra.

Az állatorvos szakon a végzéshez szükséges átlagosan 12 félév magyarázata az, hogy − az állatorvos-tudomány jellegéből adódóan − az előtanulmányi követelmények rendszerét úgy állítottuk össze, hogy a tantárgyak logikus sorrendben kövessék egymást. Ennek az is a következménye, hogy néhány tantárgy sikertelen vizsgája következtében nagyon nehéz olyan egyéni tanulmányi rendet kialakítani, amely lehetővé teszi a hallgatóknak a mintatantervnek megfelelő 11 félév alatt a diploma megszerzését. A másik ok, hogy sok hallgatónk vesz részt a hallgatói mobilitási programokban (pl. Erasmus), ahol nem tudnak minden tantárgyat az adott félév alatt felvenni és befejezni, emiatt egyéni tanulmányi rend összeállítására kényszerülnek. Egyetemünkön a beiratkozástól a diploma átvételéig terjedő átlagos időtartamot nem növeli a nyelvvizsga hiánya. Az állatorvos szakon a felvett hallgatóink 70-80%-a jut el a záróvizsgáig.

A Biológia BSc és a Biológus MSc szakokon az oktatás kiscsoportos formában, gyakorlat-orientáltan zajlik. Így a tutoriális képzés minden előnye érvényesül, hiszen a diákokkal egyedileg tudnak foglalkozni oktatóik. Ennek megfelelően a lemorzsolódási arány 10-15%.

Az ÁTÉ-n az elitképzés egyik megnyilvánulási formája és helye a TDK. A hallgatóság 40-45%-a vett részt átlagosan a TDK munkájában. A konferenciára benyújtott dolgozatokat két oktató egymástól függetlenül, írásban bírálja, és csak azok a munkák adhatók elő a konferencián, amelyek mindkét bírálótól megkapták a maximális pontszámnak legalább a felét. A konferencián 10-12 tagú oktatói és egy hasonló méretű hallgatói zsűri működik. A bemutatott témák több mint 90%-a saját kísérleteket is tartalmaz. A TDK-ban folyó munka egyenletes. Az OTDK-n a bemutatott dolgozatoknak átlagosan 40-50%-a szerepel. Az OTDK-n elindított hallgatóink nagy arányban nyertek díjakat és különdíjakat. Ha csak az első-harmadik helyezéseket számítjuk, akkor minden 3. dolgozat lett díjazott, amennyiben a különdíjakat is hozzászámítjuk, akkor majdnem minden 2., az ÁTÉ-ról induló tudós diák kapott valamilyen elismerést a munkájáért. Az OTDK-n elnyert díjak száma a hallgatói létszámunkhoz viszonyítva kiemelkedő. A TDK működését kiválónak értékeljük.

Az ÁTÉ-n nem működik szakkollégium.

Az állatorvosképzésben − államközi szerződés alapján − német nyelven az első és másod évfolyamon oktatunk. A német hallgatók a 4. szemesztert követően a német egyetemekről kiesők helyére felvételt nyerhetnek valamelyik németországi állatorvosképző intézménybe, vagy nálunk is folytathatják tanulmányaikat az angol nyelvű kurzusban. Az angol évfolyamok a felvételtől a diploma megszerzéséig tanulhatnak karunkon. Mind a német mind az angol képzés programja 90-95%-ban megegyezik a MAB által akkreditált magyar képzés programjával.

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

Az állatorvosképzés – Európában egyedülálló módon, három nyelven – a magyar mellett angolul és németül is folyik, a világ közel 40 országából érkezett idegen nyelven tanuló hallgatók 2/3-át teszi ki a másfélezer diákunknak (1. ábra).

Évente 140-150 államilag támogatott magyar hallgató nyer felvételt az intézménybe biológia BSc, biológus MScvagy osztatlan (állatorvosi) képzésre.

1. ábra: **Hallgatói létszám alakulás az idegen nyelvű és magyar nyelvű képzések szerint**



## A K+F+I tevékenység értékelése (nem művészeti intézmények esetén)

### A kutatási portfólió értékelése

Kiemelt célunk, hogy az állatorvos-tudomány területén Európa egyik nemzetközileg elismert, vezető felsőoktatási intézménye maradjunk és ezt a pozíciónkat tovább erősítsük. További célunk, hogy az egyetem − megtartva az állatorvos-képzésünk eddigi fejlődési pályáját, ápolva szellemiségét és hagyományait − továbbra is élenjáró szerepet töltsön be a hazai tudományos képzés és továbbképzés, az állategészségüggyel összefüggő kutatások és szolgáltatások területén, valamint az intézetei, tanszékei által művelt szűkebb tudományterületeken. Törekszünk a doktori képzés magas színvonalának megőrzésére, valamint a hazai és a nemzetközi munkaerőpiacon jól hasznosítható és továbbfejleszthető ismeretek közvetítésére.

Az egyetem tudománypolitika célja a tudományos szféra működésének és fejlődésének biztosítása, valamint a tudományos eredmények hasznosításának elősegítése. A tudásháromszög-elv szerint az innováció alapfeltétele az oktatás és a kutatás. Magas színvonalú oktatás csak fejlett kutatás mellett valósulhat meg.

A korábbi Állatorvostudományi Kart kutatási teljesítménye eredményeként a Kormányzat 2012-ben 4 évre „kutató karrá” minősítette. A Kutató Kar számára nyújtott támogatást kizárólag a kutatómunka ösztönzésére és minőségi javítására fordítottuk, ezért a kijelölt irányelveknek megfelelően, a korábbi pozitív tapasztalatok alapján a következő területeken kívánjuk azt továbbiakban is felhasználni: doktori iskola működése, független kutatásfejlesztés (működtetés, kapacitás, versenyképesség), oktatói kutatói kiválóság elismerése és javadalmazása, tehetséggondozás, kutatási eredmények terjesztése. Intézményi szinten publikációs stratégiát dolgoztunk ki. Támogatjuk továbbá a két- és többoldalú kutatási együttműködésekben való részvételt, valamint a tudományos ismeretterjesztő rendezvényeken, fórumokon való aktív jelenlétet. Annak érdekében, hogy a gyakorló állatorvos kollégákat szorosabban bevonjuk az ÁTE kutatási tevékenységébe, és hogy a kutatási és fejlesztési eredmények minél nagyobb hatékonysággal érvényesüljenek a gyakorlati életben, a kétirányú kommunikációt fent kívánjuk tartani és lehetőség szerint fokozni. Ugyancsak hangsúlyt fektetünk arra, hogy az ÁTE publikációs tevékenysége a lehető legnagyobb nyilvánosságot kapja nemcsak a hazai szakma előtt, de nemzetközi szinten is. A tudománypolitikai tervezést, nyomon követést és az intézményi kutatásmenedzsment hatékonyabbá tételét, a tény alapú döntéshozatal lehetőségeinek bővítését az e célra 2013-ban létrehozott Kutató Kari forráselosztását gondozó Kutatókar Bizottság (jelenleg Kutatási Bizottság) látja el. A tény alapú döntéshozatalt és nyomon követést segíti az indikátorok évről évre történő aktualizálása és értékelése.

A nemzetközi szinten is versenyképes tudományos teljesítmény alapfeltétele, hogy kutatatási tevékenységet végzők a jelenleginél nagyobb mértékben járuljanak hozzá a nemzetközi, illetve az angol nyelvű hazai publikációs produktivitás növeléséhez. Kiemelt cél a tudományos publikációk nyitott hozzáférésének (open access) megteremtése és az open access publikálás anyagi támogatása. Az eredményes, nemzetközi szinten egyértelműen elismert kutatás fenntartásával, a kutatási területek bővítésével és nemzetközi súlyának növelésével, különös tekintettel az oktatók, kutatók, továbbképzéseken, konferenciákon való rendszeres részvételérének, a kutatási eredmények impakt faktorral rendelkező folyóiratokban való megjelentetésének elősegítésével szintén hozzá kívánunk járulni a nemzetközi, illetve az angol nyelvű hazai publikációs produktivitás növeléséhez (2. ábra). Az oktatók oktatói terhének csökkentésével és a kutatási-fejlesztési teljesítményükkel kapcsolatos kötelezettségek növelésével tovább kívánjuk fokozni a tudományos aktivitást.

2. ábra: **A Kutató Kari támogatás hatása az egyetem összes impakt faktorának alakulására**



*Jelmagyarázat: Pontozott vonal: Kutató Kari támogatás nélkül, Szaggatott vonal: Kutató Kari támogatással, Nyíl: Kutató Kar támogatás indulása*

*Megjegyzés: A társszerzőségek kiszűrésével kapott adatok (minden cikk egyszer számít)*

Jelentős feladat a jól működő, egységes kutatás-nyilvántartási rendszer létrehozása. Ennek értelmében az Állatorvostudományi Egyetem tudományos tevékenységét nemzetközi szinten bemutató és értékelő egyéb adatbázisok (researhgate.net) gondozására különösen figyelünk.

