



A  
Debreceni Egyetem  
Intézményfejlesztési Terve  
2016–2020

2017. április 27

## Tartalomjegyzék

<b>1. Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Helyzetértékelés .....</b>	<b>1</b>
2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése.....	1
2.1.1 Az intézmény gazdasági környezetének értékelése.....	1
2.1.2 Az intézmény demográfiai környezetének értékelése .....	2
2.1.3 Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban.....	3
2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban.....	4
2.1.5 Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása .....	4
2.1.6 Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban .....	4
2.2 A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban .....	6
2.2.1 Az intézmény képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése .....	6
2.2.2 Az intézmény képzési portfóliójának értékelése .....	6
2.2.3 A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján).....	7
2.2.4 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése).....	7
2.3 A K+F+I tevékenység értékelése.....	8
2.3.1 A kutatási portfólió értékelése .....	8
2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése.....	9
2.3.3 A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése .....	10
2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése.....	10
2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése.....	10
2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése.....	12
2.4.3 Nemzetközi szerepvállalás értékelése.....	13
2.5 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése .....	13
2.5.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése .....	13
2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése.....	13
2.5.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása .....	14
2.5.4 A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése.....	14
2.5.5 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása) .....	15
2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése .....	15
<b>3. Az intézmény stratégiája (jövőkép és akciók 2016–2020 között a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. felsőoktatási stratégia alapján).....</b>	<b>16</b>
3.1 Az intézmény jövőképe hazai és nemzetközi dimenzióban .....	16
3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében .....	16
3.2.1 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a képzési tevékenységben .....	16
3.2.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a K+F+I tevékenységben .....	24
3.2.3 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a harmadik misszió keretében végzett tevékenységben .....	33
3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján .....	37
3.4 A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai).....	38

## 1. Vezetői összefoglaló

A XVI. századi történelmi gyökerekkel bíró Debreceni Egyetem (továbbiakban: Egyetem, DE) Észak-kelet Magyarország egyik legtekintélyesebb intézménye, felsőoktatási és tudományos központja. Az Egyetem különböző mutatói alapján előkelő helyet foglal el a felsőoktatási intézmények rangsorában. Nemcsak a hazai és nemzetközi oktatás, hanem a kutatás, innováció és fejlesztés, valamint a vállalati szférával való kapcsolattartás terén is élen jár. A folyamatosan változó gazdasági környezet megköveteli az intézménytől a rugalmasságot, a megújulási képességet, a külső és belső elvárásokhoz való alkalmazkodást. Intézményünk oktatói, dolgozói és hallgatói közösen, az európai folyamatok és a társadalmi igények figyelembe vételével tevékenykednek az Egyetem versenyképességének fokozása érdekében. Ennek a szellemében készült el a Debreceni Egyetem 2016–2020-ra szóló Intézményfejlesztési Terve.

Az Intézményfejlesztési Terv az egyetemi karok, a Doktori Iskolák, a Klinikai Központ és az Agrártudományi Központ, valamint az intézmény egyéb funkcionális és szolgáltató szervezeti egységei által megfogalmazott igények, tervek alapján készült, figyelembe véve a „*Fokozatváltás a felsőoktatásban – a teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztési irányvonalai*” c. stratégiában meghatározott célokat. A Debreceni Egyetem Intézményfejlesztési Terve a már megkezdett fejlesztések és a még előttünk álló feladatok szakmai szempontokból is alátámasztott és írásba foglalt vetülete, mely elsősorban az innovációra, a fejlődésre, a színvonalas szakmai és tudományos képzésre, és a felsőoktatás harmadik missziós tevékenységeire helyezi a hangsúlyt.

A Debreceni Egyetem vezetése célul tűzte ki, hogy a hazai és nemzetközi partnerekkel együttműködve a legmagasabb szinten, sokoldalú és gyakorlati tapasztalatokra épülő, interdiszciplináris képzésekkel, kutatásokkal járuljon hozzá a jövő nemzedékének kiműveléséhez. Felsőoktatási intézményként képzést, tudományos kutatást és K+F lehetőségeket biztosít az agrártudományok, a bölcsészettudományok, az orvos- és egészségtudományok, a műszaki tudományok, a társadalomtudományok, a természettudományok, valamint a művészetek területén. Az oktatás és kutatás mellett az intézmény európai színvonalú betegellátási tevékenységet végez, teljes ellátást nyújtva a város, a megye, a régió és sok esetben országos betegellátási kötelezettsége révén.

A Debreceni Egyetem jelen van a nemzetközi köztudatban is, hiszen az országban itt tanul a legtöbb külföldi hallgató, akik a világ minden tájáról (98 ország) érkeznek. Oktatóink, kutatóink tudományos tevékenységének és számos nemzetközi projektben elért eredményeinknek köszönhetően nemzetközi rangsorokban is előkelő helyen szerepel egyetemünk. Mindamelllett, hogy Magyarország meghatározó szellemi központjaként ismert a Debreceni Egyetem, kutatóegyetemként, mint a térség egyik kulcsszereplője, részt vállal a versenyszféra, az üzleti élet, a helyi önkormányzat, valamint Magyarország társadalmi-gazdasági életében, harmadik missziós tevékenységét erősítve.

A Debreceni Egyetem küldetésnyilatkozatának megfelelően kívánja szolgálni Magyarországot, az állam polgárait valamennyi képzési szintjén megőrizve sokszínűségét, egységét, rendszerszerű tevékenységét az óvodai neveléstől a felnőttképzésig. Az intézmény az oktatás, a kutatás, a gyógyító-megelőző tevékenység és az agrárium szolgálatán kívül elkötelezett a társadalmi és gazdasági szférával való kapcsolatok erősítése, valamint a felsőoktatás harmadik missziójából fakadó tudományközvetítési, kulturális és sport feladatok teljesítése mellett.

A 2012–2016 évekre elfogadott intézményfejlesztési terv cselekvési szakasza még nem zárult le, az abban foglalt – igen jelentős – célokat sikerült megvalósítani, mind az intézmény szerkezeti átalakítása, mind a fejlesztések, mind a gazdálkodás stabilizálása területén. Az Egyetem küldetésnyilatkozatában is megerősítette a következő évekre, évtizedekre vonatkozó vízióját, melyben a Debreceni Egyetem az egészségipari fejlesztés tudományos, oktatási és innovációs központja.

## 2. Helyzetértékelés

### 2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

#### 2.1.1 Az intézmény gazdasági környezetének értékelése

A Debreceni Egyetem Magyarország egyik legszélesebb képzési spektrummal rendelkező, hatékony gazdálkodást folytató intézménye, hazánk és az Európai Unió egyik legelmaradottabb régiójában igyekszik megőrizni kivívt versenyelőnyét a hazai felsőoktatási palettán, és versenytársává válni az európai felsőoktatási intézményeknek. Tényként említhető, hogy amíg a régió gazdasági mutatókban elmaradott, addig a tudományos teljesítményben Magyarország legfejlettebb régiói közé tartozik. A környezet bemutatásakor – terjedelmi korlátok miatt – az intézménynek a térségben és a városban betöltött szerepére szorítkozunk, jóllehet oktatási, tudományos és innovációs tevékenysége túlmutat azok határain.

Az Észak-Alföld területét tekintve Magyarország második legnagyobb régiója (19,1%, 17.749 km<sup>2</sup>), népessége az ország lakosságának 14,9%-a.<sup>1</sup> A térség részesedése az előállított bruttó hazai termékből (GDP) 9,6%, mely értékkel a konvergencia régiók között a harmadik helyen áll a Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl régiók mögött. Ez jó gazdasági teljesítményre utal, azonban az egy főre jutó GDP tekintetében a térségnek a pozícióján évek óta nem sikerül javítania, annak ellenére, hogy a mutató értéke 2009–2013 között folyamatosan nőtt. A konvergencia régiók átlagától 370 eFt-tal, az összes régió átlagától pedig 732 eFt-tal marad el az Észak-Alföldön az egy főre jutó GDP értéke.<sup>2</sup> Egy Brüsszelben, 2015-ben kiadott jelentés szerint az EU legszegényebb régióinak 20-as listájában négy magyarországi térség szerepel, ezek között ott van Észak-Alföld is, a tizenegyedik helyen.<sup>3</sup> Összességében elmondható, hogy **a régió gazdasági részesedése és teljesítménye Magyarország szempontjából meghatározó, az életszínvonal azonban jelentősen elmarad az átlagostól, mely korlátozó hatással bír a fizetőképes keresletre is.**

Magyarországon a bruttó hozzáadott érték több mint egynegyedét állítja elő az ipar (26,2%), az Észak-Alföld régióban is ez a legfontosabb húzóágazat. Térségünkben a szállítás és raktározás szektor dominanciája mellett kiemelt jelentőségű a történelmi hagyományokkal bíró mezőgazdaság, melynek a régió gazdasági teljesítményén belül az országos átlagnál jóval nagyobb a súlya. A kereskedelemmel együtt a fenti négy nemzetgazdasági-ágazat adja a térség gazdasági teljesítményének közel 80%-át.<sup>4</sup> 2014 és 2020 közötti uniós költségvetési periódusban – a tervek szerint – Debrecen gazdaságának húzóágazata az egészségipar lesz, az ágazat bővítésének tervezetében a fejlesztést a gyógyszeriparra, élelmiszeriparra és a biotechnológiára alapozzák. **A Debreceni Egyetem** küldetésnyilatkozatában is megfogalmazta, hogy **alaptevékenységein túl kiemelt fókuszterülete az egészségiparhoz, a gyógyszeriparhoz, az orvosi műszergyártáshoz, az élelmiszeriparhoz, az agráriumhoz, a sporthoz, az egészségügyi ellátáshoz és az azokat horizontálisan kiszolgáló (informatika, gazdaságtudomány, műszaki tudományok) tevékenységekhez kapcsolódik. Az intézmény szerepe az egészségipar terén túlmutathat regionális szinten, így az országos és nemzetközi trendekre is fel kell készülnünk.**

A gazdasági fejlődés elősegítésében és fenntartásában a kutatás-fejlesztés (K+F) fontos szerepet játszik, az Európai Unió egyik legfontosabb prioritása, a K+F támogatása. Nemzetgazdasági szinten drasztikusan fejlődött a K+F terület, 2014-ben a ráfordítások összege 441 milliárd Ft volt, ez több mint 40%-os növekedést jelent a 2010-es értékhez viszonyítva. A konvergencia régiók között az Észak-Alföld régióban volt 2010-2013 között a legmagasabb a K+F ráfordítás összege, az elmúlt évben azonban Közép-Dunántúl maga mögé utasította térségünket. 2014-ben az Észak-Alföldön a K+F ráfordítás 35,0 milliárd Ft volt. **A térség jelentős kutatási-fejlesztési hálózattal rendelkezik, amely elősegíti az innováció-vezérelt technológiák intenzív fejlődését, ez pedig növelheti a régió gazdasági teljesítményét.** A kutatóhelyek országon belüli elhelyezkedése Közép-Magyarország központú (itt működik a fele). A konvergencia régiókat tekintve az Észak-Alföld pozíciója a kutatóhelyek tekintetében az elmúlt években romlott, és igaz ez a K+F területen foglalkoztatottak számára is, ezzel mindkét mutató estében a középmezőnybe kerültünk.<sup>5</sup> **A régió határ menti jellege, tranzitszerepe és nemzetközi beágyazottsága a K+F aktivitások nemzetközi relevanciáját erősíti, és ebben egyetemünknek kiemelkedő mediációs és K+F szerep jut.**

### 2.1.2 Az intézmény demográfiai környezetének értékelése

Az ország és a régió demográfiai helyzete jelentős befolyással van egyetemünk képzési alaptevékenységének keresletére. A lakosság 14,9%-a, közel 1,5 millió ember él a térségben, 588 ezer háztartást alkotva. A háztartások átlagos taglétszáma magasabb (2,5 fő/háztartás), mint az országos átlag (2,4 fő/háztartás).<sup>6</sup> A demográfiai folyamatok az országos trendekhez hasonlóan alakulnak: bár az Észak-Alföld régió a második legnagyobb régió, de folyamatosan csökkenő népesség jellemzi (15 év alatt a lakosságszám csaknem 5,4%-kal csökkent).<sup>7</sup> Térségünket is érinti az utóbbi időszakot jellemző kivándorlási hajlandóság, mely a KSH elemzése szerint elsősorban a magasabban képzett munkavállalókra jellemző, köztük a fiatalokra is.<sup>8</sup> Ez a folyamat az elkövetkező évtizedek népesedési és gazdasági viszonyaira komoly kihatással lehet. **A hazai mobilitási és demográfiai trendeket figyelembe véve a felsőoktatásba jelentkezők számának további csökkenése várható.**

Egy régió teljesítménye jelentős mértékben függ a népesség egészségi állapotától. A térség lakosságának egészségi állapota az egyik legkedvezőtlenebb az országban, csaknem minden vizsgált mutató (születéskor várható élettartam, halálozások száma, csecsemőhalálozások száma stb.) tekintetében az utolsók között áll a régiók rangsorában.<sup>9</sup>

A térségnek kiemelt figyelmet kell fordítania a népesség megtartására, a mobilitáshoz kapcsolódó veszteségek kezelésére és a lakosság egészségügyi állapotának javítására. **Egyetemünk és Debrecen város együttes népességmegtartó ereje képes ellensúlyozni a demográfiai folyamatokat. Az Egyetem részeként működő**

**Klinikai Központ hozzájárul a lakosság egészségi állapotának megtartásához, javításához, a prevenciók tevékenységben több karunk is részt vállal. A Klinikai Központ az egészségügyi progresszív ellátás vonzáskörzeti központjaként 3 millió ember ellátásáért felel.**

A lakosság korösszetétele a régióban – az elmúlt 15 év adatait figyelembe véve – az országos trendeket követi: 0–14 és 15–64 év közötti korosztály népességszáma csökken, a 65 év felettiek száma növekszik. Míg országos átlagban a legfiatalabb korosztály esetében 15,7%-kal csökkent a lakosság száma, addig térségünkben a csökkenés aránya 23,3%. A 15–64 év közöttiek csökkenésének aránya az országos arányokkal megegyező mértékű, a 65 év fölötti korosztály népességnövekedése (11,3%) alatta marad az országos 14,2%-os átlagértéknek.<sup>10</sup>

**Összességében, a régió népesség fogyásának hátterében a fiatalok számának jelentős mértékű csökkenése áll, az idősebb korosztály népességszáma növekszik: az előregedési tendencia térségünket is jellemzi.** Ezt a trendet Debrecen az innovatív, magas tudásigényű ágazatok megtelepítésével mikro környezetében részben képes ellensúlyozni.

A regionális különbségek a lakosság jövedelmében is kimutathatók. Míg 2014-ben Közép-Magyarországon 1 millió 254 ezer Ft volt az egy főre jutó átlagos nettó éves jövedelem, addig a sereghajtó Észak-Alföld és Észak-Magyarország régióknál a népesség 1 főre jutó nettó jövedelme 910 ezer, ill. 1 millió 13 ezer Ft volt. A régióban az alkalmazásban állók keresetére vonatkozóan is megállapítható, hogy több mint 20%-kal marad el a nettó kereset az országos átlagtól, melyet súlyosbít az a tény, hogy ez az érték az elmúlt 5 évben közel 6%-kal emelkedett (a régiók között a legnagyobb mértékben). 2014. évi adatok alapján a foglalkoztatás aránya térségünkben az Észak-Magyarország régió után itt a legalacsonyabb (51,1%), a munkanélküliségi ráta (11,8%) itt a legmagasabb.<sup>11</sup>

A magyar lakosság fogyasztása régióként rendkívül differenciált, 2013-ban a háztartások egy főre jutó éves összkiadása csak Közép-Magyarországon haladta meg a régiók átlagát (807.442 Ft/fő). A legszegényebb Észak-Alföld régió bár elmaradását kismértékben csökkenteni tudta, az országos átlagnál így is 12,7%-kal költött kevesebbet a lakosság.<sup>12</sup>

**Demográfiai adatok alapján megállapítható, hogy a felsőoktatási tevékenységre irányuló kereslet csökkenése várható. A fiatalok arányának országos átlagot meghaladó mértéke alátámasztja és erősíti a térség oktatási intézményeinek jelentőségét, ugyanakkor a háztartások anyagi helyzetének vizsgálata a fizetőképes kereslet korlátozott mértékű rendelkezésre állását jelenti a felsőfokú képzés vonatkozásában.**

### 2.1.3 Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

Debrecen város oktatási vonzáskörzetén mindazokat a hazai és határon túli településeket értjük, ahonnan egynél több diák érkezik Debrecen bármelyik oktatási intézményébe. [1. ábra] **Debrecen közép- és felsőoktatásában tanuló külföldi állampolgárságú diákok száma viszonylag magas** (korábbi évek adatainak becslése alapján kb. 3–4%), köszönhető ez azoknak a határontúli magyaroknak, akik közeli országból érkeznek. Elsősorban azokból az országokból jönnek a diákok (Románia, Ukrajna), ahol a gazdasági helyzet és az oktatás színvonala rosszabb, mint nálunk. Továbbá Kárpátaljáról is érkeznek diákok, ők a kisebbségi magyarok létszámát meghaladó arányban vesznek részt Debrecen közép- és felsőoktatásában.<sup>13</sup>

A Debreceni Egyetem beiskolázási potenciáljának szempontjából meghatározó a régió köznevelési intézményhálózatának kiterjedtsége, szerkezete, ezért fontos a köznevelési kapacitások elemzése. A régióban 183 gimnáziumi (összes gimnáziumok 20,7%-a) és 176 szakközépiskolai (összes szakközépiskolák 18,7%-a) feladat-ellátási hely található. Az országos szinten megfigyelhető tendenciával összhangban, az elmúlt 5 évben **a térségben is növekedett a feladat-ellátási helyek száma: a gimnáziumok esetében a növekedés 7,0% volt** (a konvergencia régiók között a Közép-Dunántúlon és térségünkben növekedett ez a szám), **a szakközépiskolák esetében meghaladta a 12%-ot** (amely az összes régió között a legmagasabb érték).<sup>14</sup> A köznevelési intézményhálózata és kibocsátási kapacitása megyénként eltérő képet mutat. **A feladat-ellátási helyek számát tekintve Szabolcs-Szatmár-Bereg megye áll az első helyen, itt van a régió gimnáziumainak és szakközépiskoláinak több mint fele.** A régió köznevelési intézményhálózatával kiterjedt és szoros kapcsolatokat ápol a Debreceni Egyetem. **A pedagógusképzésben szakmai gyakorlati helyként is számít az iskolákra, míg képzési beiskolázási célcsoportját jelentős mértékben a térségben található intézményekben tanuló fiatalok adják.** Az intézmény óvodák és gyakorlóiskolák fenntartójaként részt vesz a köznevelési feladatellátásban is.