Az Állatorvostudományi Egyetemen 34 kutatócsoportot tartunk nyilván. A kutató csoport alakításának feltétele a megfelelő kutatási tevékenység, a szakmai szervezeti tagság, hosszú távú együttműködések, igényelhető szolgáltatások, és a referenciaként szolgáló eddigi megbízások és elnyert pályázatok bemutatása (<http://kutatocsoportok.szie.hu/node/139>).

A kutatócsoportok felölelik az állatorvostudományi kutatások teljes területét (Állathigiéniai, Állomány-egészségtani és Állatorvosi Etológiai kutatócsoport, Állattenyésztési és Állatorvosi Genetikai Kutatócsoport, Anatómiai és Fejlődéstani Kutatócsoport, Andrológiai/asszisztált Reprodukciós Kutatócsoport, Anyagcsere-biokémiai Kutatócsoport, Bakteriológiai Kutatócsoport, Biometeorológiai Kutatócsoport, Elektronmikroszkópos Kutatócsoport, Endokrinológiai Kutatócsoport, Élelmiszer-Mikrobiológiai Kutatócsoport, Élelmiszer-Toxikológiai Kutatócsoport, Farmakokinetikai és Gyógyszer-Metabolizmus Kutatócsoport, Gasztroenterológiai Kutatócsoport, Hepcidin Kutatócsoport, Immunoendokrinológiai és Immunoepigenetika Kutatócsoport, Immunológiai Kutatócsoport, Kisállat-Sebészeti Kutatócsoport, Klinikai Laboratóriumi és Onkológiai Kutatócsoport, Kardiológiai, Nefrológiai és Ultrahang-Diagnosztikai Kutatócsoport, Konzerváció-Genetikai Kutatócsoport, Kórbonctani Kutatócsoport, Kórszövettani és Halkórtani Kutatócsoport, Lógyógyászati Kutatócsoport, Molekuláris Farmakológiai és Toxikológiai Kutatócsoport, Neuroendokrin Kutatócsoport, Neurofiziológiai és Neuromorfológiai Kutatócsoport, Ökológiai Kutatócsoport, Parazitológiai Kutatócsoport, Preklinikai gyógyszer-fejlesztési Kutatócsoport, Statisztikai Módszertani Kutatócsoport, Szövettani Kutatócsoport, Szülészeti Kisállat Klinika Kutatócsoport, Virológiai Kutatócsoport, Viselkedésbiológiai Kutatócsoport). A kutatócsoportok kiválóságát és eredményességét évenként az MTMT-ben megjelenő publikációik alapján mérjük és kívánjuk a továbbiakban is hasonlóan értékelni, a legkiválóbbakat támogatásban részesítjük.

Az elmúlt években 70 lezárt projektünk volt 356 millió Ft nyert összeggel. A kiírók: KTIA, OTKA, OMA Alapítvány, OM/OKM/NEFMI/EMMI, EU, NSZFI, NKA, GKM/NFGM voltak.

Fenntartási időszak alá eső projektjeink a következők: KMR\_12-1-2012-0020 azonosítószámú projekt esetében az ÁTE a teljes körű átvevő, a KMOP-4.2.1/B-10-2011-0007 azonosítószámú projekt esetében az Állatorvostudományi Egyetemet a fenntartási időszakban adatszolgáltatási kötelezettség terheli. A KMOP-4.2.1/B-10-2011-0007 sz. projekt keretében 89.367.459 Ft összegben szereztünk be műszereket, többek között ultranagynyomású folyadékkromatográffal kapcsolt tandem tömegspektrométer (U-HPLC/MS/MS). A TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0011 azonosítószámú projektnél az ÁTE vállalta a fenntartási időszakban a saját TDK és Doktori Iskola és a TDK tevékenységével kapcsolatos honlap (http://www2.univet.hu/tdk/) fenntartását a projekt arculati elemeivel együtt. A TÁMOP -4.1.1-08/2/KMR-2009-0013 azonosítószámú projekt esetében az ÁTE-t a fenntartási időszakban adatszolgáltatási kötelezettség terheli, illetve vállalta a rá eső indikátorhányad teljesítését. A TÁMOP-4.2.1/B-11/2/KMR-2011-0003 azonosítószámú projektnél az ÁTE-t a fenntartási időszakban adatszolgáltatási kötelezettség terheli, illetve vállalta a rá eső indikátorhányad teljesítését, és a már teljesített indikátorok fenntartását. A KTIA\_AIK\_12-1-2012-0012 azonosítószámú projekt esetében a fenntartási időszakban az ÁTE vállalta a felsorolt indikátorokhoz kapcsolódó évenkénti adatszolgáltatást, illetve a fenntartási időszakra az indikátor értékek teljesítését. A KTIA\_AIK\_12-1-2012-0012 azonosítószámú projektben elért főbb eredmények: kifejlesztett új szolgáltatás (PPV1 HUN vírustörzs - vakcina) termékleírás, módszertani összefoglaló a sarcocystiosis molekuláris diagnosztikájáról, a PPV2 ELISA diagnosztikai eljárás leírása, redoxpotenciál mérésen alapuló mikrobaszám-meghatározás élelmiszermintákból, módszertani összefoglaló a Toxoplasma gondii okozta fertőzöttség szerológiai vizsgálatáról. A TÁMOP-3.2.4-09/1/KMR-2010-0020 azonosítószámú projekt esetében az Állatorvostudományi Könyvtár, Levéltár és Múzeum a pályázat fenntartási időszakának végéig köteles a KDKL munkatársai által megjelölt időpontokban, adott időszakra vonatkozóan adatokat szolgáltatni egyes mutatók tekintetében.

Jelenleg 17 futó projektünk van 347 millió Ft nyert összeggel. Ezek támogatói: EU FP7, KTIA\_TÉT, IVF, TEMPUS Joint Project, OTKA és az MVH.

Beadott és elbírálás alatt lévő projektjeink száma 19 (összeg 338 millió Ft és 167 500 USD). Kiírók: KTIA TÉT (TÉT\_15\_TR), NKFIH K\_16, MTA, KTIA TÉT (TÉT\_15\_IN), NKFIH PD\_16, NKFIH PD\_17, Ajinomoto Innovation Alliance Program.

Az oktatáshoz hasonlóan az állatorvosi kutatások is egyediek, ezért az ÁTE önállósága megteremti a lehetőségét agrár-felsőoktatási és orvosi intézményekkel történő hatékonyabb együttműködésnek. Ennek eredménye képen jelentős pályázati, bevételi és ezzel együtt további tudományos teljesítménybeli növekedés várható, mivel önálló egyetemként benyújthatunk olyan pályázatot is, amit karként nem tehetünk meg, ugyanakkor önálló egyetemként egyenrangú partnerként vehetünk részt az EU állatorvos-képző intézményeinek pályázati konzorciumaiban.

További cél a klinikai kutatás és szolgáltatás integrált fejlesztése a rezidens-képzés adminisztratív és infrastrukturális feltételeinek megteremtésével.

### A K+F+I kapacitások értékelése

Az ÁTE célja, hogy fejlesztési koncepciói azonosuljanak és időarányosan egyezzenek a 2014-2020 időszakra vonatkozó Tudománypolitikai Stratégiával azért, hogy az egyetemet versenyképessé tegye, biztosítsa tudományos és a technológiai fejlődését, valamint eredményeinek hasznosítását. A Tudománypolitikai Stratégia (2014-2020) szerint egész Európa és benne Magyarország versenyképessége a tudomány és a technológia fejlődésében, valamint annak hasznosulásában rejlik. Magyarország Kormánya a „Befektetés a Jövőbe” címet viselő Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégiájában olyan fejlesztési irányokat határozott meg, amelyek egyértelmű célja a hazai innovációs tevékenység erősítése. Ugyanakkor a magyarországi kutatás-fejlesztés a nyugat-európai országok rendszerétől eltérő berendezkedése megkívánja egy olyan stratégia meglétét is, amely a felsőoktatási intézmények jórészt alapkutatási teljesítményeit és azok gazdasági versenyképességet megalapozó jelentőségét helyezi előtérbe, és amely jól illeszkedik a Kárpát-medence sajátos természeti, társadalmi, gazdasági kihívásainak tudományos megalapozottságú kezeléséhez. A magas színvonalú kutatások alapfeltétele, hogy megfelelő kutatói utánpótlás álljon rendelkezésre. Emiatt a kutatói létszám (doktori kibocsátás) növelése nélkülözhetetlen. Ennek elérésére célunk a jelenleg egységes PhD képzésen belül két, egy állatorvosi alaptudományi és egy alkalmazott állatorvostudományi programirány, majd – kedvező tapasztalatok esetén – doktori iskola létrehozása. Várható eredmény a doktori iskolák törzstag létszámának jelentős növekedése, a témakiírások számának emelkedése és ez által a doktori fokozatszerzések számának növekedése. A tudománypolitikai stratégia célkitűzései illeszkednek a Befektetés a Jövőbe Nemzeti K+F+I stratégia célkitűzéséhez, ami magába foglalja a teljes K+F+I rendszerre vonatkozóan a kutatói létszám megcélzott növekedését. Reményeink szerint a doktori fokozatszerzések számának jelentős növekedése a minősítéssel is rendelkező kutatói létszám növekedését is magába foglalja.

A hazai felsőoktatásban a tehetséggondozás kiemelkedő formája a tudományos diákköri tevékenység, a TDK. Ennek alapján célunk a TDK-tevékenység területén elért kiemelkedő eredményeink megőrzése, a diákköri munka további rendszeres ösztönzése.

Kutatási infrastruktúránk megfelelő az egyes kutató csoportok által művelt kutatások témák műveléséhez.

Célunk korszerű Közép-európai kisállat-, haszonállat-, és lóegészségügyi laboratóriumi szolgáltatás nyújtása, a laboratóriumi kapacitások összehangolása, központi laboratórium létrehozása a helyenként megtalálható korszerű berendezések hatékony kihasználására, a laboratóriumi szolgáltatások akkreditált szintre fejlesztése, továbbá a fizető szolgáltatások körének bővítése. Ez erősíti a gyakorlat-orientált haszonállat központú képzést.

További cél az élelmiszer-biztonsági terület fejlesztése a kutatásban többek között a NÉBIH-ben létrehozott kihelyezett tanszék segítségével. A későbbiekben egy Élelmiszerbiztonsági Intézetet/Kutató Központot szeretnénk létrehozni, ami segíteni fogja a jogszabályilag előírt, ill. a piac által igényelt hazai és nemzetközi élelmiszerbiztonsági laborvizsgálatok költséghatékony elvégzését, uniós és hazai élelmiszerbiztonsági kutatási támogatások hatékony felhasználását, valamint a hazai élelmiszerbiztonsági tudományos és oktatási háttér és egységes szakmai koordináció megteremtését.

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

Színvonalas kutatások nem kivitelezhetők jó minőségű kutatási infrastruktúra nélkül, a kutatólaboratóriumok, a kutatási célú információs alaphálózati infrastruktúra és ráépülő számítástechnikai kapacitások, valamint a kutatási célú tudományos adatbázisok fejlesztése egyaránt kívánatos cél a hazai kutatás-fejlesztési szféra fejlesztése érdekében. Az ÁTE kutatási stratégiájában továbbra is fontos szerepet szánunk egy olyan Diagnosztikai és Kutatásfejlesztési Központ (DKK) fejlesztésének, amely hosszú távon képes integrálni az oktatás-kutatás-fejlesztés hármasát és ötvözni azt az állatorvosi munka laboratóriumi diagnosztikai és diagnosztikai képalkotó tevékenységével. A DKK és rajta keresztül a legkiválóbban teljesítő kutatócsoportjai alkotják a gerincét annak a haszonállat gyógyászattal és élelmiszerbiztonsággal foglalkozó intézményi kutatóműhelynek, amely alapja lehet 2017-től egy kiválósági központnak.

A további fejlesztések révén ezt a Központot kívánjuk még inkább alkalmassá tenni arra, hogy intézményközi koordináló szerepet töltsön be nemcsak a hazai szakirányú kutatóintézetek, felsőoktatási kutatólaboratóriumok és más K+F+I kutatóhelyek között, de egy interdiszciplináris kapocsként is működjön a hazai élelmiszerbiztonsági K+F+I területén. Egyetemünk speciális helyzete az állatorvos tudomány és oktatás területén, predesztinál régiós szerepvállalásra, ezért elkezdtünk célzott problémakörök mentén kiépíteni egy Kelet-Közép-Európai kutatói hálózatot. Ennek eredményeként koordinálásunk mellett 2016. február 1-én megszületett egy multilaterális együttműködési megállapodás 9 ország 19 partner intézménye részvételével. A megállapodás témája a határokon átnyúló betegségek, fertőzések köre (virológiai, parazitológiai, járványtani kutatási együttműködés, adat-, minta-, információcsere). A klaszter legfőbb célja az, hogy erős szakmai programokkal vegyen részt nemzetközi, elsősorban Európai Uniós K+F+I (elsősorban Horizon 2020) pályázatokban, amelyek eredményei elsősorban a régión belül hasznosulnak. Stratégiai fejlesztési cél a vállalati és felsőoktatási intézményi együttműködések támogatása (intézményi projektek) és K+F+I hálózatok kialakítása.

Az ÁTE Somogy megyei és Győr-Moson-Sopron megyei telephelyei és más intézmények, vállalatok (Kaposi Mór Oktató Kórház, Klinikai Onkológiai Centrum, Kaposvári Egyetem Vadgazdálkodási Tájközpont és a Magyar Tejgazdasági Kísérleti Intézet kutatói) között közös hazai és nemzetközi kutatások elindítását tervezzük, ami elősegíti az alapkutatások nemzetközi beágyazottságának növelését, valamint a kutatási hálózati kapcsolatok erősítését. Ez biztosítani fogja a K+F+I fókuszt, megújítja az infrastruktúrát és biztosítja a humánerőforrást. Célunk ezzel a kutatói létszám és aktivitás növelése, a nemzetközi, szektorközi és ágazati kutatói mobilitás ösztönzése. Az intézmények közötti K+F+I hálózatok kialakítása, a K+F+I fókusz erősítését szolgálná, amely egyik eredménye az oktatási célra is alkalmas tejhigiéniai és tejmikrobiológiai laboratóriumi eszközpark kiépítése lehetne.

Hangsúlyozottan kívánjuk kezelni a hazai és nemzetközi kutatási kapcsolatok fejlesztését és szorosabb kutatási együttműködések kiépítését más egyetemekkel. Az Egyetemi kutatócsoportok között az együttműködést szorosabbra kívánjuk fűzni, kutatói fórum létrehozásával, a fiatal tudósok konferenciájának rendszeres megszervezésével, továbbá kutatási együttműködési szerződések megkötésével és közös pályázatok beadásával. Ez a nemzetközileg elismert kutatási eredményeinket is növelni fogja. A kutatási pályázati lehetőségek jobb kihasználását, a pályázati aktivitás növelését segíti a tervezett pályázati iroda kiépítése. A vállalatokkal (pl. gyógyszer- és takarmánygyártó, valamint –forgalmazó cégekkel) kötött K+F+I kutatási megbízásokat, közép- és hosszú távú kutatási együttműködéseket továbbra is fontosnak tartjuk. Az EU által elismert állatvédelmi kutató központ létrehozása szintén céljaink között szerepel.

## A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése

### A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése

Az ÁTE a „harmadik misszió” keretében szerves kapcsolatra törekszik a gazdasági-társadalmi környezetével. Ez azt jelenti, hogy akár az egyetem részéről, akár a gazdasági élet szereplőitől érkező megkeresésekben rejlő lehetőségeket törekszik optimálisan kihasználni, figyelembe véve a partner és a piac igényeit. Az ÁTE-nak a 2011–2015 közötti időszakban számos ilyen jellegű együttműködési megállapodása született. Az ÁTE elitegyetemi megítélésének, jó nevű professzorainak, valamint a piaci igényekhez alkalmazkodó képzési portfóliójának köszönhetően a nem akadémiai szférából is folyamatosan felkérések érkeznek ilyen együttműködési megállapodások létesítésére. A 2011–2015-ös évek időszakában számos, elsősorban gyógyszer-, takarmánygyártó- és forgalmazó, ill. állatorvosi laborszolgáltatást nyújtó vállalattal (pl. MSD Animal Health, Zoetis, Tolnagro, Alphavet, CEVA-Phylaxia, Ingelheim-Boehringer, Vitafort, Á.T. Kft.) kötöttünk kutatási, szaktanácsadási, továbbképzési együttműködési megállapodást, amely keretében – többek között – projektek sikeres teljesítéséhez veszik igénybe az ÁTE oktatói-kutatói szaktudását, hozzáértését, és ennek fényében az egyetem a gazdasági szereplők részére törekszik új kompetenciák átadására. Az együttműködések célja a legtöbb esetben tudományos kapacitásaink felajánlása, egymás támogatása a szakmai feladatok ellátásában, szaktanácsadás, források közös megpályázása, közös kutatási projektek kidolgozása, lebonyolítása, közös publikációk írása, hallgatók számára segítségnyújtás szakmai fejlődésükhöz, ehhez a külső partner részére biztosított lehetőség előadás tartására stb..