**A hagyományos hazai és határon túli vonzáskörzet elemzés mellett a Debreceni Egyetemnek hangsúlyt kell helyeznie a nemzetközi térből érkező és nem magyar (jelenleg angol) nyelven tanuló hallgatóság indulási állomásaira, a külföldi hallgatók megszerzésének stratégiájára is, hiszen ez a hallgatói bázis az egyetem hallgatóságának 13%-át jelenti.** A 2. ábra mutatja be a DE külföldi hallgatóságának származási országait.

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

A fiatalok elsősorban azzal a céllal választanak felsőfokú oktatási intézményt, hogy azt elvégezve könnyebben találjanak végzettségüknek megfelelő munkahelyet, de választásukban szerepet kap a felsőoktatási intézmény presztízse és az oktatás színvonala is. Végzett hallgatóink számára fontos, hogy gyorsan és könnyen el tudjanak helyezkedni a munkaerőpiacon. Kiemelt jelentősége van annak, hogy a régió milyen mértékben képes az újonnan végzetteknek munkát biztosítani, hogy a végzett hallgatók a munkaerőpiacon milyen eséllyel indulnak.

Európa országainak összehasonlításában a 3. ábra szemlélteti a felsőfokú végzettségűek munkanélküliségi rátájának alakulását, a 4. ábra a foglalkoztatási ráta értékét mutatja.

**A magyarországi régiókat összehasonlítva a foglalkoztatás az Észak-Alföldön kedvezőtlen képet mutat.** 2014-ben a térségben a foglalkoztatási ráta értéke (51,1%) éppen úgy, mint az elmúlt öt évben az országos átlag alatt (54,1%) volt, ennél alacsonyabb foglalkoztatási aránnyal csak az Észak-Magyarország régió rendelkezik. 2014-re a térségben a munkanélküliségi ráta a megelőző évhez képest 2,5 százalékponttal – az országos átlaggal azonos mértékben – csökkent, értéke 11,8% volt. Ez az érték 4 százalékponttal magasabb, mint az országos átlag. Pozitív tendencia a foglalkoztatottak arányának növekedése, ez 2009-től évről évre emelkedett, a változás 8 százalékpont volt. Igaz ez annak ellenére, hogy minden régiót ez a pozitív változás jellemzett, ugyanakkor a változás mértéke térségünkben volt a legnagyobb.<sup>15</sup>

2014-ben a régiók között az Észak-Alföldön volt a legmagasabb (93.180 fő) a nyilvántartott álláskeresők száma, itt él az országban regisztrált álláskeresők 23,8%-a. Pozitív jelenség, hogy 2014-re 32,2%-kal lett kevesebb regisztrált álláskereső, mint 2010-ben.<sup>16</sup> A főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkező munkanélküliek számát tekintve a második helyen áll a térség a Dél-Alföld mögött. A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkanélküliek száma 2012-től évről évre csökken, 2014-ben összesen 4.400 felsőfokú végzettséggel rendelkező munkanélküli volt. Ez a szám a régióban élő munkanélküliek számának (77.100 fő) 5,7%-a. **A diploma értékét minősíti az a tény, hogy a munkanélküliek között a felsőfokú végzettségűek vannak a legkisebb arányban.**<sup>17</sup>

**A régió foglalkoztatási helyzete jelentősen elmarad az országos átlagtól, ugyanakkor egyértelmű, hogy a felsőfokú végzettség a társadalmi mobilitás, a foglalkoztathatóság kiemelten fontos tényezője.**

#### 2.1.5 Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása

Intézményünkbe a 2015. őszén induló képzésekre 6.484 hallgatót vettünk fel. A felvételt nyert hazai hallgatók közel 80%-a a régió gimnáziumaiból és szakközépiskolaiból került ki.<sup>18</sup>

**A regionális és helyi lehetőségek dominanciája mellett a Debreceni Egyetem országos hatáskörrel is bír. Az intézményünkbe felvett hallgatók több mint 20%-a a régió kívülről érkezik, ez is alátámasztja az intézmény országos jelentőségét és kisugárzását.** [5. ábra] Elsősorban a bölcsészettudományi, természettudományi és orvostudományi területek egyes szakjai iránt mutatkozik országos kereslet. A helyi jelentkezések dominanciája mellett az Észak-Magyarország régióból közel 13% a felvett hallgatók aránya, Közép-Magyarország esetében ugyanez az arány meghaladja a 4%-ot. Egyes karok esetében Dél-alföldi jelentkezések is megjelennek.

A külföldi (angol nyelvű képzésben tanuló, önköltséges) hallgatók aránya a magyar felsőoktatásban egyre magasabb. Az oktatás színvonalának elismerése mellett fontos tény, hogy a külföldi diákok – országos adatokat figyelembe véve a 2012/2013-as tanévben – közel 20 milliárd forintos tandíjbefizetésükön túl legalább ugyanennyit költenek megélhetésükre Magyarországon. A külföldi hallgatók aránya a 2003-as 3,1%-ról 10 év alatt megduplázódott, a 2012/2013-as tanévben 20.694 külföldi hallgató tanult Magyarországon, ez az összes hallgatók 6,1%-a. 2015 őszén 1.192 külföldi hallgatót vett fel intézményünk.<sup>19</sup> Öt év alatt közel 40%-kal emelkedett a térítéses képzésben részt vevő hallgatóink száma. [6. ábra] Az itt tanuló külföldiek 75%-a tanul az orvos- és egészségtudományi képzésben, de a természettudományi, agrár, műszaki és gazdaságtudományi képzésekben is emelkedik számuk.<sup>20</sup> A 7. ábra földrészenként mutatja a külföldi hallgatóink megoszlását.

**A Debreceni Egyetem Magyarország legjelentősebb felsőoktatási intézményeinek egyike, hallgatói létszámát tekintve az ország második legnépszerűbb egyeteme.** Intézményünk az egész országra kiterjedően képes kielégíteni a képzési igényeket. A külföldi képzésben résztvevők számát évről évre növelni tudjuk.

#### 2.1.6 Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban

**Felsőoktatási képzési szempontból a Debreceni Egyetem hallgatóinak és jelentkezőinek állandó lakhelyét vizsgálva megállapítható, hogy továbbra is az Észak-Alföld régióból érkező jelentkezések a meghatározóak** (8. ábra), így képzési alaptevékenységünkre nézve elsősorban a földrajzi közelségünkben lévő felsőoktatási

**intézmények** (Szegedi Tudományegyetem [SZTE], Miskolci Egyetem [ME], egri Eszterházy Károly Főiskola [EKF], Nyíregyházi Főiskola [NYF]) **a versenytársak.**

Képzési portfólióik elemzése alapján megállapítható, hogy a Szegedi Tudományegyetem és a Debreceni Egyetem rendelkezik a legszélesebb képzési palettával, mely a többi intézménnyel szemben mindenképpen versenyelőnyt jelent. [1. táblázat] A vizsgált intézmények között azonban nagyarányú átfedések vannak. A Debreceni Egyetem kiemelt figyelmet fordít az unikális képzésekre, azok piaci igények szerinti indítására: pl. egészségpszichológia és a komplex rehabilitáció mesterképzési szakok hazánkban jelenleg csak a Népegészségügyi Karon érhetőek el, de a hivatásos repülőgép vezető, valamint a sportközgazdász, sportmérnök szakok elindításának is megalapoztuk a feltételeit.

Az egyetemek népszerűségének egyik mutatója a jelentkezők száma, azon belül is az első helyen jelentkező hallgatók létszáma. **Az Egyetem országos szinten kiemelkedő helyen áll a jelentkezők számát tekintve, 2015-ben 14.363 fő jelentkezett intézményünkbe.** Az elmúlt 5 év alatt a benchmarkban részt vevő összes intézményben csökkent a jelentkezők száma.<sup>21</sup> **A vizsgált időszakban az első helyes jelentkezők számában a versenytársak között mindig az első helyen szerepeltünk.** Bár a jelentkezésekkel párhuzamosan csökkent az első helyes jelentkezők száma is, 5 év alatt – a legnagyobb hallgatói létszám mellett – a csökkenés mértéke nálunk volt a legalacsonyabb. 2015 őszen 8.256 diák jelölte meg intézményünket első helyen, ez az összes jelentkezők 57,5%-a. A Miskolci Egyetemen ugyanez az arány 57,1% volt, ezt követi az SZTE 53,8%-kal, majd az NYF, amely 52,7%-kal megelőzi az EKF-et, amelynél a mutató értéke 50,4% volt.<sup>22</sup>

**A Debreceni Egyetem versenyhelyzetét jelentősen befolyásolja, hogy a szűken vett felsőoktatási képzési feladatokon túlmenően, a felsőoktatás harmadik missziójának megfelelően, tudásának közvetítésével, szervező motorként aktívan részt kíván venni, és részt vesz a regionális ipar- és szolgáltatásfejlesztésben, amely középtávon is befolyásolhatja a jelentkező hallgatók létszámát.** A megtelepedő új egészség-ipar továbbképzési igényeinek megjelenésével is számolni kell, továbbá a piaci szereplőkkel történő kutatás egyeztetett innovációs tevékenység révén az Egyetem új szerepkört építhet maga köré.

Az egyes képzési területekre felvett hallgatók számának elemzésével megállapítható, hogy a hallgatók jelentős része a Debreceni Egyetem és a Szegedi Tudományegyetem között oszlik meg. **Intézményünk a felvett hallgatói létszámban az agrár, az orvos- és egészség tudományok, valamint a műszaki területen domináns,** ezeken a területeken 40% fölötti a hallgatói létszám. A 9. ábra a felvett hallgatók képzési területenkénti megoszlását szemlélteti a versenytársak között.

**A hallgatói létszám adatok tekintetében 2009-2012 között az egyetlen olyan intézmény voltunk, amelynek a hallgatói létszáma nem csökkent.** A Debreceni Egyetem 2011-ig még növelni is tudta hallgatóinak számát, majd a 2012/2013-as tanévre csökkent ugyan a hallgatóink száma, ez azonban a viszonyítási évhez képest közel egy százalékkal még mindig magasabb volt.<sup>23</sup>

**A Debreceni Egyetemen – a benchmarkban szereplő többi intézményhez hasonlóan – az alapképzésben tanul a legtöbb hallgató,** az arányokat tekintve 60–75% körüli az alapképzés dominanciája. Ez bár pozitív jelenségnek tekinthető, ha az itt tanuló hallgatókra, mint a mesterképzéseink hallgatói bázisára tekintünk, ám ez – figyelembe véve, hogy ezek az arányok a korábbi IFT időszakban megadott értéktől nem mutatnak jelentős eltérést – arra utal, hogy **a mesterképzésekben a várt extenzív bővülés nem valósult meg. A mesterképzésben tanuló hallgatók száma a vizsgált időszakban a Debreceni Egyetemen volt a legmagasabb, és az ezen a képzési szinten tanulók számának növekedési dinamizmusa is intézményünkben volt a legjelentősebb. Ez Egyetemünk vonzerejét és beiskolázásának eredményességét mutatja.** [10. ábra] A doktori képzésben résztvevők számában a Debreceni Egyetem az első helyen áll a versenytársak mezőnyében.<sup>24</sup>

**Az összes hallgatói létszámot tekintve intézményünk az első a vizsgált intézmények között, de országos szinten is kiemelkedő ennek a mutatónak az értéke.** [11. ábra]

A Debreceni Egyetem hallgatói létszámában a külföldi állampolgárságú diákok száma meghaladja a 13 százalékot. A külföldi hallgatók számának növelése szintén hozzájárul egy intézmény versenyképességének javításához. **A Debreceni Egyetemen a külföldi diákok száma igen magas, és évről évre növekszik, mindez Egyetemünk külföldi vonzerejét és jó hírnevét támasztja alá.** Azonban a további növekedését a jelenlegi kapacitások gátolják, különösen az orvosképzés területén.

A hallgatók és oktatók arányát vizsgálva elmondható, hogy az egy oktatóra jutó hallgatók száma a vizsgált 4 évben két intézménynél nőtt, kettőnél csökkent és egynél nem változott jelentősen. A 2012/2013-as tanévben a legmagasabb érték a Nyíregyházi Főiskolán volt, ott egy oktatóra 22 hallgató jutott, az elmúlt 4 évben 14%-kal csökkent a mutató értéke. A versenytársak között a Debreceni Egyetemen és Miskolci Egyetemen is 20 hallgató jut egy oktatóra, mindkét intézményben nőtt a mutató értéke a vizsgált időszakban, a Miskolci Egyetemenél a változás jelentősebb volt. Egerben 19 hallgató jut egy oktatóra, míg a Szegedi Tudományegyetem az 1 oktatóra

jutó 11 hallgatójával jelentősen kiugrik a többi intézmény közül. [2. táblázat] **Összességében, a Debreceni Egyetem az egy oktatóra jutó 20 hallgatói értékével a középmezőnyben van.**

**Intézményünkben az oktatók-kutatók aránya az összes foglalkoztatotthoz képest a 2014/2015-ös tanév első félévében 26,5% volt.** A Szegedi Tudományegyetem esetében is hasonló ez az arány, míg az összes többi intézménynél nagyobb az oktatók-kutatók hányada.<sup>25</sup> Ez a helyzet elsődlegesen a betegellátásban közreműködők magas számával magyarázható mindkét intézménynél.

A 3. táblázatban azonosítottuk a Debreceni Egyetem versenyelőnyeit és -hátrányait.

## 2.2 A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

### 2.2.1 Az intézmény képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése

A Debreceni Egyetemen a képzésben részt vevő humán erőforrás körébe tartoznak a teljes és részmunkaidős oktatók és tanárok (továbbiakban oktatók). Az intézmény teljes munkaidős oktatói állománya az összes állami felsőoktatási intézmény (29) oktatói állományához viszonyítva a 2010–2013 közötti tanévekben átlagosan 9,1% körüli arányt képviselt.<sup>26</sup> **Összességében megállapítható, hogy a magyar felsőoktatás oktatói gárdájában a Debreceni Egyetem oktatóinak létszáma jelentős részarányt jelent.**

Az intézményen belül vizsgálva a humán erőforrás összetételét, 2015-ben a teljes és részmunkaidős oktatók 23,9%-ot tesznek ki a foglalkoztatottak összlétszámának arányában. 2015-ben egyetemünkön 1.426 fő teljes és 93 fő részmunkaidős oktató vesz részt az oktatásban. **2011–2015 között az oktatók száma 2,2%-kal csökkent,** 2011-ben 1.553 fő, míg 2015-ben 1.519 fő állt oktatóként az egyetem alkalmazásában. A csökkenés oka, hogy nagyobb mértékű volt az egyetemi tanárok és főiskolai docensek számának csökkenése (nyugdíjazás miatt), mint a tanársegédek és az adjunktusok számának növekedése.<sup>27</sup>

A korösszetétel vizsgálata alapján a 35–44 év közötti korosztály a legnépesebb, az oktatói állomány 36,6%-a tartozik ebbe a korcsoportba. Az oktatói testület elöregedésére hívja fel a figyelmet az 50 év felettek magas részaránya, **2015-ben az oktatók egyharmada már betöltötte az 50. életévét.**<sup>28</sup> A Debreceni Egyetem minősített oktatói jelentős arányt képviselnek a teljes oktatói állományban. Az oktatók több mint 73,6%-a rendelkezik tudományos fokozattal, a minősített oktatók 12,3%-a MTA doktor.<sup>29</sup> **Összességében megállapítható, hogy az oktatás színvonalának fejlesztéséhez minőségi szempontból adott a humán erőforrás a Debreceni Egyetemen.**

A lassú elöregedés már jelzi a jövő problémáit. A jelenlegi közalkalmazotti feltételrendszer nem képes felvenni a versenyt a piac által nyújtott lehetőségekkel. A doktori fokozattal rendelkező, frissen végzett fiatalok számára a versenyképes fizetést és korszerű infrastrukturális háttérrel biztosítani képes versenyszféra vonzóbb egzisztenciát jelent. Ennek ellensúlyozására a **humán erőforrás-gazdálkodás teljesítményelvű átalakítására van szükség,** mely a szükséges utánpótlás megtartását eredményezheti. **Az oktatási infrastruktúra fejlesztése szintén kiemelt fontosságú** mind a magas színvonalú munkakörnyezet, mind az oktatás modernizálása érdekében. A hallgatók tanulási igényeihez, szokásaihoz illeszkedő oktatási infrastruktúra és módszertan fejlesztésének az oktatók munkájában is tetten érhető szemléletmódbeli változással kell együtt járnia, amihez az Egyetem különböző képzésekkel (**képzők képzése**) kíván hozzájárulni, **de a külföldi ösztöndíjprogramokban való részvétel, az oktatói mobilitás lehetőségeinek biztosítása, hatékony kihasználása is** vonzó munkahellyé tehetik a felsőoktatást a fiatal oktatók és PhD hallgatók számára.

### 2.2.2 Az intézmény képzési portfóliójának értékelése

A Debreceni Egyetemen a felsőfokú oktatás 14 karon valósul meg, ezek: Állam- és Jogtudományi Kar (ÁJK), Általános Orvostudományi Kar (ÁOK), Bölcsészettudományi Kar (BTK), Egészségügyi Kar (EK), Fogorvostudományi Kar (FOK), Gazdaságtudományi Kar (GTK), Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar (GYFK), Gyógyszerésztudományi Kar (GYTK), Informatikai Kar (IK), Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és Környezetgazdálkodási Kar (MÉK), Műszaki Kar (MK), Népegészségügyi Kar (NK), Természettudományi és Technológiai Kar (TTK), Zeneművészeti Kar (ZK).

**Intézményünk tizenkettő különböző képzési területen rendelkezik akkreditált felsőfokú képzéssel a 2015/2016-os tanévben.**<sup>30</sup>

A 2015/2016. tanév első szemeszterében a **Debreceni Egyetemen 338 különböző szakon folyt** felsőfokú oktatás minden kart és képzési szintet figyelembe véve. A képzési szintek megoszlása tekintetében megállapítható, hogy az alapképzési és a mesterképzési szakok száma kiegyenlítődött, 124 alapszak és 123 mesterszak fut jelenleg. Az osztatlan képzések 3,5%, a felsőoktatási szakképzések 10,9%, míg a szakirányú továbbképzések 12,4% részarányt



képviselnek az összes képzésen belül. Az idegen nyelvű képzések meghatározóak, hiszen ezek képesek egyetemünkre vonzani a fizetőképes külföldi hallgatókat. **Az elmúlt öt tanévben az idegen nyelvű szakok számát az intézmény megduplázta, jelenleg 33 ilyen képzésünk van.**<sup>31</sup> A Debreceni Egyetem 23 doktori iskolában folytat doktori képzést agrártudományi, bölcsészettudományi, műszaki tudományi, orvos- és egészségügyi, társadalomtudományi és természettudományi területeken. A PhD hallgatók jelenleg összesen 67 doktori program közül választhatnak.