Az állatorvosképzés elengedhetetlen feltétele a megfelelő számú állat betegvizsgálata, gyógykezelése, műtéte, azaz a klinikai munka, de legalább ilyen fontosak a különféle diagnosztikai laboratóriumi vizsgálatok. A klinikai betegellátáshoz és a diagnosztikai munkához szükséges állatokat és mintákat az ÁTE az oktatás céljaira szolgáltatási tevékenysége során biztosítja. A Kisállatklinika évente mintegy 12-13.000 állatot lát el, zömüket a gyakorlatban dolgozó állatorvosok küldik be a bonyolultabb vizsgálatok és gyógykezelés miatt. A Nagyállatklinikára évente mintegy 1.000 beteg állatot, főként lovat hoznak, de a Nagyállatklinika és az Állathigiéniai, Állomány-egészségtani és Állatorvosi Etológiai Tanszék igény szerint a gazdaságokban állomány-egészségügyi vizsgálatokat is végez. Emellett az üllői Nagyállatklinika mobilklinikát is működtet, vagyis az elsősorban Pest megyei állattartó telepeknek - szerződéses keretek között - speciális állomány-egészségügyi szolgáltatást is nyújt a hallgatók bevonásával. Ezen túlmenően mintegy évi 4.000 állat vagy állatból származó minta kórbonctani és kórszövettani diagnosztikai vizsgálata történik a Patológia Tanszéken, míg a Parazitológiai és Állattani Tanszék parazitológiai, a Járványtani és Mikrobiológiai Tanszék bakteriológiai, virológiai és immunológiai, az Élelmiszer-higiéniai Tanszék pedig élelmiszerhigiéniai diagnosztikai munkát végez a legtöbb esetben akkreditált laboratóriumokban.

A Kisállatklinika központi helyénél fogva, az oktatáshoz szükséges nagyszámú beteget tud fogadni. A Nagyállatklinika a városon kívül, Üllőn van, 35 km-re a kartól, de jó megközelíthetőségével ideális helye a gazdasági haszonállatokkal kapcsolatos gyógyító és diagnosztikai tevékenységnek. Mindkét klinika modern, korszerű eszközökkel felszerelt. Fontos, hogy mind az oktatók, mind a hallgatók a több tudás, a jobb eredmények elérésében érdekeltek, így elfogadják a magas követelményeket.

Az ÁTE szoros kapcsolatot, szerződéses együttműködést alakított ki számos, előzetesen akkreditált állatorvosi praxissal, rendelővel, haszonállattartó teleppel országszerte és az élelmiszerlánc-biztonsági hatóság központi és területi szerveivel is a hallgatók 11. féléve keretében folytatott gyakorlati képzése helyeinek biztosítása érdekében. A gyakorlati képzést magyar és/vagy angol nyelven vállaló hazai kollégákkal külön szerződést köt az ÁTE és kompenzálja is az oktatásban végzett tevékenységüket. A hatósági képzés biztosítására az ÁTE és az Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium keretszerződést is kötött, így központilag lehet a hallgatók gyakorlati helyeinek országos elosztását évente koordinálni. A külföldi hallgatók gyakorlatuk zömét abban a külhoni országban végzik, ahol dolgozni szeretnének, ezek közül a legnagyobb hallgatói létszámot fogadó országok állat-egészségügyi hatóságaival (pl. Írország, Norvégia) szintén keret megállapodást kötött az ÁTE, így hallgatóink gyakorlati képzése külhonban is biztosított.

Az ÁTE a gyakorló állatorvos kollégák továbbképzésének területén szorosan együttműködik az őket képviselő Magyar Állatorvosi Kamarával (MÁOK) is. A MÁOK országos és területi szervezetei számos továbbképző programot szerveznek minden évben, amelyek kiemelt előadói az egyetem oktató és kutató kollégái.

### A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése

A versenyhelyzet természetesen nem akadálya a versenytársakkal az oktatás és a kutatás terén kialakított szoros együttműködésnek, amellyel a szinergiák kihasználására törekszünk. Az ÁTE széleskörű együttműködésben gondolkodik hazai és nemzetközi szinten egyaránt. Az állatorvosképzés terén az Európai Állatorvosképző Intézmények Szövetsége (EAEVE) nyújt keretet az oktatási együttműködésekre, az oktatás harmonizálására, de bevonjuk a képzésbe a hazai állategészségügyi szolgálat, az állatorvosi kamara, a diagnosztikai és a kutatóintézetek munkatársait is. Hasonlóképpen szoros együttműködés alakult ki számos egyetem orvosi, természettudományi és agrárkarával az állatorvosi és a biológiaoktatásban egyaránt, és itt is számíthatunk egyéb intézmények, köztük kihelyezett tanszékeink (pl. NÉBIH, állatkert) támogatására. Emellett meghatározott témakörökben a SZIE karaival közösen, mint két önálló, jól definiált intézmény és szakterület egymást eredményesebben erősíthetjük ezekben a folyamatokban. Az oktatási együttműködésekkel párhuzamosan a szinergiák maximális kihasználása mutatkozik meg a kutatások terén is.

### Nemzetközi szerepvállalás értékelés

Az idegen nyelvű képzés bevezetését (német: 1988-tól, angol nyelvű képzés: 1992-től) többek között az intézmény pénzügyi egyensúlyának megteremtése indokolta, ami egyben hozzájárult egy konstruktív nemzetközi légkör megteremtéséhez.

A következő nagy lépés az Állatorvosi Egyetem Európai Akkreditációra való felkészítése volt. Az EAEVE (az Európai Állatorvos-képző Intézmények Szövetsége) 1994-ben sikeresen akkreditált minket, amit 2004-ben és 2014-ben is megújítottunk.

Az EAEVE 2014-ben, a 3. akkreditációs eljárása, immáron két lépcsős (oktatási és minőségbiztosítási) vizsgálat során – Európában hetedikként – megadta a teljes akkreditációt, így a következő megmérettetésig 10 éven keresztül biztosítja a legmagasabb oktatási minősítést. Az akkreditáció megállapította, hogy minőségbiztosítási rendszerünk önmagában képes az intézmény működési hibáinak felismerésére, azok javítására, illetve a kar működésének folyamatos fejlesztésére. Az EAEVE akkreditáció értelmében az általunk kibocsátott diplomát Európában minden további honosítási folyamat nélkül elfogadják.

Karunkon az európai versenyképesség megőrzése, az oktatás és kutatás nemzetközi színvonalának fenntartására érdekében jelentős infrastrukturális fejlesztéseket hajtottunk végre az elmúlt 5 évben.

## **A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése (a rendelkezésre álló intézményi** átvilágítási jelentések megállapításai alapján)

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

Az intézmény működtetését végző nem oktató-kutató-tanár alkalmazottak létszáma 321 fő.

Az ún. egyéb munkakörben foglalkoztatottak létszámának alakulását az 5. táblázat mutatja be.

Az ő irányításuk a kancellár hatáskörébe tartozik.

Az egyéb alkalmazottak az intézményhez kötődnek és elkötelezettek, melyet alátámaszt a múlt évben megtartott EAEVE nemzetközi akkreditáció is. Döntő hányaduk középfokú végzettséggel rendelkezik, elenyésző arányukhoz képest a diplomás. Végzettségüknek megfelelő munkakörben vannak alkalmazva, egyre több közöttük az, aki idegen nyelven is tud kommunikálni.

A fluktuáció az alacsonyabb képzettségűeknél fordul elő, melynek aránya magas, az elmúlt években 40-50 fő között mozgott. Általában e munkatársak fizikai munkát végeznek, állatápolók, segédmunkások. Ennek alapvető oka az alacsony bérezés, illetve a nyugdíjba vonulás.

5. táblázat **A SZIE ÁOTK Egyéb munkakörben foglalkoztatottak létszámának alakulása az elmúlt 5 évben**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **munkaköri besorolás** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| Asszisztens | 49 | 48 | 49 | 49 | 46 |
| Laboráns | 20 | 20 | 19 | 19 | 19 |
| fizikai dolgozó | 123 | 123 | 124 | 122 | 118 |
| adminisztátor, ügyintéző | 94 | 94 | 92 | 92 | 90 |
| klinikai állatorvos | 51 | 51 | 50 | 50 | 48 |
| egyébből egyetemet végzett | 88 | 88 | 87 | 87 | 86 |
| **Összesen** | 337 | 336 | 334 | 332 | 321 |

### Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

Az Állatorvostudományi Kar gazdálkodása több évre visszamenően stabil és megalapozott, a rendelkezésére álló eszközök és források ésszerű igénybevételével gazdálkodott. Az elmúlt években a fizetési kötelezettségek teljesítéséhez szükséges pénzeszköz folyamatosan rendelkezésre állt, a saját bevételek növelése tette lehetővé a dologi kiadások finanszírozását, az eszközállomány növekedését és fejlesztését. A költségvetés teljesítése és a vagyoni-pénzügyi helyzet javulása a rendelkezésre álló forrásokra alapuló költségtakarékos gazdálkodás eredménye (6. táblázat).

Pozitív mérlegünket, a magas bevételeink (idegen nyelvű képzés, pályázatok) mellett a költségvetési gazdálkodással kapcsolatos előírások és követelmények következetes betartásával tudtuk biztosítani. A költségvetési támogatás nem elegendő még a bérek finanszírozására sem, a dologi és felhalmozási kiadásokat az elmúlt években döntő részben csak saját bevételből tudtuk finanszírozni.

Jelentős bevételkiesést jelentett ebben az elmúlt években az is, hogy a 2011. évi jogszabályi módosítással a felsőoktatási intézmények már nem részesülhettek közvetlenül sem az innovációs járulékból, sem a szakképzési hozzájárulásból. A fentiek hatására az eszközfejlesztés lényegesen lelassult, az ügyintézés rugalmatlanná vált.