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

A képzések eredményességét a hallgatói létszámmal, a lemorzsolódással, a túlfutó és végzett hallgatók számával és a Diplomás Pályakövető Rendszer releváns adataival jellemezhetjük.

Országos hallgatói létszámadatokat vizsgálva megállapítható, hogy az összes hallgató 9,8%-a a Debreceni Egyetemen tanult a 2012/2013-as tanévben. Ugyanebben a tanévben az egy állami intézményre jutó átlagos hallgatói létszám 10.540 fő, míg az intézményünkben 28.802 fő volt. **Hallgatói létszám tekintetében a Debreceni Egyetem a magyar felsőoktatás legnagyobb vidéki intézménye.**<sup>32</sup>

Az elmúlt öt tanévben intézményünk **aktív hallgatói létszámadataiban közel 10%-os csökkenés tapasztalható**, amely a csökkenő jelentkezők számával – ez pedig elsősorban demográfiai okokkal – magyarázható. A hallgatóknak több mint fele négy karon tanul, ezek: GTK, ÁOK, TTK, BTK. A 2010/2011-es tanévben a hallgatók 37,2%-a tanult költségtérítéses/önköltséges képzésben, ez az arány azonban az elmúlt években nőtt. **2014/2015. tanév első félévében a hallgatók 41,6%-a vett részt a képzésekben önköltséges finanszírozási formában.** [12. ábra] Az Egyetem önköltséges hallgatóinak közel egyötöde a GTK-n (19,5%) tanul, létszám tekintetében a ZK önköltséges hallgatói vannak a legkevesebben (0,3%).<sup>33</sup>

2014/2015-ös tanévben a hallgatók 59,2%-a alapképzésben, 19,8%-a osztatlan képzésben, 9,7%-a felsőfokú szakképzésben és egyéb képzésben vett részt. Az aktív **mesterszakos hallgatók** száma 2014/2015. tanévben 3.039 fő volt, az összes hallgatók 10,2%-a. A hallgatók több mint fele 3 karhoz kötődik: BTK, GTK, TTK.<sup>34</sup>

Külföldi (idegen nyelvű képzés, önköltséges) hallgatók létszámát tekintve a Debreceni Egyetem országosan is előkelő helyett foglal el az állami felsőoktatási intézmények között. Az Egyetemnek az elmúlt öt évben 40%-os növekedést sikerült elérnie a külföldi hallgatói létszámban, jelenleg **négyezer külföldi, idegen nyelvű, térítéses képzésben részt vevő hallgatója van intézményünknek.** A karok között a legjelentősebb részarányt az orvosképzések képviselik, a külföldi hallgatók 75,0%-a valamilyen orvos- és egészségügyi területen tanul.<sup>35</sup>

A lemorzsolódás csökkentésére az Egyetem jelentős erőfeszítéseket tesz, **melynek eredményeként az elmúlt évben 4,5 százalékponttal sikerült csökkenteni a lemorzsolódott hallgatók arányát az összes hallgatói létszámon belül.** A 2014/2015. tanévben 2.705 fő nem folytatta a tanulmányait, ami az összes hallgatói létszám 9,1%-a. A karokon belül létszámban a GTK és a TTK képzéseinek a legnagyobb a lemorzsolódás, ami a magas hallgatói létszámukkal is összefüggésben van.<sup>36</sup>

A tervezett képzési időn túlfutó hallgatók adatait vizsgálva megállapítható, hogy egyre magasabb azon hallgatók száma, akik nem képesek a meghatározott idő alatt elvégezni a tanulmányaikat. **A 2014/2015. tanévben az összes hallgató 12,7%-a a képzési időn túl folytatta tanulmányait.**<sup>37</sup>

A képzési eredményesség egyik legközvetlenebb mutatószáma az oklevelet szerzett hallgatói létszám. Országosan vizsgálva az adatokat megállapítható, hogy **2012-ben a Debreceni Egyetem a 2. legtöbb oklevelet adta ki az állami felsőoktatási intézmények között**, csak az ELTE előzte meg. Az eredményesség másik fontos mérőszáma az elhelyezkedés aránya, mely megmutatja, hogy a munkaerőpiac mennyire tart igényt az egyetemről kikerülő friss diplomások tudására. A Diplomás Pályakövető Rendszer adatai alapján, **a Debreceni Egyetemen végzettek 76,9%-a tudott 6 hónapon belül munkába állni.** Az ÁOK, GYTK, FOK karok esetében a megkérdezettek több mint 90%-a helyezkedett el, míg a MÉK végzett hallgatóinak csak 61,8%-a talált munkát fél éven belül.<sup>38</sup>

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

Jelen fejezetben a jelentkezések arányait, a legnépszerűbb képzési formákat, képzési szinteket és finanszírozási formákat vizsgáljuk meg.

2015 őszén az állami intézményekbe felvett hallgatók 9,4%-a egyetemünkre nyert felvételt.<sup>39</sup> **Összességében elmondható, hogy a 2015/2016. tanév első szemeszterében az elsőhelyes jelentkezők alapján a Debreceni Egyetem a 2. legnépszerűbb intézmény a magyar felsőoktatásban.**

Intézményen belül vizsgálva a jelentkezők és a felvett hallgatók adatait elmondhatjuk, hogy **a felvettek és jelentkezők aránya 43,2% volt, ugyanez az arány az elsőhelyes jelentkezők esetében 72,9%.**<sup>40</sup> Ez azt jelenti,

hogy **lényegesen nagyobb a kereslet az intézményünk iránt, mint amennyi hallgató a pontszámai alapján fölvehető.** A 2015/2016-os tanév első félévében állami ösztöndíjas képzésben a hallgatók 77,1%-a kezdte meg tanulmányait, azaz a felvett hallgatóknak csak 22,9%-a került önköltséges képzésbe. A képzési szinteket vizsgálva az elsős helyes jelentkezők 62,6%-a alapképzésre, 19,4%-a mesterképzésre, 5,9%-a felsőoktatási szakképzésre és 12,1%-a osztatlan képzésre jelentkezett.<sup>41</sup> Összességében elmondható, hogy **a felvett hallgatók közel 80%-a államilag támogatott képzésekre, a legtöbben a felsőoktatás első lépcsőjére, az alapképzésekre nyertek felvételt.**

Az elmúlt öt évben vizsgálva az adatokat megállapítható, hogy mind a jelentkezők számában, mind a felvett hallgatói létszámadatokban jelentős mértékű, **közel 25%-os csökkenés következett be.**<sup>42</sup> Jelentősebb a csökkenés a levelező hallgatók létszámaiban [13. ábra], ami azt jelzi, hogy a 2000-es évek elején és közepén tapasztalható felfutás kifulladás, a társadalomban korábban – a rendszerváltás előtt is – keletkezett felsőfokú végzettségi hiátust a felsőoktatás pótolta, a további igények kisebb szinten stabilizálódnak. A nappali tagozatos hallgatók létszáma jóval kisebb mértékben csökkent, az infrastrukturális és humán erőforrás kapacitási problémák több területen fennállnak.

**Összességében látható, hogy a diákok nagy része, még mindig olyan képzéseket választ, melyet az állam finanszíroz.** Biztosítani kell a kimeneti és bemeneti követelmények megreformálásával a **képzések közötti szabad átjárhatóságot és bővíteni kell a szakképzések számát és azok képzési spektrumát.**

A munkaerőpiac visszajelzései hívták életre a **duális képzések indítását.** Ennek peremfeltételeit a Debreceni Egyetemnek is szükséges kialakítania és továbbfejlesztenie. 2015-ben két karon (MÉK, MK) öt szakon (állattenyésztő mérnök, élelmiszermérnök, mezőgazdasági mérnök, növénytermesztő mérnök és gépészmérnök) 17 vállalattal együttműködve indítottuk be a duális képzést, összesen 30 hallgató részvételével.<sup>43</sup> **Az alapképzések 6 hetesnél hosszabb gyakorlatait is szükséges továbbfejleszteni,** hogy a munkaerőpiac elvárásainak még inkább megfelelő színvonalú, gyakorlatorientált képzések valósulhassanak meg, bár ebben a Debreceni Egyetemnek most is jelentős eredményei vannak, nem lehetséges azonban ma olyan területen duális képzés indítása, amelyek természetesen kínálják magukat, mint az egészségügyi ellátás amúgy is munkaerőgondokkal küzdő területei, a mentőtiszt, az ápolás területén.

## 2.3 A K+F+I tevékenység értékelése

### 2.3.1 A kutatási portfólió értékelése

**Intézményünk a megalakulása óta a hazai tudományos kutatás-fejlesztés egyik legfontosabb bázisa. Egyetemünk az elmúlt időszakban az alap- és alkalmazott kutatások nemzetközi színvonalú művelésének fejlesztésére, a hazai és nemzetközi hálózati kapcsolatokban rejlő lehetőségek kihasználására törekedett.** A kutatóegyetemi cím és az ehhez kapcsolódó anyagi támogatás lehetőséget adott arra, hogy nemzetközi mércét alkalmazva definiáljuk intézményünk helyét és fejlesztési irányait. **A címmel együtt járó forrásoknak is köszönhetően az elmúlt években az Egyetem fenn tudta tartani működését és ugrásszerűen javultak a kutatási-tudományos teljesítmények.**

Az intézmény tudományos portfóliója nagyon sokrétű, szinte minden karon folynak kutatási tevékenységek, továbbá az Agrártudományi Központ is erősíti Egyetemünk K+F tevékenységét, a Központ 2015-ben kutatási és szabadalmi tevékenységéért elnyerte a Magyar Szellemi Tulajdon Hivatalának Millenniumi Díját. 2014. évben intézményünk 214 kutatási témában tevékenykedett. Az intézmény az európai és a hazai innováció-politikai célkitűzésekkel összhangban **arra törekszik, hogy erőteljes fókuszterületeket azonosítva olyan kritikus tömegű kapacitásokat és tudásbázist építsen ki, amely a gazdaság számára releváns, nemzetközi mércével mérve hasznosítható eredmények előállítására képes.** A 4. táblázat a DE kutatási portfólióját és eredményeit mutatja.

**Kiemelt kutatási területeink: orvos- és egészségtudomány, gyógyszeripar, élelmiszeripar, természettudományok, sporttudomány, valamint elektronika és informatika.** 2015-ben 14 MTA támogatott és 8 Egyetemi MTA Lendület kutatócsoport működik a Debreceni Egyetemen.<sup>44</sup>

A Debreceni Egyetem **a kutatási portfóliójában hangsúlyt kíván adni a képzési tevékenység fejlesztéséhez hozzájáruló, az oktatás minőségét garantáló olyan kutatási területeknek is,** amelyek finanszírozása közösségi, hazai vagy piaci forrásból nehezen oldható meg. Az Egyetem kutatási portfóliójában **egyre növekvő szerepet kap az alkalmazott és kísérleti kutatás-fejlesztés,** de az alapkutatásoknak is meghatározónak kell maradniuk. A portfólió erőssége az intézményen belüli sokszínűség, és ez **lehetőséget teremt a tudományterületek szinergiájára, melyek egymást erősítve segíthetik a nemzetközi színvonalú kutatási eredmények elérését.** Az Egyetemen belül működő Klinikai Központ a klinikai vizsgálatok tapasztalatait és

lehetőségét összekapcsolva elméleti kutatási területekkel (orvos- és egészségtudomány, élelmiszer, agrár, élettudományok stb.) nemzetközi szinten is látható kutatási eredmények létrehozását teszi lehetővé. A jövőre nézve kiemelten fontos terület az alap és alkalmazott kutatások piacosítható eredményeinek gazdasági életbe való transzferálása és akcelerációja, amelyhez az egyetemnek is piaci módszerekkel kell közelítenie.

**Egyetemünk kutatás-fejlesztési irányjai és a képzési tevékenység tartalmi fókuszai egymással rendkívül szoros, szimbiotikus együttműködésben léteznek.** A kutatási területek mindegyike több képzés tartalmában is innovációt eredményez. **Az Egyetem egyik legfontosabb alapértéke, hogy minőségi képzés csak kapcsolódó tudományos kutatás esetén biztosítható.** Kutatási területeinkhez kapcsolódó képzési programok száma és aránya ezen alapelvünk érvényesítésének bizonyítéka.

**A hazai doktorképzés egyik kiemelkedő bázisa a Debreceni Egyetem,** ahol 23 doktori iskola működik. **A Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programot (DETEP)** működtet, mely programban jelenleg **555** kiválasztott hallgató vesz részt, akik önálló kutatómunkájukat a kar oktatói közül kikerülő tutorok irányításával végzik.

**A szakkollégiumok** a Debreceni Egyetem tehetséggondozási műhelyei, melyek lehetőséget nyújtanak a hallgatók számára, hogy szakterületükön, érdeklődési területükön belül többlet ismeretanyagot szerezzenek, valamint a hallgatói támogatási rendszer adta lehetőségek segítségével gyakorlati kutatásokat végezzenek. A Debreceni Egyetemen jelenleg 10 Szakkollégium működik.<sup>45</sup> **A Debreceni Egyetemen kiépült egy jelentős tudásbázis, amely régiószinten is hordoz magában kutatási és gazdasági potenciált. A lehetőségek kihasználásában azonban még bőven vannak kiaknázható tartalékok.**

### 2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése

A vidéki egyetemek közül a Debreceni Egyetem a legnagyobb tudományos bázis, kutatóegyetemi minősítéssel. **A minősítéssel rendelkező oktatók és kutatók jelentik a zálogát a minőségi oktatásnak és kutatásnak.**

A jövőbeli sikereink szempontjából sarkalatos mutató a minősített oktatók és kutatók létszáma és aránya, ami fokozatosan nőtt az évek során. 2015-ben a minősített oktatók és kutatók aránya 71,7% volt az oktatói és kutatói létszámon belül, ez 2011-hez képest 3,9%-os növekedést jelent.<sup>46</sup> [14. ábra] A főállású kutatók alacsony száma intézményi sajátosságokból fakad. Mivel ennek költségvetési direkt finanszírozása nincs, ezért általában pályázati források teszik lehetővé alkalmazásukat az egyetemen, emiatt a számuk alacsony, és az igényekhez mérten dinamikusán változik. Összességében, az Egyetem **minősítéssel rendelkező oktatóinak, kutatóinak aránya országos szinten kiemelkedő, ezzel a mutatóval az intézmény az országos élvonalba tartozik.**

A kutatói utánpótlás biztosítását a Debreceni Egyetem mindig kiemelt feladatként kezelte, az egyetemi tudományos tevékenységek kiemelkedő szinterei a doktori iskolák. A doktorképzés prioritásra szükség is van, mert bár a végzett hallgatók létszáma 2013/14-es tanévig fokozatosan nőtt, ezt követően az adatsorban egy törés látható: az előző évi létszámadatot referenciaértéknek tekintve a 2014/15-ös tanévben 7,1%-kal csökkent a hallgatók létszáma. A 2014/2015-ös évben 986 hallgató vett rész PhD és DLA szintű képzésben.<sup>47</sup> A volumen tekintve legnagyobb létszámú az orvostudományi doktori képzés és 2010-től a legnagyobb növekedés is az orvostudományi PhD képzéshez köthető.

**Az oktatói, kutatói korfát tekintve elmondható, hogy a tudományos utánpótlás volumenének magasán tartása mellett (PhD hallgatók) is számolni kell az oktatói, kutatói réteg előregedésével.**<sup>48</sup> [15. ábra]

**A Debreceni Egyetemen széleskörű infrastruktúra segíti a magas színvonalú kutatást.** A rendelkezésre álló kutatáshoz kapcsolódó laboratóriumok száma megközelíti az 500-at. A kutatási infrastruktúra meghatározó eleme a DE Egyetemi és Nemzeti Könyvtára (DEENK).

Az elmúlt időszakban – **többszörre pályázati forrásokból – számtalan lehetőség volt a kutatási infrastruktúra további kialakítására, fejlesztésére.** Ezek közül néhány, a teljesség igénye nélkül: a Debreceni Egyetem Klinikai Központjában világszínvonalú Transzlációs Kutató Központot avattak, a központban – hazánkban egyedülálló módon – integrált rendszerben biztosítják az innovatív technológiát a gyógyszercegek számára nélkülözhetetlen gyógyszerkutatások preklinikai (kisállatokon történő) és klinikai fázisához. Debrecenben stratégiai jelentőségű a sporttudomány támogatása, az Egyetem pedig példaértékű értékteremtő szerepet vállal ebben azzal, hogy megteremti a sporttudomány fejlesztésének szellemi és tudományos hátterét, a Sporttudományi Oktatóközpont megépítése volt ennek egyik mérföldköve.

**A kiemelt kutatási területek támogatása mellett elkötelezettségünket mutatja új szervezeti egységek létrehozása is,** 2015-ben létrejött a Gyógyszerfejlesztési Koordinációs Központ és a Sporttudományi Koordinációs Intézet.

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

A térség kutató-fejlesztő helyeinek K+F ráfordítása 2014-ben 35,0 milliárd Ft volt, ez az érték a második legmagasabb a régiók között, arányait tekintve 8,0%. Közép-Magyarországra jut az összes K+F ráfordítás több mint 60%-a.<sup>49</sup>

**Az Egyetem K+F tevékenységeiből származó bevételeinek összege évről évre növekszik.** 2015-ben a bevételek összege 9,7 milliárd Ft fölött volt, 2011-hez képest ez közel 40%-os növekedést jelent. Az elmúlt öt évben K+F feladatra 24,702 milliárd Ft-os pályázati támogatást nyertünk, ebből 6,766 milliárd Ft a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivataltól érkezett, a EU Közreműködő Szervezeten keresztül, közvetve az EU-tól 14,797 milliárd Ft-ot és közvetlenül az EU-tól 1,819 milliárd Ft-ot kaptunk.<sup>50</sup> A DE K+F célú bevételeit az 5. táblázat tartalmazza, a 16-17. ábra a szervezeti egységek szerinti bontását mutatja a bevételeknek.