A bevételi és kiadási előirányzatok, ezen belül a támogatások csökkenése az előző évek tényleges kiadásait figyelembe véve rendkívüli és a korábbi évekénél lényegesen nagyobb kockázatot okozott az intézményünk működőképességének és költségvetési egyensúlyának fenntartásában. A költségvetési gazdálkodás nehézségeit az előirányzat-módosítási hatáskörök és az évközi zárolások további szigorítása is növelte.

Az intézmény költségvetésében és gazdálkodásában az alábbi főbb kockázati tényezőkkel kellett számolnunk:

− Jelentős kockázati tényezőt jelentett a korábbi években az intézmény költségvetésének teljesítésében a központi állami költségvetés egyensúlyának fenntartását szolgáló évközi kormányzati intézkedések (támogatás, zárolás, elvonás, stb.) hatása.

− A támogatás zárolásának saját bevétellel való ellentételezéséhez az eredeti előirányzaton, illetve az előző évi teljesítésen felüli többletbevételek, illetve kiadási megtakarításokra volt szükség.

A terhek már önmagukban is komoly likviditási kockázatokat rejtettek magukban. A működőképességünk biztosításának kulcsfontosságú kérdése volt a likviditásunk megtartatása a prudens és takarékos gazdálkodás.

A tervezési folyamatunkban lényeges változásokat kellett alkalmazni, hogy meg tudjunk felelni az elvárt követelményeknek és az oktatási, kutatási célkitűzéseink teljesüljenek. Az egyik legjelentősebb változás a központi és belső szolgáltatások teljesítmény alapú elszámolásának rendje, amely alapján a klinikák már nem veszteségesek. A fontos feladatot jelentett a vezetés számára az a tény is, hogy 2012. évben megkezdett rekonstrukciók tovább folytatódjanak úgy, hogy a működőképességünk megmaradjon és az EAEVE akkreditáció feltételeinek is meg tudjunk felelni.

Az intézmény likviditási helyzetében a nyári hónapok jelentenek komolyabb kockázatot, mivel az oktatási terület forrásai elapadnak és a tandíj bevételek csak szeptemberben töltik fel a bankszámlát, illetve az a tény, hogy néhány felújítást csak nyáron tanítási szünetben lehet végrehajtani, aminek költségét ki kell egyenlíteni.

A kiadások és bevételek fő összegén belül a költségvetési támogatás aránya 20%, a saját bevételek aránya 80% körül mozog évek óta. Így a költségek levonása után az idegen nyelvű képzésből fennmaradó, a teljes bevétel 80%-át jelentő összeget a képzés európai szintű fenntartására fordítjuk, azaz a magyar nyelvű állatorvosképzést jelentős részben az idegen nyelvű képzésből finanszírozzuk.

Összegezve megállapítható, hogy költségvetési támogatás nem elengedő az intézményi finanszírozáshoz.

6. táblázat **A SZIE ÁOTK bevételei és kiadásai, valamint létszámadatai (2011-2015)**



### Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

3. ábra: **Az Állatorvostudományi Kar bevételei 2003 és 2014 között (ezer Ft)**



A fejlesztések túlnyomó többsége saját bevételből történt. Az intézmény jelentős, saját bevételeinek alapja, hogy három (elsősorban állatorvosi, kisebb mértékben biológia BSc és biológus MSc) szakon folyik az oktatás (3. ábra).

Az állatorvosképzés – Európában egyedülálló módon, három nyelven a magyar mellett angolul és németül is történik, a világ közel 40 országából érkezett idegen nyelven tanuló hallgatók 2/3-át teszi ki a másfélezer graduális diákunknak (az ebből származó bevétel több mint évi 2,2 milliárd Ft!) (4. ábra).

4. ábra: **Az idegen nyelvű képzés bevételei az Állatorvostudományi Karon**



### A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

Az állatorvosi kutatások egyediek, nagyon kevés közös kutatási pályázatban tudtunk a SZIE egyéb karaival részt venni, ugyanakkor az Állatorvostudományi Egyetem önállósága megteremti a lehetőségét az egyéb – más agrár-felsőoktatási és orvosi – felsőoktatási intézményekkel történő hatékonyabb együttműködésnek. Emellett meghatározott témakörökben a SZIE karaival közösen, mint két önálló, jól definiált intézmény és szakterület egymást eredményesebben erősíthetnénk ezekben a folyamatokban.

Jelentős pályázati, bevételi és ezzel együtt további tudományos teljesítménybeli növekedés várható, mivel önálló egyetemként benyújthatunk olyan pályázatot is, amit karként nem tehettünk meg, ugyanakkor önálló egyetemként egyenrangú partnerként vehetünk részt az EU állatorvos-képző intézményeinek pályázati konzorciumaiban is.

Az önállósodással magunkkal hozott folyamatban lévő pályázati projektek a következők:

Közvetlen EU-s forrásból három projektet támogatnak (két FP7 és egy TEMPUS Joint Project) összesen 110,5 M Ft összeggel.

Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok (OTKA) keretében összesen tíz projektet 226,2 M Ft összeggel finanszíroznak.

Egyéb forrásokból (KTIA, Visegrádi Alap, MVH) összesen 50 M Ft támogatást ítéltek oda.

A források döntő többsége a kutatási tevékenységet támogatja.

2013 és 2016 között évente Kutatókari támogatások is érkeztek az EMMI-ből, amiből az ide évre szóló 108,4 M Ft-os támogatási szerződés aláírás előtt áll.

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

Egyetemünkön az európai versenyképesség megőrzése, az oktatás és kutatás nemzetközi színvonalának fenntartására érdekében infrastrukturális fejlesztéseket hajtottunk végre. Másfél évtizede létrehoztuk a Nagyállatklinikát Üllőn, 2006-ban a Kisállatklinikát a fővárosi kampuszon. Kampuszunk parkja, a VII. kerület legnagyobb egybefüggő zöldfelülete a XXI. század igényeinek megfelelően, de hagyományainkat megőrizve megújult.

Amennyire lehet, igyekszünk lefaragni a dologi költségekből. A karbantartási kiadásoknál főleg a 100 éves épületek állagmegőrzése volt a cél, de az elavult műszereink javítására is kénytelenek vagyunk sokat költeni. Az összes dologi kiadásra vetítve 13,5%-os a költségvetési támogatás aránya, az igény döntő részét tehát saját bevételből fedezzük.

A felhalmozási kiadásokat (beruházások, felújítások) az évi maradványokból egészítettük ki, hogy elvégezhessük a szükséges felújításokat. Ezek saját bevételünk terhére valósultak meg, kivéve az ún. „lábasházak” tantermeinek a kialakítása.

A beruházás során a pályázatok alapján kiválasztott műszerek beszerzése történt meg, illetve jórészt a 2013. évre húzódott át a 2012. év végén kiírt kari műszerpályázat kifizetése (103 M Ft).

Befejeződött az Anatómia és a Patológia Tanszék (223 M Ft és 150 M Ft), valamint a portaszolgálat és a telefonközpont (15 M Ft) épületeinek átalakítása. Az udvar felújításának első két üteme (232 M Ft) is megvalósult. A központi mosdó kialakítása és véradó kutyák elhelyezése 20 M Ft-ba került. Szintén megtörtént a tömör raktárnak a könyvtár épületbe történő költöztetése (3 M Ft), valamint a Haszonállat-gyógyászati Tanszék és Klinika felújítása (4.3 M Ft).

Emellett az elmúlt 5 évben új előadóterem és hallgatói centrum épült, jelentős tanszéki felújítások, bővítések történtek és ebben az évben 3 új előadóterem és egy olvasó- és számítógépterem kialakítása van folyamatban (597 M Ft).

A menedzsment által végrehajtott fejlesztések megalapozottak, a stratégiai célkitűzésekre épültek. Számoltunk jövőbeni hallgatói létszámváltozással, ennek tükrében elemeztük, hogy a fejlesztések megvalósulásuk estén fenntarthatóak-e. A létesítmények működtetésének hatékonysága figyelembevételével valósultak meg a beruházások, amelyek a képzésszerkezet megváltozása miatt is szükségesek az intézményünknél. A szolgáltatás-fejlesztéseket a modernizáció miatt tarjuk fontosnak, és nem a képzésszerkezet jövőbeni változása miatt. A beruházások enyhítették a helyiségeinek zsúfoltságán, illetve a nem megfelelő műszaki állapotukat javította.

Az intézmény épületállományának egy része, számos hallgatói laboratórium felszereltsége alacsony minőségűnek ítélhető. Ez az állapot egyre kevésbé leplezhető a pénzügyi forrásaink tekintetében kulcsfontosságú külföldi hallgatóink előtt.