2015-ben 346 érvényben lévő K+F szerződése volt az Egyetemnek, ebből 57 db nemzetközi és 289 hazai.<sup>51</sup>

A Debreceni Egyetemen 2010–2014 között összesen 803 fokozatszerzés történt, átlagosan évi 160 fő kapta meg a PhD minősítést, az utolsó két év adatai kiemelkedőek a vizsgált időszakban. Az elmúlt öt évben a fokozatszerzések 30,3%-a természet- és műszaki tudományok területén történt, amit szorosan az orvostudományok követ 27,4%-kal. [18. ábra] A kiadott doktori fokozatok száma növekvő tendenciát mutat. A legnagyobb változást 2013-ról 2014-re az Általános Orvostudományi Kar érte el, itt 36,0%-os növekedés történt.

A 2013-ban megjelent tudományos művek számát vizsgálva a régiók között az Észak-Alföld régió egyaránt második helyen volt a magyar nyelvű és az idegen nyelvű külföldi szakfolyóiratokban megjelent cikkek számát tekintve is. Első helyen Közép-Magyarország állt.<sup>52</sup> Az Észak-alföldi kutató-fejlesztő helyeken az összes foglalkoztatott (2.624 fő) közül a kutatók és fejlesztők aránya 64,2% (1.685 fő) volt, a regionális létszámarányt nézve ezzel a negyedik helyet foglaltuk el.<sup>53</sup>

Az Egyetem az elmúlt években jelentős erőfeszítéseket tett publikációs stratégiájának végrehajtása érdekében, ennek elsődleges oka volt, hogy a nemzetközi egyetemi rangsoroknál 20–40%-ban számítanak az ilyen típusú mutatók, másodlagos oka pedig a magyar tudományos teljesítmény-értékelési rendszer átalakulási folyamata. Tudományos kutatási potenciálunkat jelzi, hogy a rendelkezésre álló források – Scopus, WoS, MTMT és a DE által üzemeltetett iDEa Tudóstér – alapján 3.000-3.500 tudományos publikáció az éves termésünk. A nemzetköziesedés szempontjából alapvető célkitűzés, hogy a nemzetközi rangsorok megállapításánál használt folyóiratokban növekedjék a publikációs aktivitásunk, és minél több nyílt hozzáférésű közleményt tudjunk disszeminálni a Tudóstéren keresztül, hogy az MTA TTO által felvázolt Normalizált Idézettségi Hatás értékének 1-en tartását vagy 1 fölé emelését elérjük. [6. táblázat] A Web of Science adatai alapján a figyelembe vehető közleményeink száma a fenti közleményeknek mintegy egyharmada. Kilenc másik hazai és európai felsőoktatási intézménnyel összehasonlítva publikációs mutatóinkat teljesítményünk kimagasló minden vizsgált publikációs mutató alapján. [7. táblázat]

Négy elsőbbségi szabadalmi bejelentést jegyzett az Egyetem 2014-ben, 2011-től idáig összesen 59 darabot. 2014-ben megalakult a **Hallgatói Innovációs Közösség**, melynek célja, hogy programokat, találkozókat, workshopokat és képzéseket szervezzen az innováció iránt érdeklődő fiataloknak.

**A Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia részeként az Egyetem szellemi termékei a klaszterek segítségével meg tudnak jelenni a gazdaságban, ezáltal képesek munkahelyeket teremteni. A kutatási és innovációs eredmények beépülhetnek a régió tudásintenzív vállalataiba, ami további befektetőket vonzhat a térségbe. Ez hatással lehet a jövőbeli K+F+I megrendelői kör bővülésére, ami az egyetemet további bevételi forrásokhoz juttathatja. Továbbá a folyamat eredményeként az Egyetemen a K+F+I emberi erőforrások is bővíthetnek. A Debreceni Egyetem kiemelt feladatként tekinti a következő stratégia tervezési időszakra a technológiák, innovációs megoldások piaci környezetbe való kihelyezését, az innovációs lánc hiányzó elemeinek megszervezését, megteremtését, ehhez mind az infrastruktúra, mind a megfelelő humán erőforrás megszerzéséhez szükséges lépéseket megtervezte.**

## 2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése

**A Debreceni Egyetem a Kelet-Magyarország régió legjelentősebb felsőoktatási intézményeként elkötelezett az úgynevezett „3. misszió”-s tevékenységek sikeres végrehajtásában.**

### 2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése

**Intézményünk számára fontos a külső partnerekkel való kapcsolattartás, ezért nagy hangsúlyt fektetünk az együttműködésekre.** Az Egyetem külső partnerekkel való kapcsolattartásának kiterjedtsége rendkívül széles és több szinten valósul meg: egyetemi, kari és a központok (klinikai és agrártudományi) szinten egyaránt. 2015-

ben az Egyetem több nagy hazai és régiós céggel (pl. Delta Csoport, Panyolai Szilvórium Zrt., Transzít-Food Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Kft., Sejterápia Kft, Master Good cégcsoport, National Instruments) kötött stratégiai együttműködési megállapodást, elsősorban innovációs és pályázati tevékenységben megvalósuló feladatok elvégzésére. E stratégiai együttműködési szerződésekben a felek a gazdasági szereplők igényeihez jobban igazodó oktatási együttműködésre is törekednek, illetve hatékonyabbá szeretnék tenni a hallgatók gyakorlati képzését.

A Debreceni Egyetem a Tokaj Történelmi Borvidék Világörökségéért és Fejlesztéséért Alapítvánnyal közösen azt a célt tűzte ki, hogy a Tokaj-Hegyaljai borvidékben rejlő lehetőségek hatékony kiaknázását támogató komplex programot dolgozzon ki. Több, mint negyed éves előkészítési folyamat eredményeként 2016. január végére a Debreceni Egyetem szakmai támogatásával elkészült a Tokaj-Hegyalja Borvidék Komplex Egészségipari Fejlesztése Mintaprogram. Víziónk és célunk, hogy a fejlesztések megvalósítása során összhangba kerüljenek a helyi elvárások, a hazai és világpiacon rejlő lehetőségek, illetve hatékonyan aknázzuk ki a régió sajátosságain alapuló innovációs potenciálokat. A program tervezetten 36 hónap alatt valósul meg 13,3 milliárd Ft költségvetésből. Eredményeként Hegyalja mind a 27 települése gazdaságilag egységesen követheti Mád, Bodrogkeresztúr és Tokaj már érzékelhető fellendülését, megtartva a régió évezredes hagyományait és polgári értékeit.<sup>54</sup>

**A társadalmi-gazdasági beágyazottság, az együttműködések kialakítása terén mind képzési, mind kutatási tevékenységének megítélésében jelentős eredményeket ért el a Debreceni Egyetem az elmúlt években. Fontosnak tartjuk az együttműködő partnereknél működő ún. kihelyezett tanszékek létrehozását és fenntartását is, ezek száma jelenleg 47.**<sup>55</sup>

Debrecen piaci környezete nem egy-egy nemzetközi multinacionális ipari szereplő köré csoportosul, hanem sok lábbon álló, színes gazdasági szereplői képet láthatunk, amelyek sok esetben az egész régióban hatással vannak munkáltatóként, gazdasági szereplőként (pl. 70-80 telephelyes mezőgazdasági vállalkozások).

Az elmúlt 8-10 évben a Debreceni Egyetem körül öt klaszter szerveződött<sup>56</sup>, ezek mindegyike akkreditált klaszter, közülük kettő nemzetközi akkreditációval is rendelkezik. A klaszterek működési területe: gyógyszeripar, terméltudás és turizmus, élelmiszeripar, sport, informatika, műszerfejlesztés.

A klaszterek révén strukturált formában több száz vállalat, piaci szereplő áll az Egyetem vonzásában, hallgatóink gyakorlati képzése vonatkozásában ezernél is több vállalattal állunk szerződéses kapcsolatban. **Az Egyetem számára fontos a kutatási eredmények gyakorlati felhasználása, az innovációs folyamatok régióbeli kibontakozását hatékonyan szolgáló partnerkapcsolatok és szervezetek kialakítása és eredményes működtetése. E klaszterek, menedzsment szervezeteik és tagjaik együttműködése olyan mennyiségi növekedést ért el, hogy belátható időn belül megvalósulhat az interklaszter együttműködés is.**

Elsősorban régiós érdekek miatt a **Debreceni Egyetem a térségben található önkormányzatokkal stratégiai partnerségi kapcsolatok kialakítására törekszik.**

Az Egyetem kiemelten kezeli Debrecen Városával együttműködésben indított kezdeményezéseit, a befektetők letelepedésének ösztönzését stb. **Az Egyetem és Debrecen Városa szoros munkakapcsolatban egyezteteti a 2014–2020-as uniós költségvetési időszak forrásaira tervezett projektjeit**, hogy azok egymást erősítsék mind a gazdaságfejlesztés, mind a kutatás-fejlesztés, mind az oktatás területén. Intézményünk az egészségtudományok, illetve ennek részeként a sport fejlesztéséhez kapcsolódva a Magyar Olimpiai Bizottsággal és a BOM a Magyar Sportért Közhasznú Alapítvánnyal kötött együttműködési megállapodást.

Az ország szempontjából kiemelkedő stratégiai szerepet képviselő szervekkel, többek között a Nemzetbiztonsági Szakszolgálattal, az Információs Hivatallal, a Magyar Honvédség Hadkiegészítő és Központi Nyilvántartó Parancsnokságával, a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési Intézettel, a Nemzeti Média és Hírközlési Hatósággal, a Központi Statisztikai Hivatallal és a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálattal együttműködési megállapodásokat írtunk alá. A Nemzeti Közlekedési Hatósággal pedig a hivatásos repülőgép vezető alapszak kidolgozásában, indításának előkészítésében dolgozunk együtt. Ennek az együttműködésnek az alapját képező infrastruktúra átadása 2015. évben megtörtént, amely alapján Európában egyedülálló repülés-élettani kutató és pilótaképző központ kezd meg működését nagyon magas szintű képzéssel és kutatással.

A hallgatók gyakorlati képzésének biztosítására a karok számtalan a kutatásban, innovációban, termelésben, értékesítésben részt vevő céggel, gazdasági társasággal kötnek együttműködéseket.

A Debreceni Egyetem az egyetemi polgárok mindennapi életvitelét, kikapcsolódását, sportolását is igyekszik segíteni, megkönnyíteni. Az Egyetem e célok teljesítése érdekében jelentős feladatmegvalósító, saját tulajdona, befolyása alatt álló háttérrel rendelkezik a Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft., a Debreceni Universitas Nonprofit Közhasznú Kft., a Debreceni Lovasakadémia Nonprofit Közhasznú Kft., a DEAC Sport Nonprofit Közhasznú Kft. személyében. Többek között ezen cél érdekében került sor például az OTP Bank Nyrt.-vel, a

Fónix Rendezvényszervező Nonprofit Kft.-vel, illetve a Nagyerdei Gyógyfürdő Kft.-vel, vagy a Divinus Hotel Zrt-vel az együttműködési megállapodások megkötésére is.

Az Egyetem harmadik missziós tevékenysége keretében jelentős szerepet vívott ki magának mind a kultúra, mind a sport terén, amely abban testesül meg, hogy nemcsak az egyetemi polgárok, hanem a város, a megye lakossága számára is elérhető a szolgáltatások, az együttműködések, a tudás közvetítése, amely nagyban segít az intézmény népszerűsítésében (pl. Campus Fesztivál, Lovarda, Hall, Sportdiagnosztikai, Életmód és Terápiás Központ, Víztorony, Botanikus Kert).

**Jóllehet gazdasági kapcsolatrendszerünk fejlett, de a benne rejlő potenciális lehetőségeket tekintve mindenképpen fejleszteni szükséges mind regionális, mind országos, mind nemzetközi kapcsolatainkat. Az Egyetem szolgáltatásai, kapacitásai és kompetenciái egyes, meghatározó vállalati körökben egyértelmű irányt mutatnak, más körökben ugyanakkor még mindig nem eléggé ismertek.**

A Debreceni Egyetem az ipari szereplőkkel való eddigi együttműködések, a klaszterekre alapozott tevékenysége és a megkötött vagy előkészítés alatt álló stratégiai együttműködési megállapodások alapján képes a térségbeli, illetve országos és nemzetközi cégek piaci kutatási igényeinek folyamatos kielégítésére, illetve részükre célzott kutatások elvégzésére az egészségipar területén. A Debreceni Egyetem a kezelésében lévő innovációs/ipari park innovációs célú fejlesztésével, egyetemi és céges beruházások e helyre koncentráálásával az ipari termeléshez nagyon közelálló termékek (prototípusok), illetve gyártási folyamatok fejlesztésére nyílik lehetőség. A Debreceni Egyetem ipari parkja a gazdasági szereplőkhöz fizikailag is nagyon közel tud egyetemi spin-off és startup cégek inkubációs felülete lenni, központi eleme egy innovációs és inkubátorközpont létrehozása.

#### 2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése

A Debreceni Egyetem kiemelt figyelmet fordít mind hazai, mind nemzetközi felsőoktatási partnerségi kapcsolatainak kialakítására, ápolására. [19. ábra]

**Az intézmény célja, hogy hazai és külföldi felsőoktatási intézményekkel olyan együttműködések alakítsanak ki, melyek az Egyetem stratégiai céljait megvalósító tevékenységek támogatását szolgálják.**

A 2015-ben megkötött együttműködési megállapodásaink közül az egyik legjelentősebb a Testnevelési Egyetemmel kötött, melynek célja a sport és a magyar sportolók különféle szinteken és módokon történő támogatása. Ez az együttműködési szerződés reprezentálja az Egyetemnek azt a törekvését, hogy olyan oktatási tevékenységek irányába nyisson, amelyekhez megvannak a képességei, tudományos ismeretei és partnerei, és amelyek iránt a régióban megfelelő kereslet mutatkozik. A hazai egyetemek közül kiemelten jó kutatási és fejlesztési együttműködések alakultak ki a szegedi és a pécsi tudományegyetemekkel, de a SOTE, az ELTE és a BME is számos együttműködésben partnere Egyetemünknek.

Szintén egyetemi fő prioritású tevékenységhez kapcsolódik a Maribori Egyetemmel aláírt együttműködési dokumentum, mely közös vállalat létrehozásáról, egészségipari beruházásokról, gazdaságfejlesztésről, oktatási és kutatási együttműködésről szól. **Külföldi egyetemekkel meglévő megállapodásaink elsősorban a hallgatói és oktatói mobilitások ösztönzését segítik**, a „Nemzetközi szerepvállalás értékelése” fejezetben ezeket foglaljuk össze.

**A Debreceni Egyetem az oktatási együttműködései mellett a nemzetközi kutatási együttműködései révén is igen kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik.** Az Európai Unió Kutatási és Technológiafejlesztési 7. Keretprogramjában a Debreceni Egyetem együttműködve európai partnereivel több, mint 50 projektet nyert el, így kiemelkedő helyen szerepel az FP7 projektek lehívási rangsorában a hazai egyetemek és főiskolák között. A konzorciumi tagok között több neves intézmény is megjelent: Palermo-i Egyetem, Manchester-i Nagyvárosi Egyetem, Newcastle-i Egyetem és Cambridge-i Egyetem.<sup>57</sup> Az FP7-es projektek többsége orvosi, természettudományi, valamint agrártudományi területen valósult meg, melynek keretein belül számos felsőoktatási intézménnyel is együttműködve valósítottuk meg a kitűzött feladatainkat.

**Intézményünk a Horizon 2020-as programban is már jelentős számú pályázatot nyújtott be, és a jövőben tovább kívánja erősíteni nemzetközi kutatási együttműködéseit.** Az elmúlt években a 7. Keretprogram pályázatain túl egyetemünk jelentős forrásokat tudott lehívni a Magyar-Román Határon Átnyúló Együttműködési (HURO) programban romániai partneregyetemekkel konzorciumi együttműködésben, a Magyar-Szlovák Határon Átnyúló Együttműködési (HUSK) programban szlovákiai kutatóintézetekkel, valamint a Visegrad Fund, Interreg és a Central Europe programok pályázataiból. **Az elmúlt időszakban bár fejlesztettük, bővítettük kapcsolatainkat más felsőoktatási intézményekkel, ezen a területen azonban még számos lehetőség adódik.**

### 2.4.3 Nemzetközi szerepvállalás értékelése

**A Debreceni Egyetemnek – kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszerének köszönhetően – több száz partneregyetemmel van együttműködési megállapodása.** A 2014/15-ös tanévben többek között a következő külföldi egyetemekkel született egyetemi szintű együttműködési megállapodás: Russian State Social University (Oroszország), Almaty Technological University (Kazahsztán), Mongolian University of Life Sciences (Mongólia), Guyarat Ayurved University (India), Sam Ratulangi University (Indonézia), Polytech Group (Franciaország), University of Jyväskylä (Finnország), University of Presov (Szlovákia).

**A Debreceni Egyetem a ki- és befelé irányuló mobilitások tekintetében egyaránt előkelő helyet foglal el a magyarországi felsőoktatási intézményekkel összehasonlítva.** A mobilitási programok közül az EU által finanszírozott Erasmus program a legjelentősebb, e program mellett több más mobilitási program is lehetőséget nyújt oktatóinknak, hallgatóinknak a nemzetközi tapasztalatszerzésre. **A Debreceni Egyetem hallgatói között a tanulmányi célú mobilitások a legnépszerűbbek, éves szinten általában 150 fő körül mozog a hallgatók létszáma ebben a mobilitási típusban.**

Az Erasmus program szakmai gyakorlati célú mobilitásának létszámában – az EU célkitűzésének megfelelően – növekedési tendencia volt megfigyelhető az elmúlt időszakban. A Debreceni Egyetemre csak az Erasmus program keretében az elmúlt 3 évben 470 külföldi cserehallgató érkezett, jelentős részben tanulmányi célú mobilitás keretében, de növekvő számban jöttek szakmai gyakorlatra is, ennek további növelése a város vonzerejének erősítésével érhető el. Az egyéb mobilitási programokban érkezőkkel együtt a részképzéses vendéghallgatók száma jóval meghaladja az 500-at az említett időszakban.

Az Erasmus program mellett a 2012–2015 közötti időszak másik jelentős mobilitást ösztönző programja a Campus Hungary program volt, melyben a Debreceni Egyetem kiemelkedő sikerrel vett részt, a Konvergencia Régiók egyetemei közül – az első 5 Campus Hungary pályázati felhívást alapul véve – a legjobban teljesített, ezáltal külföldi mobilitási lehetőséghez juttatva közel 3.000 hallgatót, illetve munkatársat.