### A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

Intézményünk számára a forráshiányos időszakban a gazdálkodási tevékenységen belül egyre jelentősebb hangsúlyt kap a vagyongazdálkodás, úgy az alaptevékenységen belül, mint az Egyetem rendelkezésére álló, az alaptevékenység ellátásához nélkülözhető vagyonelemek hasznosítása területén. Ingatlanjainkat, illetve egyéb vagyonelemeinket elsősorban az állami feladatok ellátásához használjuk fel.

Az Egyetem vezetése nagy gondot fordít az infrastruktúra fejlesztésére az állagmegóvásra. Ennek érdekében több évre meghatározta az ingatlan felújításokat. A felújításokat saját forrásból valósította meg. 2015. évben a fenntartó 350 M Ft-tal járult hozzá négy tanterem kialakításhoz, az úgynevezett „lábasházak” alsó részének a beépítésére. Mind a műemléki védettségű régi, mind pedig a későbbi épületek, a gépészeti berendezések és a közművek felújítása egyre sürgetőbb feladattá vált, amit az elmúlt években részben megvalósítottunk. Az infrastrukturális fejlesztések elmaradása olyan méltatlan körülményeket eredményezne néhány esztendőn belül, amely az egyetem működése szempontjából elengedhetetlenül fontos idegen nyelvű képzésben résztvevő hallgatók számának csökkenését vonhatja maga után.

A bevételeinek növelése érdekében a ráruházott kezelői jog alapján ingatlanjaink egy részét hasznosítjuk, mégpedig úgy, hogy eseti, illetve hosszabb időre (határozott időre) kiadjuk azokat. A bérlemények kiadása eseti kiadások esetén rendezvényekre (aula, tornaterem, nagyobb befogadóképességű oktatási tanterem) történik.

A bérlemények hasznosításánál minden évben alkalmazzuk az inflációs rátával növelés értékmeghatározását, illetve elkészítettük a bérlemények önköltség-számítását, mely alapján továbbiakban úgy adjuk ki azokat, hogy nyereségesek legyenek. A befolyt összegekből megállapítható, hogy a bevételek 2013-2014-ben csökkentek, ennek fő oka pedig az, hogy a hosszabb távon kiadott bérleményeket a bérlő nem fizette folyamatosan, több esetben fizetési felszólítást kellett alkalmazni. (Ezzel egy időben a fizetési kereslet is visszaesett).

Az egyetem vagyonnal való gazdálkodása eredményes, a kapacitásba be nem vont helyiségeit bérbe adja, a befolyt összeget az állagmegóvásra fordítja. Az ÁTÉ-nak nincs szándékában ingatlant értékesíteni a közeljövőben. A műszerek beszerzése nagy részben saját források felhasználásával, kis részben pedig pályázatok, így műszerpályázatok és kutatási pályázatok terhére lett megoldva illetve oldható meg, ami a pályázati aktivitás újabb motiválója. Mind az épületek, mind a műszerek kihasználtsága gyakorlatilag teljes.

Fontos tényezőként kezeljük az ésszerű helyiséggazdálkodást, az épületek állagmegóvását, a felmerülő karbantartási, felújítási igények kezelését, továbbá a vagyonvédelem kérdéseit. Az eredetileg nem minden esetben kifejezetten oktatási célokra létrejött ingatlanstruktúra szerkezetében előnyösen változik, a beruházások révén oktatási célra jelentősen hatékonyabban kihasználhatóvá válik. A fontosabb változások: új oktatási terület kialakítása, tanszéki területek bővülése. Az egy főre jutó oktatási terület mutatószáma kismértékű emelkedést jelent, az új, oktatási céloknak megfelelő épületek használatba vétele miatt.

A fejlesztés rövid távú céljaként az ÁTE a területileg szétszórt, állagában leromlott, irracionális üzemeltetési költségeket okozó ingatlanállomány racionalizálását tartja a legfontosabbnak.

A fejlesztésekkel kapcsolatos elképzelések kialakításakor az intézmény mozgásterét több tényező is korlátozza. Az ingatlanok állaga elhasználódott, leromlott, üzemeltetési költségei magasak. Az informatikai hálózat fejlesztésre szorul, az oktatástechnikai eszközpark részben hiányos és elavult. Ennek megfelelően az intézmény tárgyi-infrastrukturális fejlesztési elképzeléseinek fókuszában e tényezők állnak. Intézményünk fontos tényezőnek tartja a jelenlegi infrastrukturális ellátottságot meghatározó tényezőket, az ingatlanfejlesztés és racionalizálás együttes megoldását. Az egyetem az infrastruktúra kialakításában már a kezdetektől optimális fejlesztésre törekszik, ezen alapelvet követi. A további területigény funkciócserék, átalakítások, felújítások révén elégíthető ki. Az ingatlanfejlesztés mellett fontos kérdés a technikai – elsősorban informatikai – eszközök beszerzése, illetve az eszközök, berendezések kihasználása.

Az ÁTE ingatlanjainak felsorolása és kategorizálása az alábbi táblázatban (7. táblázat).

7. táblázat **Az ÁTE ingatlanjai**



# Az intézmény stratégiája - **(jövőkép és akciók 2016-2020 között a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. felsőoktatási stratégia alapján)**

## Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)

A nemzetközi felsőoktatási piac aktív és elismert szereplőjeként hosszú távon minőségi és versenyképes szolgáltatást nyújtó állatorvos-képző intézmény kíván maradni, amely nemzetközileg elismert oktatási, kutató-fejlesztő és innovációs tevékenységet végez, erős kapcsolatokat ápol a gazdasági élet szereplőivel, és a XXI. század elvárásainak megfelelő infrastruktúrával rendelkezik.

## Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében

### a képzési tevékenységben

Az idegen nyelvű képzés hallgatói létszámának megtartása, újabb fizetőképes országok hallgatóinak bevonása az oktatásba

Intézkedés: Az AVMA (amerikai) állatorvosi akkreditáció megszerzése

Hatás: Évi 100 fő körüli költségtérítéses hallgató, akik a Brit Nemzetközösség országaiban szeretnének munkát vállalni

Az idegen nyelvű posztgraduális képzések (szakállatorvos képzés és rövid tanfolyamok) fejlesztése

Intézkedés: A szakállatorvos képzéseink idegen nyelven történő oktatása és csatlakozás a jelenleg kialakítás alatt álló európai szakállatorvosi képzési rendszerhez, ami lényegében a jelenleg folyó szakállatorvos képzéseknek felel meg

Hatás: Évi 40-80 fő közötti külföldi költségtérítéses, posztgraduális hallgató

Angol nyelvű PhD képzések bevezetése

Intézkedés: A kötelező és az ajánlott PhD tantárgyak revíziója, a kötelező tantárgyak számának racionalizálása és a kötelező tantárgyak angol nyelven történő meghirdetése (a választható tárgyak esetén a tudományterülettől függően magyar és/vagy angol nyelvű oktatást vezetünk be)

Hatás: Külföldi költségtérítéses PhD hallgatók számára is elérhető

Kárpát-medencei, majd egy angol nyelven oktató Közép-európai állatorvosi továbbképző központ létrehozására

Intézkedés: A határon túli magyar nyelvű állatorvosok intenzívebb bevonása a magyar nyelvű továbbképzéseinkbe a Magyar Állatorvosok Világszervezete segítségével, majd ennek továbbfejlesztése egy angol nyelvű Közép-európai állatorvosi továbbképzési központtá

Hatás: A Kárpát-medencei magyar és a Közép-európai állatorvosok közötti kapcsolatok erősítése, nemzetközi kutatási aktivitás növelése

A jelenleg egységes PhD képzésen belül két programirány – egy állatorvosi alaptudományi és egy alkalmazott állatorvos-tudományi –, majd – kedvező tapasztalatok esetén – két doktori iskola létrehozása

Intézkedés: Az állatorvosi alaptudományi és az alkalmazott állatorvos-tudományi PhD irányzat programjának és követelményrendszerének kidolgozása, a PhD felvételi rendszer ennek megfelelő módosítása

Hatás: Alkalmazott állatorvostudományok kutatásának erősítése, a doktori fokozatszerzések számának emelkedése

A praktizáló állatorvosok igényeihez igazodó, folyamatosan megújuló ismeretanyag bővítése

Intézkedés: Graduális és posztgraduális képzések folyamatos monitorozása, a szükséges tantárgyi struktúra és tananyag-fejlesztések elvégzése, valamint a korszerű oktatási módszerek (pl. e-learning, oktatási anyagok digitalizálása, gyakorlat centrikus képzés) alkalmazása összhangban az amerikai akkreditáció követelményrendszerével

Hatás: A frissen végzett állatorvosok azonnali munkavégzésre való alkalmasságának növelése („Day one competence”)

A frissen végzett állatorvosokat alkalmazók elégedettségének mérése

Intézkedés: Hallgatók értékelése elektronikus portfolióban, amely végzés után is jól tükrözi majd a szakmai előmenetelüket, specializációjukat, élethosszig tartó tanulásukat

Hatás: Oktatásunk folyamatos megújítása a gyakorlat igényeinek figyelembe vételével

Cégek utánpótlás-nevelési (tanulmányi ösztöndíjas) szakembereinek képzése

Intézkedés: Tanulmányi ösztöndíjas hallgatók képzése iránti igény felmérése, jogi feltételek előkészítése