**Az Egyetem fontosnak tartja, hogy az általa foglalkoztatott külföldi kutatók révén is bekerüljön a nemzetközi kutatási vérkeringésbe.** A 2014-es évben összesen 102 külföldi állampolgár érkezett a Debreceni Egyetemre kutatási céllal 31 országból, minden esetben valamilyen pályázat, projekt (általában: TÁMOP) keretében foglalkoztatva. Kitűnő lehetőséget teremt külföldi oktatók rövidebb időre szóló (1-2 hetes) meghívására az Erasmus+ program. **A Debreceni Egyetemen 2014-ben foglalkoztatott külföldi oktatók/kutatók létszáma összesen 43 fő volt, ez az oktatói/kutatói létszám igen csekély százaléka.**

**A nemzetköziesítési célok eléréséhez az oktatói és hallgatói mobilitásban résztvevők számának növelését, a nemzetközi kutatási programokba való intenzív bekapcsolódást szükséges javítani, mely külső források bevonásával és a belső források hatékonyabb, intenzívebb kihasználásával érhető el. Ugyancsak kívánatos a gazdasági élet szereplőivel való meglévő kapcsolatok külföldi partnerekkel való kibővítése.**

## 2.5 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése

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

A Debreceni Egyetemen a nem oktató, kutató, tanár humán erőforrás körébe az **alaptevékenységet támogató funkciók ellátásában részt vevő munkatársak** tartoznak, kifejezetten – a teljesség igénye nélkül – az oktatási és gazdasági adminisztrációban részt vevő, illetve a betegellátási feladatokat kiszolgáló alkalmazottakat, mint egyéb alkalmazottakat soroljuk ide.

**Intézményünkben 2015-ben 4.661 fő, az összes dolgozók 73,5%-a dolgozik nem oktató, kutató, tanár munkakörben.** A betegellátási feladatokhoz kapcsolódó humán erőforrás egyéb alkalmazotti létszáma 2.673 fő, ez az összes dolgozók 42,2%-a. Az oktatásban, kutatásban, központi irányításban, stb. dolgozó egyéb alkalmazottak aránya az összes dolgozókon belül 31,4%. Közvetlenül a karok alá tartozó egyéb munkatársak létszáma 829 fő. **Az elmúlt öt év alatt a nem oktató, kutató, tanár státuszú alkalmazottak létszáma összességében alig változott.**<sup>58</sup>

Korösszetételt vizsgálva megállapítható, hogy az egyéb alkalmazottak 35,5%-a a 35–44 év közötti, míg 20,3%-a az 50 év feletti korcsoportokba tartozik.<sup>59</sup>

### 2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

**A Debreceni Egyetem 2011–2015 időszakban az állami fenntartású felsőoktatási intézmények között átlagosan 11%-os támogatásban részesült**<sup>60</sup>, megelőzve a második helyen lévő Eötvös Lóránd Tudományegyetemet, ill. a harmadik helyen álló Szegedi Tudományegyetemet.

A Debreceni Egyetem 2015. évi 104,8 milliárd Ft-os összbevételén belül az állami ösztöndíjban részesülő hallgatók után és egyéb speciális és kötött feladatokra kapott állami forrás aránya 22% volt, amely az elmúlt években folyamatosan csökkenő tendenciát mutat szemben a saját bevételek részarányának jelentős növelésével.

A 2015. évi állami támogatás előirányzatán belül a legnagyobb súlyt (cca. 60%) a képzési és a kiemelt/kutatóegyetemi támogatás összege jelentette, ami az Egyetem működésének az alapját hivatott biztosítani. A speciális programok egy része hosszabb távú, más része eseti támogatást jelent bizonyos feladatok ellátására, pl. az agrár-kutatóintézetek és tangazdaság támogatása, vagy a Zeneművészeti Kar egyszeri kiegészítő támogatása hangszer vásárlására. E támogatások mértéke a programok számától függően évente változik.<sup>61</sup>

Az állami szabályozás változásaitól való függőségünket ellensúlyozni kell saját bevételeink növelésével.

### 2.5.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

**A felsőoktatási intézményekkel szemben egyre nagyobb elvárás, hogy alaptevékenységük, az oktatás, kutatás során egyre nagyobb mértékben támaszkodjanak a saját bevételeikre, a külső piaci forrásokra, mely alapján csökkenthető a függőségük a költségvetési forrásoktól.**

A Debreceni Egyetem 2015. évi bevételeinek összetételében a saját bevételek 18,5%-ot tettek ki. Az elmúlt 5 év során a saját bevételek összege évről évre növekedett, öt év alatt 11,63%-kal. 2015-ben a bevételek összetételében a képzésekhez kapcsolódó bevételek aránya meghaladta a 66%-ot. Öt év alatt 60%-kal emelkedett a képzési bevételeink összege, ezen belül az idegen nyelvű képzésekhez kapcsolódó bevételek megduplázódtak.<sup>62</sup>

Az elmúlt években az intézményi költségvetésben jelentős szerepet kaptak a pályázati támogatások. Figyelembe véve, hogy az EU-s közösségi források már csak az elkövetkező 5–6 évben állnak rendelkezésre, **szükséges kiemelt prioritásként kezelni az intézmény egyéb saját bevételt képező tevékenységeiben rejlő lehetőségeket.**

**Az Egyetem célja, hogy a kapacitások minél hatékonyabb kihasználásával, a szolgáltatások piaci igények szerinti kialakításával, magas minőségű feladatellátással növelje bevételeit.** Az intézmény saját bevételszerző képességét növelő tevékenységek lehetnek:

- a külföldi hallgatók számának növelése (ezzel az idegen nyelvű képzésekhez kapcsolódó bevételek növelhető);
- térítéssel betegeellátás bevételeinek növelése (ügynöki, biztosítói kapcsolatrendszer fejlesztésével és érdekeltségi rendszer kialakításával);
- az Agrártudományi Központ pl. biotechnológiai, fajtanemesítési kutatásokkal, szaktanácsadással növelheti saját bevételeit;
- a Debreceni Egyetem ipari kapcsolatai erősítésével, kibővítésével, a kutatási eredményeinek és -potenciáljának erőteljesebb bemutatásával növelni kívánja a kutatási megrendelésekből, kutatási eredmények hasznosításából származó bevételeit;
- a harmadik missziós tevékenységhez kapcsolódó piaci kapcsolatok bővítésén, a vállalati szektorral történő képzési, kutatási, szolgáltatási együttműködések kialakításán keresztül képzési, kutatási, szolgáltatási feladatokhoz kapcsolódó lehetőségek szélesebb körű kihasználása;
- a DE klaszter tevékenységének erősítése, új klaszterek létrehozása;
- Alumni tevékenység fejlesztése, különös tekintettel a külföldi intézmények mintájára kiépített adomány típusú bevételek rendszerének megalapozására (ezeket Magyarországon jelenleg az adójogszabályok még nem támogatják).

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

**2015-ben a Debreceni Egyetemen csaknem 200 darab megvalósítás alatt álló pályázat volt, mintegy 17,5 milliárd Ft projekt összköltséggel.**

A futó projektek több mint felét a hazai forrásból megvalósuló projektek teszik ki, de számos közvetlen EU finanszírozott pályázata is van az egyetemnek (113 db OTKA, 9 db KTIA, 22 Operatív Program, 31 közvetlen EU-s finanszírozású pályázat, 1 db alapítványi, 9 db egyéb hazai és 10 db egyéb külföldi).<sup>63</sup> [20. ábra]

**A 2015-ben futó projektek összköltségvetésének legnagyobb részét (51%) az EU-s és hazai társfinanszírozással megvalósuló Operatív programok teszik ki.** A projektek 16,7%-a OTKA, 16,6%-a KTIA, 10,7%-a közvetlen EU-s finanszírozással valósult meg. [21. ábra]

**A Debreceni Egyetem 2015-ben megjelent felhívásokból csaknem 2,5 milliárd Ft összegű támogatást nyert el,** megelőzve az első 5 között szereplő Pécsi Tudományegyetemet (2,251 milliárd Ft), a Miskolci Egyetemet



(2,123 milliárd Ft), a Szegedi Tudományegyetemet (2,078 milliárd Ft) és a Kaposvári Egyetemet (1,522 milliárd Ft). Ezeknek a **projekteknek a nagy része a felsőoktatás minőségének és színvonalának emelésére irányul.**<sup>64</sup>

A 2014–2020-as pályázati ciklusban a H2020 felhívás keretében csaknem 800 ezer euró összegben nyertünk támogatást. Emellett több, a Visegrádi Alapból, a Norvég Alapból és egyéb kisebb nemzetközi forrásból finanszírozott projekt megvalósítása is folyamatban van.

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

2015-ben a **Debreceni Egyetem több mint 500.000 m<sup>2</sup> nettó alapterületű épített infrastruktúráján** működik, a földhivatali nyilvántartások alapján összesen 94 postai címen, 363 db épületben. Ezt az infrastruktúrát egy átlagos évben közel 30.000 hallgató, 2.800 fő köznevelésben tanuló diák, több mint 6.300 közalkalmazott, 95.000 fekvőbeteg és 887.000 járóbeteg használja, tehát **összesen több, mint egymillió főt szolgál ki évente.** Ilyen nagy mennyiségű épített infrastruktúra folyamatos állagmegóvást igényel, a **2010 és 2015 közötti években az intézmény 34,7 milliárd Ft összegben végzett beruházást és 4,5 milliárd Ft összegben felújítást.** Az elmúlt két évben megvalósult legnagyobb beruházások között a Sporttudomány Oktatóközpont megépülését, a nyíregyházi Szaktanácsadási Központ létrejöttét és számos klinikai épület rekonstrukcióját lehet megemlíteni.<sup>65</sup>

A 14 kar által használt nettó alapterület több mint 150.000 m<sup>2</sup>, mely 7 campuson helyezkedik el. **Az intézmény közvetlenül felsőfokú oktatási tevékenységekre jelenleg 840 helyiséget használ,** melyből 100 előadó, 530 szeminárium és gyakorló, 60 számítógépes tanterem, 135 labor és nyelvi labor és 15 tornaterem áll a hallgatók rendelkezésére.<sup>66</sup>

Kutatási tevékenységhez kapcsolódó infrastruktúrát nehéz elkülöníteni az oktatási infrastruktúrától, hiszen a legtöbb oktató egyben kutató is, ugyanazon eszközöket használja mindkét tevékenységhez. Számszerűsíthető azonban, hogy a fentebb említett oktatási laborokon felül **az intézmény rendelkezik még további 500 labor helyiséggel is, ami a kutatást szolgálja.**

**Az informatikai infrastruktúra vonatkozásában az intézmény modern eszközparkkal bír.** Intézményünk a felsőoktatási intézmények között elsőként valósította meg a hallgatói levelezést felhőalapú megoldással. Az Egyetem különböző épületeinek forgalmas közterein több mint 130 „hot-zone” helyszín működik, ingyenes WiFi eléréssel. Az egyetemi életet, az operatív munkavégzést számos informatikai alkalmazás segíti, ezek egy része intézményi fejlesztés. **Jelenleg 22 saját fejlesztésű alkalmazást használ az intézmény.**<sup>67</sup>

2015 nyaratól használhatja a magyar felsőoktatás azt a szuperszámítógépet, amely a Debreceni Egyetem Kassai úti Campusán helyeztek el. A debreceni szuperszámítógép a világ informatikai térképére helyezte Debrecent és a Debreceni Egyetemet, a fejlesztés mérföldkönek tekinthető a város innovációs programjának megvalósításában is.

Összességében megállapítható, hogy az **intézményünk magas színvonalú, folyamatosan fejlődő infrastruktúrával rendelkezik. Ahhoz azonban, hogy ezt a színvonalat tartani vagy növelni tudja, komoly erőforrás ráfordításra van szükség, ami pályázati konstrukciók nélkül nehezen képzelhető el.**

#### 2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

Az elmúlt 5 évben a Debreceni Egyetem vagyona folyamatosan növekedett, 2015-ben 103,56 milliárd Ft volt. A vizsgált időszakban a változás 31,6%-os volt, mely összegében 24,87 milliárd Ft-os növekedést jelent.<sup>68</sup>

2015-ben az összes vagyomból a **befektetett eszközök értéke 75.838 millió Ft volt, ez az összes eszköz értékének 73,2%-át jelenti.** A befektetett eszközök döntő részét a tárgyi eszközök (ingatlanok, gépek, járművek, tenyészállatok) jelentik, ennek összértéke 75.092 millió Ft volt. A Debreceni Egyetem vagyonában a 2015. évi forgóeszköz állomány 408,9 millió Ft volt (0,4%). A forgóeszközök között (az új számveteli rendszer alapján) a készletek kerültek kimutatásra. Pénzeszközök között került kimutatásra forint és devizaszámlák értéke, mely 2015. december 31-én 16.201 millió Ft záró értéket mutatott. A pénzeszközök aránya az összes eszközökhöz viszonyítva 2015-ben 15,6% volt.

A Debreceni Egyetem 2015. évi követeléseinek értéke 10.998 millió Ft volt, amely a 2014. évi 2.317 millió Ft-hoz képest közel ötszörös növekedést mutatott.

A helyzetértékelés hivatkozásait az *I/1. melléklet*, háttértábláit az *I/2. melléklet* tartalmazza, az *I/3. és I/4. melléklet* foglalja össze a helyzetértékeléshez kapcsolódó ábrákat és táblázatokat.

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

#### **3.1 Az intézmény jövőképe hazai és nemzetközi dimenzióban**

A Debreceni Egyetem 2020-ra a hazai felsőoktatásban betöltött vezető szerepét megőrizve a tematikus és intézményi nemzetközi rangsorok első felében helyezést elérő, oktatási, kutatási, betegellátási és agrártevékenységeit integráltan szervező tudományegyetem lesz. Az intézmény a piaci igényeknek megfelelő tudományegyetemi képzési portfólió biztosításával szolgálja a regionális társadalmi-gazdasági szereplők képzési és munkaerő-piaci igényeit. Az oktatási tevékenység kiemelkedő színvonalára, és unikális jellegére alapozott idegen nyelvű képzési kínálatával Egyetemünk Magyarország legtöbb külföldi hallgatót fogadó felsőoktatási intézménye lesz.

A nemzetközi tudományos közösség, és az innovációs gazdaság szereplőinek partnerségére építve az Egyetem kutatás-fejlesztési tevékenységének publikációkban, idézettségben, pályázati, piaci és alkalmazott kutatási bevételekben mérhető eredményessége stabil, egyes területeken dinamikus növekszik, országos viszonylatban kiemelkedik. A Debreceni Egyetem multidiszciplináris megközelítésben kialakított kutatási fókuszterületei (egészségügy, gyógyszeripar, élelmiszeripar, természettudományok, sporttudomány, valamint elektronika és informatika) az aktuális társadalmi-gazdasági-tudományos kihívások megválaszolására irányulnak, a demográfiai és globális változásokhoz igazodnak. A hallgatói tudományos tevékenységek támogatása kiemelt szerepet játszik az Egyetemen, vonzó kutatói életpályát kínálva a kiváló eredménnyel végzettek számára. A teljes tudományos portfólióra kiterjedő interdiszciplináris szakkollégiumi hálózat és Tudományos Diákkörök aktív hallgatói kiváló utánpótlást kínálnak a debreceni, a nemzeti és a nemzetközi tudományos közösségeknek.

A Debreceni Egyetem betegellátási és agrár feladatellátását az oktatással szoros összefüggésben látja el, így végzett hallgatóinak olyan szakmai gyakorlati háttérrel biztosít, amely az országos átlagot meghaladó munkaerő-piaci tudást és sikerességet biztosít.

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

A Debreceni Egyetem stratégiai céltérképét az *I/5. melléklet* tartalmazza, az intézményi célok és a megvalósításukhoz szükséges akciókat stratégiai célterületenként a 3.2.1, 3.2.2 és 3.3.3 fejezetek tartalmazzák, mely fejezeteknek szerves kiegészítését jelenti az indikátorokat (akciók teljesülésével elvárt eredményeket) tartalmazó *I/6. melléklet*. Az *E/1. melléklet* a Minisztérium által megadott Javasolt fejlesztési terveket foglalja egy dokumentumba, az *E/2. melléklet* a kötelezően megadott indikátorok tervezetét tartalmazza. Az *I/7. melléklet* az intézmény stratégiai céljaihoz kapcsolódó, akciókra bontott kockázatelemzést tartalmazza, az *I/8. melléklet* az akciók megvalósításának időbeli ütemezését mutatja. Az *I/9. melléklet* a DE kutatási fókuszterületekhez kapcsolódó projektterveket tartalmazza a klaszter-együttműködések vonatkozásában, az *I/10. melléklet* az Egyetem sport stratégiáját, míg az *I/11. melléklet* a kulcs projektként azonosított innovációs központ megvalósíthatóságát mutatja be.

##### **3.2.1 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a képzési tevékenységben**

###### **3.2.1.1 Intézményi célok: A Debreceni Egyetem célja, hogy képzési kapacitásait, szolgáltatásait a Kárpát-medencei magyarság anyanyelvű felsőoktatási lehetőségeinek bővítése érdekében hasznosítsa, biztosítsa**

A földrajzi elhelyezkedés miatt első sorban Erdély és Kárpátalja területén található intézményekkel kívánjuk elmélyíteni képzési, pályázati és kutatási célú együttműködéseinket.

**Stratégiai illeszkedés:** *Kárpát-medencei együttműködések erősítése, székhelyen kívüli képzés létrehozása, Kárpát-medencei oktatási tér kialakítása*

**Közvetlen célok:** A Debreceni Egyetem minőségénél, nagyságánál, angol nyelvű képzési lehetőségénél, széles képzési lefedettségénél, speciális infrastruktúrájánál (DEENK) és földrajzi elhelyezkedésénél (Kárpátalja, Erdély és Partium közelsége) fogva kiemelt szerepet kíván vállalni a határon túli felsőoktatásban. A határon túli képzések fejlesztését azokon a területeken képzeljük el, amelyek szervesen illeszkednek az Egyetem stratégiájába és illeszkednek a kormány külhoni stratégiájához stratégiájához és a minisztérium határon túli képzési stratégiájához is. Intézményünk kiemelt szerepet kíván vállalni a határon túli képzések tartós fejlesztésében, a magyar nyelven oktató egyetemek és főiskolák tudományos utánpótlásának nevelésében, az akkreditált oktatói karok kialakításában és minőségének folyamatos javításában. A Debreceni Egyetem a határon túli képzésekben gazdasági megfontolásokból emelni kívánja a távoktatás szerepét, arányát, egyaránt fontosnak tartja az alap-, a mester-, a FOSZ, a PhD és a szakirányú továbbképzéseket. A Debreceni Egyetem a határon túli képzések esetében

az átoktatás, a részképzés, a kihelyezett képzés, a közös diplomát adó képzések, a szakok helyi akkreditációjának terén törekszik hatékony együttműködésre, de a határon túli önálló képzések kialakítását, fenntarthatóságuk elérését tartja végcélnak, amelyek eléréséhez mindenképpen szükséges saját, tudományos fokozattal rendelkező oktatói állomány kialakítása az adott szakokra vonatkozóan. A DE kiemelt szerepet kíván vállalni a határon túli tehetségek gondozásában is.

Intézményünk elkötelezett abban, hogy a folyamatosan változó és jelentkező képzési igényeknek magas szinten megfeleljen. A képzési együttműködésekre alapozva a DE ki kívánja alakítani az egészségipar főirányhoz azokat a gazdasági kapcsolatokat is, amelyekre építve jelentősen erősítheti a határon túli intézmények társadalmi, gazdasági szerepét. A Debreceni Egyetem a már megkezdett Kárpát-medencei oktatási, tudományos és gazdasági adatbázisokat folyamatosan fejleszti a stratégiai elemek változásaihoz. Vállaljuk, hogy minden év tavaszán a határon túli magyar nyelven képző intézményekkel együtt közös fórumot szervezünk, ahol évente pontosítjuk a következő év sarkalatos lépéseit.

A céllal kapcsolatos stratégiánk racionalitáson alapszik. Ezért fontos a területi elv betartása, amennyiben logisztikailag a lehető legjobb megoldással elérhető az adott képzési terület, adott szak a határon túli intézmények együttműködésében.

A DE ezen túlmenően nem csak az állami stratégiában megfogalmazott célintézményeket, célcsoportokat tekinti tevékenységében fontosnak, hanem azokat az intézményeket, és azokat a magyar csoportokat is, amelyek szórványnak, vagy egy adott országban egyedülállónak tekinthetők, vagy adott ország képzésében magyar nyelven elérhetetlen. Így a Munkácsi Egyetem, a Maribori Egyetem, az Eszéki Egyetem ugyanúgy tekinthető célterületnek, mint az országos stratégia célpontjai. A fejlesztési tevékenység, kapcsolódási pontok kiépítése, a képzések mennyiségi és minőségi fejlesztése folyamatos tevékenységnek tekinthető az egyetem munkájában és a változó igényekhez történő alkalmazkodás a debreceni határon túli képzési fórumon évente egyeztetésre kerül. Az elkövetkezendő évek során a gyorsuló fejlődéshez igazodó források hozzáadása szükséges.

*A célok megvalósulása segíti a Kárpát-medence magyar felsőoktatási egységének kialakítását, hozzájárul az egész Kárpát-medence magyarsága felsőfokú képzéshez való hozzáféréseinek biztosításához. A célok megvalósulása továbbá segíti a határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztését is.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Határon túli magyar felsőoktatási intézményekkel, tudásközpontokkal való kapcsolatok intenzitásának és számának növelése	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.1.2 Intézményi célok: Gyakorlat- és piacorientált képzési kínálat fejlesztése, a képzési tartalmak munkaerő-piaci relevanciájának erősítése

**Stratégiai illeszkedés:** *Duális képzés, kooperatív képzés, felsőoktatási szakképzés fejlesztése*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy hallgatói részére a munkaerőpiac szereplői által elfogadott, magasra értékelt képzési tartalmat – azaz diplomát – biztosítson. Ezt a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő kooperatív és ezen belül duális képzések fejlesztésével és új képzések indításával, továbbá felsőoktatási szakképzések fejlesztésével, az élethosszig tartó tanulás feltételeinek további biztosításával kívánja elérni. A cél érdekében az Egyetem rendszerszerű mechanizmusokon keresztül monitorozza a munkaerőpiac igényeit, azokat beépíti képzési programjaiba, és szoros együttműködések kialakítására törekszik a gyakorlati képzés területén. A végzetek tudásszintjére vonatkozó elvárások felszínre kerülése, az egyetem képzéseibe való beépülés megvalósulása végett erősítjük a munkaadókkal meglévő együttműködéseinket, szakmai kapcsolatainkat.

*A célok megvalósulása az Egyetem piacorientált képzési kínálatának bővítéséhez, a hallgatók elhelyezkedési esélyeinek javulásához vezetnek. Javítja továbbá a diploma „beválását”, és áttételesen hozzájárulhat a munkáltatók versenyképességének növekedéséhez is.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Regionális gazdasági fejlesztési programokhoz illeszkedő képzések kialakítása: kooperatív, azon belül duális képzések indítása	Oktatási rektorhelyettes	Külső és belső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő képzések fejlesztése, biztosítása (FOSZ képzések)	Oktatási rektorhelyettes	Külső és belső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Vállalatokkal és önkormányzatokkal közösen kifejlesztett ösztöndíjrendszer bevezetése	Oktatási rektorhelyettes	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
FOSZ képzések létesítése	Oktatási rektorhelyettes	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.1.3 Intézményi cél: A beiskolázási potenciál szinten tartása, a régió köznevelési intézményhálózatával szoros kapcsolat erősítése, az intézmény gyakorlóiskoláiban a létszám szinten tartása és a Debreceni Egyetem beiskolázási tevékenységének erősítése

A stratégiai időtáv alatt azzal számolhatunk, hogy tovább csökken a felsőoktatás iránti hazai kereslet, amely elsősorban demográfiai okokkal magyarázható. Egyetemünk oktatási stratégiájában kiemelt cél, hogy magas színvonalú oktatási, kutatási és szolgáltatási tevékenységével továbbra is a magyar felsőoktatás egyik legnépszerűbb intézménye legyen.

**Stratégiai illeszkedés:** *Felsőoktatásba való bekerülést támogató programok indítása*

**Közvetlen célok:** Az érettségiző korosztályok létszámának folyamatos csökkenése egyre kisebb merítési bázist jelent a magyar felsőoktatási intézmények számára. Ezért az Egyetemnek mindent meg kell tennie, hogy beiskolázási tevékenységével megőrizze beiskolázási potenciálját. A jelentkezők és fölvetek számának növelése a beiskolázási stratégiák kiszélesítését követeli meg.

*A célok sikeres megvalósulása esetén egyetemünk beiskolázási potenciáljának szinten maradásában reménykedünk.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Beiskolázási tevékenység erősítése (nyílt napok, felvételre felkészítő tanfolyamok, nyári táborok, pályaorientációs rendezvények stb.)	Oktatási rektorhelyettes	Az egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.1.4 Intézményi cél: A lemorzsolódott és a túlfutó hallgatók számának csökkentése

Az EFOP 2014–2020 projektek megvalósulása szempontjából leginkább hangsúlyozott cél a felsőoktatás mennyiségi kibocsátásának növelése, amit egyfelől a felsőoktatáshoz való hozzáférés szélesítésével, másfelől a bent lévő hallgatók nagyobb arányú benttartásával (mesterképzésben részt vevő hallgatók számának növelése), harmadrészt a képzési előmenetel erősítésével, a lemorzsolódás csökkentésével kíván elérni intézményünk.

**Stratégiai illeszkedés:** *Felsőoktatásban maradást támogató, lemorzsolódást csökkentő programok indítása. Közvetlen felsőoktatási részvételt növelő beavatkozások*

**Közvetlen célok:** A hallgatók időbeli előrehaladásának monitorozása és elemzése több szempontból is fontos az intézmény számára. Azokon a karokon, ahol az egyetemi átlaghoz képest magasabb a lemaradók, a képzési időn túl végzetek aránya, folyamatosan vizsgálják ennek okait mind a képzési programok, tantervek, mind a hallgatói teljesítmények szemszögéből, mind értékelési, oktatói oldalról. Az új belépők esetében már a tanulmányok kezdetekor megtörténik az érettségi eredményeken alapuló kompetencia-mérés, amelynek megállapításaira alapozva már a tanulmányok elején elkezdődhet az arra rászoruló hallgatók felzárkóztatása. Komoly, felelősségteljes kari döntések születnek annak érdekében, hogy a hallgató tanulmányi ideje, aktív féléveiknek száma minél inkább közelítsen a szakok képzési idejéhez.

*Amennyiben sikerül csökkenteni a lemorzsolódott hallgatók arányát és a szakok képzési idejéhez közelíteni tudjuk a hallgatók tanulmányi idejét, úgy ezek a szakok képzési teljesítményének javításához vezetnek.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Felzárkóztató, kiegészítő programok és tudománynpszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló rendezvények szervezése	Oktatási rektorhelyettes	Többforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Kompetencia mérés kidolgozása és bevezetése	Oktatási rektorhelyettes, Dékánok	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Hátrányos helyzetű hallgatók támogatása	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Speciális ösztöndíjak (nők, megváltozott képességűek, romák számára)	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
A szakok képzési teljesítményének javítása	Oktatási rektorhelyettes	Többforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

**Közvetlen célok:** További cél, hogy a munkaerő-piaci elvárásokhoz alkalmazkodó munkavállalók képzési igényeit is képes legyen kiszolgálni egyetemünk, azaz képzési kínálatával, képzésszervezési eszközeivel hatékonyan támogassa az élethosszig tartó tanulást. A továbbképzési programok, posztgraduális képzések széles kínálatával és folyamatos fejlesztésével az Egyetem biztosítani kívánja a folyamatos szakmai ismeretbővítés lehetőségét. A távoktatás feltételeinek fejlesztésével, valamint az e-learning rendszerben elérhető képzések bővítésével a munka melletti tanulási lehetőségek szélesítése a cél.

*A célok megvalósulása esetén az Egyetem felnőttképzési aktivitása jelentősen bővül, ami a hallgatói létszámokban és az intézményi bevételekben is megmutatkozik.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Élethosszig tartó tanulás feltételeinek fejlesztése	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
E-learning tananyagok kidolgozása a távoktatásban	Oktatási rektorhelyettes	Külső és belső források felhasználásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Pilot képzések lebonyolítása	Oktatási rektorhelyettes	Külső és belső források felhasználásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Digitális taneszközök fejlesztése, használatának bővítése	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Továbbképzési és távoktatási rendszer működtetése	Oktatási rektorhelyettes	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

**3.2.1.5 Intézményi cél: A Debreceni Egyetem a magyar felsőoktatás egyik legnépszerűbb vidéki intézményeként törekszik arra, hogy a képzéseit és intézményi működését folyamatosan fejlessze, megújítsa, tartalmi elemeit modernizálja**

**Stratégiai illeszkedés:** *Oktatási innováció, a felsőoktatási képzési szerkezet, módszer és tartalom modernizálása. Képzés és tartalomfejlesztés*

**Közvetlen célok:** A DE a hallgatói, a munkaerő-piaci és a fenntartói igények ismeretében folyamatosan fejleszti, megújítja, bővíti képzési kínálatát (rock zenei képzés, tanári szakvizsgára felkészítő képzés, zenei mentorképzés, zeneterapeuta képzés, sportjogi szakjogász, kriminalisztikai szakjogász, sportközgazdász stb.), hogy versenyképességét megtartsa, növelje. Az intézmény fontosnak tartja a mérnöki tudományok fejlesztését is, mint tartalmi, mind szervezeti szempontból. A napjaink iparában kiemelten fontos informatika-villamosmérnök és gépészmérnök képzés területére az egyetem vezetése az ipar, az intézmény és az államigazgatás szereplőinek részvételével fejlesztési kabinetet hozott létre. A kabinet tanácsadó testületként működik a stratégiai irányok meghatározása céljából. Hasonló kabinet alakult az agrárképzés területére is.

Az Egyetemképzési portfóliójának bővítésekor kiemelt cél, hogy a jelenlegi képzési kínálatot kiegészítő, munkaerő-piaci relevanciával rendelkező, nemzetközi térben is versenyképes programok jöjjenek létre, amelyek lehetőség szerint interdiszciplináris alapokon, karközi együttműködések keretében kerülhetnek kialakításra. A képzési szintek vonatkozásában a DE a mester- és a doktori képzési programok (habár nyilvánvalóan a doktori képzésben csak kis hatékonysággal lehet növelni a résztvevők számát) jelentőségét, szerepét kívánja hangsúlyosabbá tenni. A mesterképzések esetében fontos feladatnak tekintjük a már meglévő szakok fejlesztését, valamint az egyetemek specialitásaként a mesterképzés további erősítését, figyelembe véve a munkaerőpiac visszajelzéseit.

*A cél elérésének hatására tovább erősödhet az egyetemi képzések unikális természete, ami alapja a nemzetközi és hazai keresettségnek és népszerűségnek.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
A mesterképzés népszerűsítése a hallgatók és vállalatok körében	Oktatási rektorhelyettes	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Mérnöki tudományok fejlesztése tartalmi és szervezeti szempontból	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Új szakok indítása	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Doktorképzésben résztvevők számának szinten tartása	Rektor	Többletforrást nem igényel	HR fejlesztést nem igényel

**3.2.1.6 Intézményi cél: A felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele**

**Stratégiai illeszkedés:** *Oktatási innováció, a felsőoktatási képzési szerkezet, módszer és tartalom modernizálása*

**Közvetlen célok:** A DE a képzési tartalmak és a képzési struktúra fejlesztése mellett kiemelten fontos célnak tekinti a képzések módszertani fejlesztését is, hogy a tudásátadás minél hatékonyabban, minél magasabb színvonalon történhessék meg az intézményben. Az intézmény igyekszik alkalmazkodni egyfelől a képzést igénybevevők elvárásaihoz, másfelől az oktatás folyamatában átadandó ismeretek állandó bővüléséhez, változásához. A munkaerő-piaci igények által életre hívott duális képzésekkel modernizálni kívánjuk a képzés tartalmát és módszereit. Kiemelt cél, hogy az Egyetem ösztönözze az új, innovatív oktatási módszerek, eszközök alkalmazását a képzésben, ennek érdekében folyamatosan támogatja, ösztönzi oktatói szakmai és pedagógiai képzését, továbbképzését.

A célok elérésével a képzési tartalmaink modernizálódnak, képzéseink megújulnak és alkalmazkodnak a munkaerőpiac elvárásaihoz. Az oktatásmódszertan és az oktatástechnika fejlődésével lépést tartva bővülnek a digitális és online tartalmak.

Akción(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Innovatív oktatási modellek kidolgozása, adaptálása, nemzetközi „jó gyakorlatok” átvétele	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Gyakorlatorientált képzések erősítése, fejlesztése	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Oktatástechnikai és -módszertani fejlesztések	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.1.7 Intézményi célok: Idegen nyelvű képzésben részt vevő, fizetőképes hallgatók számának növelése és az idegen nyelvű képzési kínálat fejlesztése

**Stratégiai illeszkedés:** Nemzetköziesítés

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy meglévő tapasztalataira, eredményeire és értékeire alapozva javítsa a nemzetközi felsőoktatási versenyben elért pozícióit, fejlessze az idegen nyelvű képzések megvalósításához szükséges képességeit és kapacitásait, növelje az intézményben tanuló külföldi hallgatók számát. A DE törekszik arra, hogy a hazai felsőoktatási intézményrendszerben a legszélesebb idegen nyelvű képzési kínálattal és a lehető legnagyobb számú külföldi hallgatói létszámmal rendelkezzen. Az idegen nyelvű képzések fejlesztésekor fontos cél, hogy a magyar hallgatók számára is bővítsük az idegen nyelven elérhető kurzusok számát. Az Egyetem nemzetközi jellegének erősítését szolgálja az idegen nyelvű képzési kínálat bővítése. A DE célja, hogy olyan idegen nyelvű képzési portfóliót alakítson ki, amelynek köszönhetően az intézmény keresettebb lesz a nemzetközi felsőoktatási intézmények körében. Ennek érdekében megvizsgáljuk és célul tűzzük ki angol nyelvű képzés mellett más idegen nyelvű képzés bevezetését (pl. orosz nyelven). Az európai uniós mobilitási programokhoz kapcsolódó széleskörű kurzuskínálat kialakításán túl fontosnak tartjuk a rövid ciklusú képzési programok, egy-két éves mesterképzési programok, doktori képzési programok kínálatának bővítését. Az önálló képzésfejlesztési tevékenység mellett kiemelt hangsúllyal kezeljük a nemzetközi együttműködésben működtetett képzési kínálat bővítését. A magyar és a külföldi hallgatók számára egyaránt vonzó közös képzések, kettős, többes és közös diplomát adó programok számának növelését, az erre irányuló nemzetközi kapcsolatrendszer bővítését tervezzük.

A célok megvalósulása a Debreceni Egyetem nemzetközi jellegének erősítésén keresztül a képzés minőségének fejlődését, az egyetemi diploma versenyképességét, az Egyetem fenntarthatóságát, a régió gazdasági fejlődését egyaránt szolgálja.

Akción(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Idegen nyelvű képzések fejlesztése	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Idegen nyelvű kompetenciák fejlesztése	NOKK igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Idegen nyelvű kredit és tartalomfejlesztés	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Kettős, többes és közös diplomát adó képzések indítása	Oktatási rektorhelyettes	Külső és belső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel

### 3.2.1.8 Intézményi cél: Az Egyetem nemzetközi láthatóságának javítása, az idegen nyelvű képzési kínálat népszerűsítése, külföldi hallgatók megszólítása

**Stratégiai illeszkedés:** Nemzetköziesítés

**Közvetlen célok:** A külföldi hallgatói létszám növeléséhez kapcsolódó cél az Egyetem és képzési kínálata nemzetközi elismertségének javítása, fokozása. A DE célja, hogy képzési kínálatát a minőségre érzékeny, oktatói-kutatói kiválóságokat kereső, nemzetközi munkaerőpiacon értékes és hasznosítható végzettséget megcélzó potenciális célcsoportok körében népszerűsítse. A közvetlen kommunikációs eszközök fejlesztésén és alkalmazásán túlmenően az Egyetem célja, hogy a felsőoktatási rangsorok, díjak, elismerések segítségével is közvetítse, illetve népszerűsítse tevékenységeit. Az Egyetem nemzetközi jellegének erősítéséhez, az idegen nyelvű képzési kínálat fenntarthatóságához kapcsolódó cél a külföldi hallgatók beiskolázásának hatékonyabbá tétele, az Egyetem nemzetközi láthatóságának biztosítása. Az idegen nyelvű képzések népszerűsítésekor kiemelt figyelmet fordítunk a minőség, az oktatói kiválóság, az elhelyezkedési lehetőségek és az egyetemi szolgáltatások kommunikációjára. A külföldi hallgatók megszerzéséhez, felvételiztetéséhez szükséges a folyamatosan változó nemzetközi környezethez való alkalmazkodás, a toborzási és felvételiztetési rendszer felülvizsgálata, megújítása.

A célok megvalósulásával tovább erősödik az Egyetem nemzetközi elismertsége, láthatósága.