Hatás: Haszonállat-gyógyászat iránti érdeklődés és orientálás erősítése

Gyakorlat-orientált nem állatorvosi továbbképzések erősítése

Intézkedés: Általános állatorvosi asszisztensek, állat-egészségügyi szaksegédek és patkoló kovácsok képzése

Hatás: Az állatorvosi tevékenységet támogató szakemberek képzésének előmozdítása

Osztatlan alkalmazott zoológus képzés létrehozása

Intézkedés: Tantárgyi tematika elkészítése és akkreditálása

Hatás: Európában unikális, a munkaerőpiac által igényelt, az idegen nyelvű hallgatók érdeklődését is felkeltő képzés újraindítása

Ló, kutya, macska, egzotikus állatok (díszhal, díszmadár, hüllők, kisemlősök, stb.) tartásával, tenyésztésével és speciális állategészségügyi kérdéseivel kapcsolatos oktatás – és ehhez kapcsolódó kutatás – nyújtása a nem állatorvosok felé

Intézkedések: Hippológus (lószakértő) képzés, lósportok, lóversenyzéssel kapcsolatos képzés elindítása a jelenleg folyó lovas szakirányú továbbképzésre alapozva. Ősi magyar kutyafajták tenyésztésével és tartásával, az agarászattal, kopókkal foglalkozó képzés és a kinológia képzés elindítása. Az egzotikus állatok-, vad-, hal- és méhegészségügyi képzések elindítása.

Hatás: Speciálisan magyar, nemzetközileg is unikális igényeket kielégítő szakemberek képzése

Nemzetközi színvonalú élelmiszerlánc-biztonsági oktatás

Intézkedés: Az élelmiszer-biztonság hangsúlyosabbá tétele graduális és posztgraduális szinten, különös tekintettel a NÉBIH-ben létrehozott kihelyezett tanszékünkre

Hatás: Hatósági élelmiszerlánc-biztonsági szolgálattal kapcsolatos együttműködések továbbfejlesztése, szakemberigényük kielégítése

Állatorvosi rezidens képzés fejlesztése

Intézkedések: Rezidens-képzés adminisztratív és infrastrukturális feltételeinek megteremtése

Hatás: Magyar és idegen nyelvű állatorvosok specializációjának elősegítése

### a K+F+I tevékenységben

Hazai és nemzetközi kutatási kapcsolatok fejlesztése, szorosabb kutatási együttműködés más egyetemekkel

Intézkedés: Egyetemi kutatócsoportok közötti együttműködés elmélyítése, kari kutatói fórum létrehozása, a fiatal tudósok konferenciájának rendszeres megszervezése, kutatási együttműködési szerződések megkötése és közös pályázatok beadása

Hatás: Nemzetközileg elismert kutatási eredményeink növelése

Kutatási pályázati lehetőségek kihasználása a kutatástámogatás területén

Intézkedés: Pályázati aktivitás növelése (pályázati iroda kiépítése)

Hatás: Nemzetközileg elismert kutatási eredményeink növelése

Eredményes, nemzetközi szinten egyértelműen elismert kutatás fenntartása, a kutatási területek bővítése és nemzetközi súlyának növelése, különös tekintettel az oktatók, kutatók, továbbképzéseken, konferenciákon való rendszeres részvételére, a kutatási eredmények impakt faktorral rendelkező folyóiratokban való megjelentetésének elősegítése

Intézkedés: Kutatási alap létrehozása, amelyből minden évben 3-5 kutatócsoportot lehet támogatni és a kutatások eredményeit bemutatni, valamint az open access publikálást elősegíteni.

Hatás: Nemzetközi tudományos ismertségünk növelése, kutatási eredményeink bemutatása

K+F+I kutatási megbízások, közép- és hosszú távú kutatási együttműködések vállalatokkal (pl. gyógyszer- és takarmánygyártó, valamint –forgalmazó cégekkel)

Intézkedés: Kutatási igények felmérése, kutatási feltételek megteremtése, szerződések előkészítése

Hatás: Alkalmazott kutatások eredményeinek gyakorlati hasznosítása

Az EU által elismert állatvédelmi kutató központ létrehozása

Intézkedés: A kutató központ létrehozásához szükséges állatjólléti, állatvédelmi oktatói és kutatói bázis kiépítése (legalább 2 többletstátusz létrehozása), tantárgyfejlesztések és esetleges infrastrukturális beruházások elvégzése

Hatás: Tudományosan megalapozott állatvédelmi kutatások megteremtése Magyarországon

A TDK-tevékenység területén elért kiemelkedő eredmények megőrzése, a diákköri munka további rendszeres ösztönzése

Intézkedés: Elegendő számú TDK kutatótéma kiírása, a kutatások anyagi fedezetének megteremtése

Hatás: Kutatói utánpótlás biztosítása

Élelmiszerbiztonsági Intézet/Kutató Központ létrehozása

Intézkedés: A megfelelő infrastrukturális-, laborháttér, ill. az ezt működtető szakember gárda kialakítása

Hatás: Jogszabályilag előírt, ill. a piac által igényelt hazai és nemzetközi élelmiszerbiztonsági laborvizsgálatok költséghatékony elvégzése, uniós és hazai élelmiszerbiztonsági kutatási támogatások hatékony felhasználása, valamint a hazai élelmiszerbiztonsági tudományos és oktatási háttér és egységes szakmai koordináció megteremtése

### A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben

Korszerű Közép-európai kisállat-, haszonállat-, és lóegészségügyi laborszolgáltatás nyújtása

Intézkedések: Laboratóriumi kapacitások összehangolása, központi labor létrehozása, a helyenként megtalálható korszerű berendezések hatékony kihasználására, a laboratóriumi szolgáltatások akkreditált szintre fejlesztése, továbbá a fizető szolgáltatások körének bővítése

Hatás: Magasabb szintű, ugyanakkor költséghatékony állatorvosi szolgáltatás nyújtása

Gyakorlat-orientált haszonállat központú képzés erősítése

Intézkedések: A gyakorlati képzés és a mobilklinika továbbfejlesztése (több állattartó telep bevonása mindkét szolgáltatásba), a gazdasági haszonállatokkal kapcsolatos klinikai és állomány-egészségügyi képzés folyamatos fejlesztése

Hatás: A hazai haszonállattartás állategészségügyi ellátásának erősítése

Szakmai állatorvosi szolgáltatásaink körének bővítése (pl. klinikák, patológia, laborok, bérleménykiadás, szak/továbbképzés, szolgáltató laborok, szaktanácsadás, innováció)

Intézkedés: Működési és infrastrukturális feltételek megteremtése, marketingtevékenység

Hatás: Gazdaságos és eredményes működés

Üllői Dóra-major mintagazdasággá, oktatási és szolgáltató centrummá történő alakítása, amely más hazai és külföldi egyetemi, kormány és minisztériumi delegációk számára látogathatóvá, bemutathatóvá válik

Intézkedések: A teljes élelmiszerlánc (takarmánytermesztés, állatállomány [lovak, sertések, szarvasmarhák, juhok és baromfi fajok, vágóhíd és tejüzem] fejlesztése, modernizálása, az ehhez kapcsolódó oktatás és kutatás feltételeinek megteremtése; a Nagyállatklinika hallgatóinak a klinikai, szaporodásbiológiai vizsgálataihoz állatok biztosítása; piaci szolgáltatások nyújtása; a mintagazdaság őshonos állatokkal történő feltöltése és látogathatóvá tétele külső érdeklődők számára (pl. iskolai oktatás részeként, ismeretterjesztés)

Hatás: Gazdaságos és eredményes működés, gyakorlat-orientált haszonállat-gyógyászati képzésünk erősítése

Üllői Nemzeti (Verseny) Lovasközpont, Lovas Rekreációs és Oktatási Centrum kialakítása

Intézkedések: Lovas versenyek, pl. fogathajtás, díjlovaglás, infrastrukturális és szakmai feltételeinek megteremtésére, a magyar válogatott (pl. fogathajtás) edzőtábori státuszának elnyerésére és egy esetleges olimpiai lovas versenyhelyszín kialakítására, valamint a lovas oktatási és rekreációs szolgáltatások (pl. a környező önkormányzatok általános és középiskoláinak lovas oktatást nyújtása) infrastrukturális és szakmai feltételeinek megteremtésére fejlesztési terv készítése

Hatás: Nemzeti lovas programunk eredményes megvalósítása, hazai lovas szolgáltatás, iskolai lovas oktatás fejlesztése, országimázs erősítése

Spin-off (pl. laboratóriumi eljárások, műtéti technikák területén) cégek alapítása

Intézkedés: Spin-off cégek alapításának ösztönzése, jogi, infrastrukturális és anyagi feltételeinek megteremtése

Hatás: Alkalmazott kutatási eredmények, szabadalmak gyakorlati hasznosítása, nemzetközi versenyképességünk növelése

Az alumni rendszer fejlesztése, a szakmai kapcsolatrendszer (lobbi, szponzorok) tudatos építése

Intézkedések: Egy alumni névjegyzék felállítása és folyamatos működtetése; egyetemi szakmai kapcsolatrendszer feltérképezése, regisztrálása és bővítése, valamint az egyetemi szolgáltatások reklámja

Hatás: Egyetem anyagi támogatásának növelése és az állatorvos társadalom egységének erősítése

## Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján

valamint

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

Az idegen nyelvű képzés hallgatói létszámának megtartása, újabb fizetőképes országok hallgatóinak bevonása az oktatásba

Költségek: Kb. 50 millió Ft

Forrás: Saját bevétel

Határidő: 2020. dec. 31.