Akcio(k)	Felelos	Forrasigeny	HR igeny
Képzések nemzetközi marketingjének fejlesztése	NOKK igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Toborzás eszközszerének bővítése, javítása	NOKK igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.1.9 Intézményi cél: Hallgatói és oktatói mobilitás ösztönzése

**Stratégiai illeszkedés:** *Nemzetköziesítés*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem nemzetközi jellegét, ismertségét és népszerűsítését elősegítő, kiemelt célkitűzés a nemzetközi hallgatói és oktatói mobilitási programokban történő részvétel fokozása. Az Egyetem célja, hogy bővítse a magyar hallgatók lehetőségeit nemzetközi tanulmányok, részképzések folytatására, ösztönözze őket, hogy bekapcsolódjanak a nemzetközi felsőoktatási vérkeringésbe. Az intézmény célja, hogy növelje a mobilitási programokban részt vevő magyar hallgatóinak arányát. A hallgatók vonzása szempontjából fontos cél, hogy a befelé irányuló mobilitási programokban részt vevő külföldi hallgatók száma növekedjen, hiszen rövid ciklusú képzésük során megszerzett tapasztalataikra, benyomásaikra építeni lehet a DE népszerűsítése, teljes képzési ciklusok kommunikációja során.

További cél az EU intézményrendszerének és hálózatainak megismerésére irányuló rövid európai tanulmányutak szervezése és lebonyolítása a hallgatói önkormányzat bevonásával.

Az oktatói, kutatói csereprogramok esetében mind a kifelé, mind a befelé irányuló mobilitásban részt vevő létszámot növelni kívánjuk, hiszen a nemzetközi kapcsolatépítés segítségével, külföldi oktatók vonzásával, az Egyetem képzéseinek színvonala tovább emelhető, illetve az idegen nyelvű képzési kapacitások biztosíthatóak. A nemzetközi mobilitási programokban történő részvétel népszerűsítése, az érintettek ösztönzése is szükséges ahhoz, hogy a célok megvalósíthatóak legyenek. Ezt kommunikációs eszközökkel, támogatási és ösztöndíj rendszerekkel, szabályozással és teljesítményértékelési rendszer alkalmazásával segítjük elő.

*A célok megvalósulásával tovább javítható az Egyetem képzéseinek színvonala, bővíthetők az idegen nyelvű képzési kapacitások.*

Akcio(k)	Felelos	Forrasigeny	HR igeny
Oktatói mobilitás fejlesztése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Hallgatói mobilitás fejlesztése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Európai tanulmányutak szervezése a hallgatók számára	Dékanok DEHÖK elnöke HKSZK igazgató	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.1.10 Intézményi cél: Az Egyetem erősíti szolgáltató és oktató tevékenységét a sport területén

**Stratégiai illeszkedés:** *Felsőoktatási sportélet fejlesztése*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem célja, hogy a város integráns részeként, az egyetemi polgárok és a lakosság közötti kapcsolatok, érintkezési felületek bővítésével, olyan kulturális és sport környezetet hozzon létre, amely vonzerőt gyakorol mind a gazdasági szereplők, mind az egyének számára, azaz erősíti a régió népességmegtartó erejét, és a gazdasági szereplőkre, befektetőkre gyakorolt pozitív hatását. A program-alapú együttműködések mellett az Egyetem és a város a sport, az egészséges életmód területén is keresi az együttműködést, infrastruktúrák, szolgáltatások közös fejlesztését, működtetését is beleértve. A DE sport stratégiáját az *I/10. melléklet* tartalmazza.

*A célok megvalósulásával az Egyetem szélesíti a régió sportban elfoglalt előkelő pozícióit, növekszik a szabadidősportban részt vevő hallgatói létszám, a hallgatók sportra fordított ideje, előtérbe kerül az egészséges életmód, az egyetemi sportélet keresletoldalúvá válik.*

Akcio(k)	Felelos	Forrasigeny	HR igeny
Sporthoz kapcsolódó életmód és egészségügyi szolgáltatások, ellátások fejlesztése a hallgatók számára	Kancellár STKI igazgató KK Főigazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Sporthoz kapcsolódó orvosi képzési területek erősítése	ÁOK dékán	Külső és belső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat áttütemezéssel megoldható
Testnevelés és szabadidősport szolgáltatások és feltételrendszerük integrált működtetése és koordinációja	STKI igazgató	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Testnevelő képzés elindítása	STKI igazgató	Külső és belső források bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Egyetemi versenysport és kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése	Kancellár	Külső és belső források bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Szabadidősport fejlesztése, ösztönzése	STKI igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Szövetségekkel való kapcsolat erősítése, bővítése	Kancellár	Többletforrást nem igényel	HR fejlesztést nem igényel

Sportösztöndíjak működtetése	Kancellár DEHÖK HKSZK	Külső és belső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
A sportrendszer menedzsmentjének támogatása	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

**3.2.1.11 Intézményi cél: Az Egyetem célja, hogy olyan humánerőforrás-állománnyal rendelkezzen, amelyre építve képes megfelelni a képzési-kutatási tevékenység terén a kihívásoknak, képes új szakok, képzések, kutatási irányok kialakítására, ezekben magas minőség és eredmények felmutatására**

**Stratégiai illeszkedés: Humánerőforrás biztosítása és teljesítményelvű átalakítása**

**Közvetlen célok:** A DE legfontosabb értékét, oktatási-kutatási alaptevékenységeinek bázisát oktatóinak, kutatóinak felkészültsége, elismertsége képezi. Az Egyetem a feladataihoz, stratégiai céljaihoz illeszkedő tudatos humánpolitikai stratégiával biztosítja az optimális összetételű humánerőforrás-állományt. A célok elérése érdekében az Egyetem pontosítja, fejleszti az oktatói-kutatói követelményrendszert, és olyan teljesítményértékelési rendszert alakít ki, amely ösztönzi és elismeri a tudományos, illetve a művészeti tevékenységet, teljesítményt. Az Egyetem célja, hogy az oktatók számára biztosítsa a munkájukhoz szükséges infrastrukturális és szellemi környezetet. E cél összefüggésben van a munkatársak képzésére, nemzetközi mobilitására, életpálya-modelljére vonatkozó tevékenységekkel.

*A célok megvalósulásával az intézmény a feladataihoz, stratégiai céljaihoz illeszkedő, tudatos humánpolitikai stratégiájával biztosítja az optimális összetételű humán-erőforrás állományt.*

Akción(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Piaci igényeknek megfelelő humánpolitikai stratégia megalkotása	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Oktatók, hallgatók arányának optimalizálása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Oktatói és kutatói teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer kialakítása	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Életpálya modellek kialakítása a fiatal oktatók részére, erkölcsi és anyagi elismerés érdekében, kiemelt szakmai teljesítmény fokozott elismerése	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Az oktatói teljesítményértékelési rendszer objektivitásának növelése	Rektor Kancellár	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Tudatos utánpótlás-nevelés megvalósítása	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Minőségi szolgáltatás nyújtásához megfelelő mennyiségű és felkészültségű szakemberek alkalmazása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Adminisztratív, szakdolgozói munkakörben dolgozók képzése, továbbképzése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Képzők képzése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Csereprogramok lehetőségeinek bővítése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

**3.2.1.12 Intézményi cél: A stratégiai időszak végére a pedagógusképzés és -továbbképzés teljes megújításának lezárása**

**Stratégiai illeszkedés: Pedagógusképzés fejlesztése**

**Közvetlen célok:** A Debreceni Egyetem fejleszti a pedagógusképzést, melynek körében, és érdekében létrehozta a tanárképzés intézményi szintű szakmai koordinációját biztosító szervezeti hátterét, a Tanárképzési Központot. Az Egyetem célja, hogy a pedagógusképzés teljes vertikumát lefedő képzési kínálatát összehangoltan, a képzési tartalomban és az oktatásszervezésben meglévő szinergiák kihasználásával biztosítsa. További cél, hogy kialakítsuk az új típusú, osztatlan tanárképzéshez szükséges feltételeket minden területen (pl. újként a testnevelő képzés), és felkészüljünk a tanár-továbbképzés regionális feladatainak ellátására.

*A célok megvalósulásával a Debreceni Egyetem segíti a köznevelés minőségének javulását, mely fennmaradásunk és fejlődésünk egyik záloga.*

Akción(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Pedagógusképzés és -továbbképzés teljes vertikumának fejlesztése	Kancellár, Oktatási rektorhelyettes, Dékánok	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

**3.2.1.13 Intézményi cél: Nemzetközi szintű szolgáltatási feltételek biztosítása**



**Stratégiai illeszkedés:** *Egyéb, a fentiekbe be nem sorolható konkrét fejlesztési tevékenység, ami illeszkedik az EFOP felsőoktatási képzési és humán fejlesztési céljaihoz*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy az oktatáshoz-kutatáshoz kapcsolódó, azt kiszolgáló szolgáltatások közelítsenek a nemzetközi élmezőnyben található intézmények adottságaihoz, és hogy a jelenleginél is magasabb minőségben feleljenek meg a magyar és külföldi hallgatók fogadása követelményeinek. A cél elérése érdekében az intézményi adminisztráció, a hallgatói és oktatási szolgáltatások automatizálása, a többnyelvűségének biztosítása, illetve fejlesztése szükséges. A szolgáltatások fejlesztésekor az Egyetem inkluzív megoldásokra törekszik, azaz nem épít ki párhuzamos – külföldi hallgatókat célzó – adminisztratív, szolgáltatási, infrastrukturális funkciókat, hanem a meglévőket teszi képessé a külföldi hallgatói létből adódó kihívások kezelésére. Az Egyetem célja, hogy az Alumni rendszerünket úgy fejlesszük, hogy támogassa a pályakövetést, közvetítse a munkaerő-piac felsőoktatási intézménnyel szemben támasztott elvárásait. További cél, hátrányos helyzetű, fogyatékossgal élő és egyéb speciális helyzetű és képzési igényű hallgatók számára a támogatási és szolgáltatási rendszerek fejlesztése (koordinátori és tanácsadói tevékenységek).

*A célok megvalósulásával az Egyetem az új generáció tanulási igényeit kiszolgáló tanulói tereket alakít ki, az oktatást és kutatást kiszolgáló szolgáltatások közelítenek a nemzetközi élmezőnybe tartozó intézmények által nyújtott szolgáltatásokhoz.*

Akción(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Az egyetem belső és külső szolgáltatásaival kapcsolatos felhasználói igények monitorozása	Rektor	Többletforrást nem igényel	HR fejlesztést nem igényel
Folyamatok automatizálása	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Hallgatói szolgáltatási rendszer kiterjesztése a külföldi hallgatókra	Kancellár NOKK Igazgató HKSZK igazgató	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Tanulmányi szolgáltatások integrálása és egységesítése	DEHÖK elnök HKSZK Igazgató	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Karriert és hallgatói életutat támogató szolgáltatások fejlesztése (Alumni rendszer fejlesztése)	Kancellár HKSZK Igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Mentor szolgáltatások fejlesztése, fogyatékossgal és mentálhigiéniai problémákkal élő hallgatók támogatási és szolgáltatási rendszerének fejlesztése	HKSZK Igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Innovatív tanulói terek kialakítása	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.1.14 Intézményi cél: Nemzetközi szintű infrastrukturális feltételek biztosítása

**Stratégiai illeszkedés:** *Felsőoktatási infrastruktúra-fejlesztési program*

**Közvetlen célok:** A Debreceni Egyetem célja, hogy az oktatáshoz-kutatáshoz kapcsolódó, azt kiszolgáló infrastrukturális feltételek közelítsenek a nemzetközi élmezőnyben található intézmények adottságaihoz. Ennek érdekében fejleszteni kívánjuk a már meglévő oktatási infrastruktúránkat, a hallgatói közösségi tereket, kollégiumokat, a piaci igényekhez illeszkedve korszerűsíteni szeretnénk a K+F+I infrastruktúrát, a magas szintű gyakorlati képzés biztosítása érdekében eszköz és infrastruktúra fejlesztéseket kívánunk megvalósítani. További célok között szerepelnek informatikai, sport és szolgáltatási infrastruktúra fejlesztések, valamint a magas szintű működés és működtetést biztosító gazdaságinformatikai, létesítménygazdálkodási rendszerek fejlesztése is.

Az orvosképzést és egyben a betegellátást is segítő klinikai beruházások közül legfontosabb elemek a gyermek sürgősségi, baleset ellátás és a gyermek- és ifjúságpszichiátriai, addiktológiai és mentálhigiénés ellátórendszer infrastrukturális feltételeinek fejlesztése. Ebben a körben értékelendő az ún. egyetemi kórház koncepció megalkotása, valamint az egységes debreceni betegellátó és képzésfejlesztő rendszer létrehozása is.

További cél az egyetemi Ipari-Innovációs Park fejlesztése. A célok megvalósítását a nevesített akciók részletezik. Az Egyetem célja olyan innovációs központ létrehozása, ahol innovációs szervezés, technológia transzfer és akceleráció, a klaszterek központja, a start-up vállalatok inkubációja, a gyakorlatra kötelezett hallgatók egy részének gyakorlatoztatása megvalósulhat. Ehhez az Egyetem minősített ipari park területtel rendelkezik, melyet tudományos-innovációs parkként kíván működtetni. Ehhez nemzetközi tapasztalattal és kapcsolatrendszerrel rendelkező vezetőt kíván alkalmazni.

*A célok megvalósulásával az oktatást, kutatást és betegellátást kiszolgáló infrastruktúra közelít a nemzetközi élmezőnybe tartozó intézmények infrastrukturális adottságaihoz.*

Akción(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Meglévő oktatási infrastruktúrák fejlesztése (oktatási eszközök, műszer- és laborfejlesztések)	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Oktatásban használt eszközök modernizációja	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

Kollégiumi infrastruktúra fejlesztés	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Klinikai beruházások	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Szolgáltatási infrastruktúra fejlesztése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Informatikai infrastruktúra- és eszközfejlesztések	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Sportinfrastruktúra fejlesztése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Innovációs Központ létrehozása	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Klinikai skill laborok és egészségügyi fejlesztések, beruházások	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Gyakorlati képzéshez szükséges eszköz- és infrastruktúra-fejlesztések megvalósítása	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Gazdaságinformatikai-rendszer fejlesztése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Minőségi felsőoktatás infrastrukturális feltételeinek fejlesztése (Diploma-pályakövetési és vezetői információs rendszer fejlesztése)	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Létesítménygazdálkodás racionalizálása a költség- és energiatakarékos üzemeltetés érdekében	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Infrastruktúra-menedzsment rendszer fejlesztése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Létesítményenergetikai rendszer bevezetése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Piaci igényeket is kielégítő K+F+I infrastruktúra korszerűsítése, bővítése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a K+F+I tevékenységben

Az Egyetem, mint az innovációs lánc/tudásháromszög aktív szereplője, elkötelezett abban, hogy képzési és kutatási területein olyan eredeti, új alapkutatási eredményeket állítson elő, amelyek ösztönzően hatnak a kutatás-fejlesztésre, új ismeretekre alapozott, originális kutatás-fejlesztési tevékenységeket alapozhatnak meg, és ehhez kapcsolódóan új együttműködési lehetőségeket teremthetnek. Az Egyetem kutatásfejlesztési és innovációs stratégiája az alapkutatáson túl az alkalmazott kutatás és az üzletileg hasznosítható fejlesztések hatékony társítását is célul tűzte ki, ösztönözve a társadalom és a gazdaság számára értékes kutatási eredmények létrehozását. Az intézmény sajátos célja, hogy az erős alapkutatási bázisra építve tovább erősödjék a régióban az egészségiparhoz, ezen belül gyógyszeriparhoz, az agrár- és élelmiszeriparhoz, valamint az informatikai- és elektronikai iparhoz kötődő kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység háttere és eredményessége. Jövőképzünk, hogy e fókuszálás hatására ezeken a területeken a világ élvonalához tartozó kutatócsoportok alakuljanak nemzetközi tehetségek bevonásával. A Debreceni Egyetem büszke helyi múltjára és arra, hogy az oktatás mellett a tudomány területén is értékes szolgáltatásokat nyújthat a debreceni régió számára.

#### 3.2.2.1 Intézményi cél: K+F+I humánerőforrás biztosítása

Az Egyetem elkötelezett abban, hogy alapkutatási tevékenységet szolgáló kapacitásait megtartsa és pályázati források rendelkezésre állása esetén tovább bővítse.

**Stratégiai illeszkedés:** *A hazai intelligens szakosodási stratégia kutatás-fejlesztési irányaihoz illeszkedő intézményi célzott alapkutatások és alkalmazott kutatások emberi erőforrás feltételeinek fejlesztése*

**Közvetlen célok:** A DE, mint az ország egyik legjelentősebb doktori képzőhelye elsősorban belső erőforrásból, az intézményben képzett, az intézmény segítségével nemzetközi oktatói-kutatói tapasztalatokat szerzett, saját nevelésű szakemberekkel kívánja biztosítani a kutatási-képzési kapacitásokat, kiemelt figyelmet fordítva a humánerőforrás megtartására. Ez az intézményi stratégiai irány minden oktatási-kutatási tevékenységben érdekelt szervezeti egységben releváns. A H2020-as programok elnyerésével megnő annak az esélye, hogy oktatói-kutatói kapacitásainkat fejlesszük.

A K+F+I emberi erőforrás oldalának biztosítása az oktatók-kutatók számának növelésén túl feladatot jelent a humánerőforrás megfelelő tudományos képesítés szintjének erősítésében is.

*A célok megvalósulásával az Egyetem tudományos kapacitásai minőségi értelemben tovább fejlődnek, hazai és nemzetközi viszonylatban a szakmájuk/szakterületük élvonalába tartozó munkatársak nevelődnek ki, akiket az Egyetem képes megtartani és magához vonzani.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
K+F+I humán erőforrás megtartása, fejlesztése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel

Az oktatói, kutatói állomány tudományos képesítéseinek erősítése, nemzetközi elismertségének támogatása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Kiemelt tudományos tevékenységek fokozott elismerése (díjak, kitüntetések)	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.2 Intézményi cél: Az Egyetem K+F folyamatainak racionalizálására törekszik

**Stratégiai illeszkedés:** *Az intézmény K+F folyamatainak racionalizálása*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem egyszerű és átlátható folyamatok kialakítására törekszik a kutatás-fejlesztés és a hozzá kapcsolódó gazdasági folyamatok minden elemében. A folyamatok racionalizálása kiterjed a kutatás-fejlesztéshez szükséges források megszerzésére (pályázatok előkészítése, elnyert pályázatok menedzsmenete), a szükséges infrastruktúra és humán erőforrás biztosítására, a tényleges kutatás-fejlesztés szakmai és tudomány etikai kontrolljára (pl. K+F+I fórum), a kutatási eredmények közzétételére (publikáció, disszemináció) és hasznosítására is. A DE az elmúlt években is pályázati forrásból fejlesztette kutatási infrastruktúráját. A kutatási eszközállományának egy részét szolgáltató laboratóriumként (core facility), azaz nevesített központi infrastruktúraként üzemeltetjük.