Az idegen nyelvű posztgraduális képzések (szakállatorvos képzés és rövid tanfolyamok) fejlesztése

Költségek: Európai rendszerhez csatlakozás (kb. 5 millió Ft) és az oktatás költségei

Forrás: Saját bevétel (tandíj)

Határidő: 2017/2018-as tanév kezdete

Angol nyelvű PhD képzések bevezetése

Költségek: Oktatás költségei

Forrás: Saját bevétel

Határidő: 2016/2017-es tanév kezdete

Kárpát-medencei, majd egy angol nyelven oktató Közép-európai állatorvosi továbbképző központ létrehozására

Költségek: Oktatás és marketing költségei (kb. 2 x 2 millió Ft)

Forrás: Saját bevétel

Határidők: 2016/2017-es, ill. 2020-2021-es tanév kezdete

A jelenleg egységes PhD képzésen belül két programirány – egy állatorvosi alaptudományi és egy alkalmazott állatorvos-tudományi –, majd – kedvező tapasztalatok esetén – két doktori iskola létrehozása

Költségek: Adminisztratív (kb. 1 millió Ft) és oktatási költségek

Forrás: Saját bevétel

Határidő: 2016/2017-es tanév, ill. 2020-2021-es tanév kezdete

A praktizáló állatorvosok igényeihez igazodó, folyamatosan megújuló ismeretanyag bővítése

Költségek: Tananyag fejlesztésével, a külső, gyakorlati képzéssel kapcsolatos költségek

Forrás: Saját bevétel

Határidő: folyamatos

A frissen végzett állatorvosokat alkalmazók elégedettségének mérése

Költségek: Felmérés, értékelés elvégzésének munkadíja (kb. 2 millió Ft)

Forrás: Európai Uniós támogatás (WATCHME, workplacebasede-assessment)

Határidő: 2017. dec. 31.

Cégek utánpótlás-nevelési (tanulmányi ösztöndíjas) szakembereinek képzése

Költségek: Felmérés, adminisztráció elvégzése (kb. 1 millió Ft)

Forrás: Saját bevételek

Határidő: 2017. dec. 31.

Gyakorlat-orientált nem állatorvosi továbbképzések erősítése

Költségek: Oktatás költségei

Forrás: Saját bevétel

Határidő: 2015/2016-os tanévtől folyamatosan

Osztatlan alkalmazott zoológus képzés létrehozása

Költségek: Adminisztratív és akkreditációs költségek (kb. 5 millió Ft)

Forrás: Saját bevétel

Határidő: 2018/2019-es tanévtől

Ló, kutya, macska, egzotikus állatok (díszhal, díszmadár, hüllők, kisemlősök, stb.) tartásával, tenyésztésével és speciális állategészségügyi kérdéseivel kapcsolatos oktatás – és ehhez kapcsolódó kutatás – nyújtása a nem állatorvosok felé

Költségek: Oktatás és kutatás költségei

Forrás: Saját bevétel, pályázatok és állami támogatások

Határidő: 2016/2017-os tanévtől folyamatosan

Nemzetközi színvonalú élelmiszerlánc-biztonsági oktatás

Költségek: Tananyag fejlesztésével, a külső, gyakorlati képzéssel kapcsolatos költségek

Forrás: NÉBIH forrásai és saját bevétel

Határidő: folyamatos

Állatorvosi rezidens képzés fejlesztése

Költségek: Oktatás költségei

Forrás: Saját bevétel

Határidő: folyamatos

Hazai és nemzetközi kutatási kapcsolatok fejlesztése, szorosabb kutatási együttműködés más egyetemekkel

Költségek: Szervezési-adminisztratív és kutatási költségek (kb. évi 5 millió Ft)

Forrás: Nemzetközi, EU és nemzeti pályázatok, szponzori és konzorciumi hozzájárulások, saját bevétel

Határidő: folyamatos

Kutatási pályázati lehetőségek kihasználása a kutatástámogatás területén

Költségek: Kutatási, infrastruktúra- és eszközfejlesztés költségei

Forrás: Nemzetközi, EU és nemzeti pályázatok, szponzori és konzorciumi hozzájárulások, saját bevétel

Határidő: folyamatos

Eredményes, nemzetközi szinten egyértelműen elismert kutatás fenntartása, a kutatási területek bővítése és nemzetközi súlyának növelése, különös tekintettel az oktatók, kutatók, továbbképzéseken, konferenciákon való rendszeres részvételére, a kutatási eredmények impakt faktorral rendelkező folyóiratokban való megjelentetésének elősegítése

Költségek: Kb. 10 millió forint évente

Forrás: A kutatókari (kutatási) pályázaton felüli saját bevétel

Határidő: folyamatos

K+F+I kutatási megbízások, közép- és hosszú távú kutatási együttműködések vállalatokkal (pl. gyógyszer- és takarmánygyártó, valamint –forgalmazó cégekkel)

Költségek: Marketing, adminisztratív és kutatási költségek

Forrás: Megbízó/együttműködő vállalatok

Határidő: folyamatos

Az EU által elismert állatvédelmi kutató központ létrehozása

Költségek: Bérfejlesztés (kb. évi 5 millió Ft), oktatás és kutatás költségei

Forrás: Európai Uniós és nemzeti pályázatok, saját bevételek

Határidő: folyamatos

A TDK-tevékenység területén elért kiemelkedő eredmények megőrzése, a diákköri munka további rendszeres ösztönzése

Költségek: Kutatás költségei

Forrás: Nemzetközi, Európai Uniós és nemzeti pályázatok, vállalatok hozzájárulása, belső pályázatok (l. feljebb)

Határidő: folyamatos

Élelmiszerbiztonsági Intézet/Kutató Központ létrehozása

Költségek: Infrastrukturális-, laborberendezés és bérköltségek

Forrás: Támogatások, pályázatok, NÉBIH forrásai, saját bevétel

Határidő: 2020. december 31.

Korszerű Közép-európai kisállat-, haszonállat-, és lóegészségügyi laborszolgáltatás nyújtása

Költségek: Központi labor kialakítása és marketingköltség (kb. 250 millió Ft)

Forrás: Vállalati tőkebevonás (kb. 200 millió Ft), pályázatok és saját bevétel (kb. 50 millió Ft)

Határidő: 2018. december 31.

Gyakorlat-orientált haszonállat központú képzés erősítése

Költségek: Szervezési-adminisztratív és oktatási költségek

Forrás: Vállalatok hozzájárulása, nemzeti pályázatok és saját bevétel

Határidő: folyamatos

Szakmai állatorvosi szolgáltatásaink körének bővítése (pl. klinikák, patológia, laborok, bérleménykiadás, szak/továbbképzés, szolgáltató laborok, szaktanácsadás, innováció)

Költségek: Adminisztratív, infrastrukturális és eszközköltség

Forrás: Saját bevétel, pályázatok és tőkebevonás

Határidő: folyamatos

Üllői Dóra-major mintagazdasággá, oktatási és szolgáltató centrummá történő alakítása, amely más hazai és külföldi egyetemi, kormány és minisztériumi delegációk számára látogathatóvá, bemutathatóvá válik

Költségek: Infrastruktúra és eszközfejlesztési költségek, élőállatok vásárlása (kb. 250 millió Ft)

Forrás: EU és nemzeti pályázatok, állami támogatás, saját bevétel és tőkebevonás

Határidő: 2018. dec. 31.

Üllői Nemzeti (Verseny) Lovasközpont, Lovas Rekreációs és Oktatási Centrum kialakítása

Költségek: Infrastruktúra-, eszköz- és állományfejlesztési terv költsége (kb. 10 millió Ft)

Forrás: EU és nemzeti pályázatok, saját bevétel, tőkebevonás és állami támogatás

Határidő: 2018. dec. 31.

Spin-off (pl. laboratóriumi eljárások, műtéti technikák területén) cégek alapítása

Költségek: Adminisztratív, infrastrukturális és berendezések költségei

Forrás: Saját bevétel és tőkebevonás

Határidő: folyamatos

Az alumni rendszer fejlesztése, a szakmai kapcsolatrendszer (lobbi, szponzorok) tudatos építése

Költségek: Adminisztratív és marketing költségek (évi kb. 2 millió Ft)

Forrás: Saját bevétel

Határidő: folyamatos

Budapest, 2016. augusztus

…………

rektor

…………

kancellár