*A célok megvalósulásával az Egyetem kutatói számára, illetve külső akadémiai és ipari partnerek számára is elérhető, egyre fejlettebb szolgáltató és műszerközpontok állnak rendelkezésre.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Egységes egyetemi kutatás-menedzsment rendszer kialakítása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
K+F tevékenységek forráselosztási mechanizmusának kidolgozása és kiszámítható működtetése	Tudományos rektorhelyettes	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Szolgáltató és műszerközpontok (core facilities) működtetésének erősítése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.3 Intézményi cél: Új, ígéretes és eredményes területek fókuszterületté fejlesztése

A DE célja, hogy – a nemzetközi és hazai innovációs stratégiai prioritásokhoz illeszkedő tartalmi fókuszoknak, és tudományszervezési irányoknak megfelelően – kutatási kapacitásait és erőforrásait, az eredményesség és a nemzetközi láthatóság érdekében olyan kutatási irányokra fókuszálja, amelyek magukban hordozzák a nemzetközi szintű eredményesség és kiválóság esélyét, és amelyek az egyetem széles körű diszciplináris kapacitásai számára biztosítanak bekapcsolódási, aktivitási lehetőségeket.

**Stratégiai illeszkedés:** *Az Egyetem kutatási portfóliójának fókuszálása*

**Közvetlen célok:** A DE a stratégiai időtávban azon tudományterületeket kívánja kiemelten kezelni, amelyek esetében képzésterületi hangsúlyokat is meghatározott, és amelyek esetében a fejlesztéshez szükséges bevételek/támogatások növelésére lehetőséget lát. Az Egyetem adottságnak és magától értetődőnek tekinti, hogy a képzési és a tudományos kutatási/kutatás-fejlesztési tevékenységek egymással összhangban, szimbiotikus konstrukcióban fejleszthetők. Az alkalmazott kutatás-fejlesztési együttműködések az Egyetem fókuszáltan fejleszti, olyan piaci lehetőségek felé orientálódva, amelyek fizetőképes keresletet mutatnak az egyetemi kapacitások irányába. Az alkalmazott kutatás-fejlesztési aktivitás – az Egyetem küldetésnyilatkozatában rögzítettek szerint – fókuszterülete az egészségiparhoz, a gyógyszeriparhoz, az orvosi műszergyártáshoz, az élelmiszeriparhoz, a sporthoz, az egészségügyi ellátáshoz és az azokat horizontálisan kiszolgáló informatika, gazdaságtudomány, műszaki tudományok tevékenységeihez kapcsolódik.

Az informatika területén kiemelendő a következő generációs internet (next generation internet) kutatás, amely újra az EU és ezen belül a Horizon 2020 fókuszába került. Három egymásra épülő (horizontális) kutatási szintet azonosítottunk: (A) okos alkalmazások kutatása: a Smart Campus egy olyan innovatív megoldás megvalósítását tűzte ki célul, amelynek segítségével az egyetemi élet valamennyi résztvevője mindennapi életét könnyítheti meg. (B) következő generációs internet technológiák kutatása: Smart City Living Lab: tartalmi értelemben arra vállalkozunk, hogy a Smart City stratégiai területen infokommunikációs alapú közlekedésorientált tudásközpontot alakítsunk ki. (C) kapcsolódó alapkutatások, ezeken belül a 16 kutatási témát, melyeket (vertikális) kutatási irányokba sorolja: (1) hálózati rendszerek, (2) számítás- és adattudomány, (3) információbiztonság. Kapcsolódó alapkutatások között ki kell emelnünk a virtuális valóság rendszereket. A virtuális valóság rendszerek alkalmazásának kiemelt jelentősége van, hiszen a háromdimenziós vizualizáció, az összetett adatok megjelenítésének lehetősége, valamint az adatokhoz kapcsolódó virtuális terek kialakítása igen fontos szereppel bír a kutatásban, az oktatásban és a mindennapi gyakorlatban.

Összességében olyan alkalmazások kutatása és fejlesztése a cél, amelyek egy ICT és IoT eszközökkel ellátott város polgárainak életét teszi könnyebbé és biztosítja a fenntarthatóságot.

*Az erőforrások fókuszálásának és a kapacitások hatékony kihasználásának optimális kombinációja biztosíthatja az új, és ígéretes kutatások eredményességét.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Kutatási fókuszterületek fejlesztése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Klinikai kutatások szintjének emeléséhez szükséges tudás műszerpark fejlesztése	Rektor GYFKK igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.4 Intézményi cél: Az Egyetem kiemelten kezeli és ösztönzi nemzetközi jelentőségű kutatási tevékenységét

**Stratégiai illeszkedés:** *Nemzetközi szintű kutatási területek azonosítása, valamint azok nemzetközi szinten láthatóvá tétele*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy tudományos kutatási, kutatás-fejlesztési aktivitása országos és nemzetközi szinten valósuljon meg, partnerei, az eredmények felhasználói, és az intézményi szolgáltatások vásárlói elsősorban ebben a földrajzi dimenzióban teljesebben ki. Az Egyetem célja, hogy a korai fázisban lévő kimagasló kutatási eredmények hasznosítására alapot hozzunk létre biztosítva ezzel annak lehetőségét, hogy a kutatás nemzetközi jelentőségűvé válhasson. A gyógyszerészet, az orvos-, és egészségtudomány, valamint a természettudomány esetében kiemelt és elsődleges stratégiai irány a nemzetközi szerep erősítése. A többi tudományterületen is ez a határozott törekvés, de reális célkitűzésként az országos fókusz mellett még nem lehet domináns. Az intézmény a nemzetközi megítélés szempontjából fontosnak tartja a tudományos közéletben való részvételt, a nemzetközi folyóiratok szerkesztő bizottsági tagságait és nemzetközi tudományos társaságokban való részvételt.

*A célok megvalósulásával a Debreceni Egyetem tudományos alap kutatások területén elért eredményeire építve tovább növeli nemzetközi elismertségét.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Korai fázisú kutatási eredmények hasznosítását elősegítő alap létrehozása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Nemzetközi jelentőségű kutatások támogatása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Tudományos, nemzetközi folyóiratok szerkesztése, megjelenítése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.5 Intézményi cél: Az Egyetem stratégiai céljának tekinti, hogy szerepet vállaljon a régió gazdasági életében, és szolgáltatóként jelenjen meg a régió elsősorban agrár- és egészségipari cégeinek innovációs tevékenységében

**Stratégiai illeszkedés:** *Az Egyetem és a gazdasági szféra közötti kutatási kapcsolatok erősítése a technológiai transzfer folyamatok támogatása által*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy javítsa az Egyetemen keletkezett tudás, és innováció gazdasági szektorban történő hasznosulását, elősegítve a piaci szereplők versenyképességét, és növelve az egyetem innovációs eredményekből származó bevételeit. A cél érdekében az Egyetem úgy fejleszti tovább szolgáltatási és működési környezetét, hogy még inkább ösztönözzön az egyetemi keretek között végzett kutatás-fejlesztési tevékenységre, lehetővé tegye az egyetemen keletkezett szellemi termékek objektív és transzparens értékelését, és továbbra is támogassa a kutatáshasznosítási folyamatok teljes ciklusát. A célok megvalósulásával az Egyetem bővíti a piaci szereplőkkel együttműködésben, illetve a piaci szereplők számára végzett alkalmazott kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységeit, növeli a tudományos eredmények hasznosításának esélyeit, a hasznosításból származó bevételeit.

A DE Kutatáshasznosítási és Technológia Transzfer Központjának az Egyetem szellemi tulajdonának kezelésére irányuló tevékenységét meg kell újítani, a kutatási tevékenység támogatását, az információáramlás hatékonyságának növelését és a kutatási adatok összegyűjtését meg kell erősíteni. Az Egyetem a tudás-, és technológia-transzfer tevékenységeinek fejlesztésekor erőteljesen épít az elmúlt években elért eredményeire, ezek továbbfejlesztésével, intézményi szintű kiterjesztésével kívánja javítani a kutatáshasznosítás eredményességét. A cél megvalósítása hozzájárulhat a kutatói megbízások, szabadalmi bejelentések és bejegyzések, illetve az innovációs eredmények értékesítéséből származó bevételek növekedéséhez.

*A célok megvalósulásával intézményünk az alap kutatási tevékenységek jelentőségének megőrzése mellett elmozdul az alkalmazott kutatás-fejlesztés, azaz a piacorientált innovációs tevékenységek irányába is, növeli ez irányú kapcsolatrendszerét, kapacitásait és eredményességét.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Piacorientált, innováció-centrikus, külső megrendelésre történő kutatások támogatása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel

Az egyetem szellemi tulajdon kezelésére irányuló tevékenységének megújítása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Értékesíthető szabadalmak számának és értékesítési volumenének növelése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Innovációs Ökoszisztéma Központ létrehozása	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést igényel

### 3.2.2.6 Intézményi cél: Vállalati kapcsolatrendszer fejlesztése

A DE kiemelt célja, hogy vállalkozóbarát kiemelt kutatóegyetemként széleskörű kapcsolatrendszert működtessen regionális, országos és nemzetközi szinten egyaránt. Az alkalmazott kutatás-fejlesztési tevékenység bővítéséhez kapcsolódó cél a vállalati, piaci kapcsolatrendszer fejlesztése, a kutatás-fejlesztési lehetőségek, együttműködések proaktív felkutatása, illetve generálása. A kapcsolatrendszer fejlesztésének alapelve, hogy partnereinkkel tartós, több lábon álló, kölcsönös előnyökön alapuló együttműködésre törekedjünk.

**Stratégiai illeszkedés:** *Az Egyetem szerepének erősítése a technológia intenzív vállalatok – elsősorban KKV-k – innovációs tevékenységének felépítésében, összhangban a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia által kijelölt irányokkal*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem célja, hogy erőforrásait nagyobb volumenű, hosszútávú együttműködésekre fókuszálja, és növelje a külső (piaci) megrendelésre végzett kutatási tevékenységét, és az ebből származó bevételeit. Ennek érdekében az Egyetem tovább fejleszti belső működési és ösztönzési rendszereit, hogy kutatói számára érdekeltséget teremtsen a piacorientált K+F+I tevékenységekben történő részvételre.

*A célok megvalósulásával az Egyetem tartós kapcsolatot alakít ki a vállalati szereplőkkel, adott esetben infrastruktúrát, humán erőforrást közösen biztosítva.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Vállalati kapcsolatrendszer fejlesztése	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Szolgáltatást igénylő és igénybe vevő vállalati rendszerrel együttműködés fejlesztése	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Projektgenerálások, ötletpályázatok kiírása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Innovációs tevékenység fokozása	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Oktatói-kutatói érdekeltségek megteremtése a K+F+I tevékenységekben	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható

### 3.2.2.7 Intézményi cél: Az intézmény sajátos célja, hogy az erős alapkutatási bázisra építve tovább erősödjék a régióban a gyógyszeriparhoz, az egészség- és élelmiszeriparhoz, valamint az informatikai- és elektronikai iparhoz kötődő kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység háttere és eredményessége

**Stratégiai illeszkedés:** *Az Egyetem klaszterekben és aktív nemzeti technológiai platformokban való részvételének erősítése*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem célja, hogy elősegítse a pénzügyi befektetők, a kutatók és az intézmény közötti együttműködések projekt generálásával, és technológia-transzfer szolgáltatások fejlesztésével. A piaci relevanciával bíró, innovációban érdekelt gazdasági szereplőkkel rendelkező iparágakhoz kötődő tudományterületek esetében egyértelmű és határozott stratégiai irány a piacorientált kutatás-fejlesztési tevékenység bővítése, a kapcsolatok, bevételek, eredmények növelése.

A DE stratégiai célja a gyógyszeripar területén, hogy az Egyetem körül kialakult vállalati együttműködési rendszerben, így különösen a Pharmapolis Innovatív Gyógyszeripari Klaszterben a K+F+I eredmények fő beszállítójává váljék. A klaszter fókuszterülete a központi idegrendszeri, a gyulladáscsökkentő, valamint a metabolikus betegségekre ható gyógyszerjelöltek fejlesztése. Az említett területeken prediktív biztonság-farmakológiai, hatástani, illetve biomarkerek fejlesztésével támogatott originális gyógyszerkutatás, valamint biogenerikumok, és a „specialty pharma” területet érintő experimentális és klinikai gyógyszerkutatások és -fejlesztések jellemzőek.

Napjaink egyik legnagyobb kihívása, hogy a mezőgazdaság megfelelő mennyiségű és minőségű, valamint biztonságos és nyomon követhető élelmiszer alapanyagot állítson elő. Az élelmiszeripar jelenlegi helyzetében elsődleges fontosságú a korszerű feldolgozási technológiák honosítása, fejlesztése, a K+F eredmények hasznosítása azért, hogy a lakosságot helyi alapanyagokból készülő és fenntartható módon feldolgozott élelmiszerekkel lehessen ellátni.

Az Informatikai Karon jelenleg folyó kutatások szakmai alapját a 2015-ben lezárult *Jövő Internet kutatások az elmélettől az alkalmazásig* című projektben elért eredmények biztosítják. A Jövő Internet az új technológiák

felhasználásával és új üzleti modellek kialakításával markánsan új megoldásokat biztosít mind a társadalomnak, mind a gazdaságnak. Az informatikai kutatások célja az internet kihívásaival való szembenézés, a vizsgálatok folytatása, úgy hogy azok kiterjednek elméleti alapkérdésekre, hálózatmodellezési vizsgálatokra, a hálózati architektúra átgondolására, a tartalom kezelésére, a tárgyak internetének problematikájára és egy intelligens alkalmazási platform kialakítására, továbbá a képzési program fejlesztésére és a kutatáskoordinációs központ létrehozására.

Egyetemünkön az elektronika több szakterületén folynak kutatások és fejlesztések. A projektek egy része jelentős mértékben kapcsolódik a mérés-technikához: a kutatócsoportok kiváló eredményekkel és referenciákkal bírnak a számítógéppel vezérelt, intelligens és távolról vezérelhető mérőrendszerek fejlesztése területén. Az elektronikai technológiával foglalkozó kutatócsoport szűkebb kutatási profilját elsősorban a funkcionális anyagok kutatása és fejlesztése képezi, ezen belül is az optoelektronikában, fotonikában alkalmazható fényérzékeny anyagok, nanokompozitok technológiája, integrált fotonikai elemek készítése foto-elektronosugaras litográfiával és azok vizsgálatai.

A Debreceni Egyetem műszaki kutatásainak központja a Műszaki Kar. Új terület a légitözlekedéssel kapcsolatos alapkutatások, amely kiterjed a földi kiszolgálás teljes egészére, a földön nyújtott szolgáltatások és azok menedzsmentjére, valamint a vezetővel illetve vezető nélkül közlekedő légi járművek működtetésének egészéhez. Kutatások valósultak meg az alternatív energiához kapcsolódó mérnöki kutatások területén, a fenntartható vízhasználat területén, a fenntartható épületekkel és fenntartható környezettel kapcsolatosan, valamint a gyártási munkafolyamatok egészségre és teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálatához, a mechatronikai rendszerekhez, az építészethez és a járműiparhoz a sportmérnöki fejlesztésekhez, anyagtudományhoz (smart materials), ipari folyamatok fejlesztéséhez kapcsolódóan. A DEnergia kutatócsoport fókuszterülete az épületenergetika és a belső környezet minőségének vizsgálata. A műszaki kutatásaik területébe beletartozik a gyártástechnológia, a gépészeti rendszerek szimulációja. Kiemelt figyelmet fordítanak az ipar 4.0-val kapcsolatos kutatásokra és oktatásra. Kutatásokat folytatnak a járműgépészethez kapcsolódóan, nem csak az alternatív meghajtású járművekkel kapcsolatosan. Fontos feladata a műszaki képzéshez kapcsolódóan a Matlab fejlesztő környezet kialakítása.

*A célok megvalósulásával erősödik az Egyetemnek a régióban a gyógyszeriparhoz, az egészség- és élelmiszeriparhoz, valamint az informatikai- és elektronikai iparhoz kötődő kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenysége és eredményessége.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Már meglévő klaszterek működtetése, fejlesztése	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható

### 3.2.2.8 Intézményi cél: Doktori képzések K+F igényekhez hangolása

**Stratégiai illeszkedés:** *A felsőoktatási doktori képzések helyi K+F fejlesztési igényekhez hangolása*

**Közvetlen célok:** A kutatás-fejlesztés és innováció a felsőoktatás és egyben versenyképességünk jövője szempontjából is meghatározó. Egyetemünk a nemzetközi verseny fokozódása és a gazdaság tudásalapúvá válásával összefüggésben kiemelten kezeli a doktor képzés megújítását. Kihívás, hogy nem csak az akadémiai szférában helyezkedjenek el a végzettek, azonban az új munkaerő-piaci elvárásokhoz képzésük még nem feltétlenül van hozzáigazítva. A doktori képzésekben meg kívánjuk jeleníteni a gazdasági partnerek és a vállalatok által megfogalmazott elvárásokat, ugyanakkor biztosítani kívánjuk, hogy a kis- és középvállalkozói szektor hozzáférhessen a felsőoktatási intézmények által kínált kutatás-fejlesztési és innovációs eredményekhez.

*A célok megvalósulásával a munkaerőpiac, elsősorban a kis- és középvállalkozások igényeihez igazítjuk (a releváns területeken) a kutatóképzést.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Doktori képzés tartalmi fejlesztése a K+F igények figyelembe vételével	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel

### 3.2.2.9 Intézményi cél: Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése

**Stratégiai illeszkedés:** *Az Egyetem open access rendszerben történő publikációs tevékenységének erősítése*

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára (DEENK) egyedülálló nemzeti gyűjteménye révén a nemzeti kulturális örökség első számú közvetítője regionális szinten. A rendelkezésére álló dokumentumok és információforrások mellett a könyvtár olyan szaktudást és tapasztalatot is birtokol, mely kialakult kapcsolatrendszerével együtt a jövőben is biztosítja kulturális misszió hatékony és minőségi ellátását. Mindezek mellett az egyetemi könyvtár hivatott az Egyetem történeti és tradicionális értékeinek széles körű megismertetését, azoknak helyi, országos és nemzetközi irányú közvetítését ellátni.

**Közvetlen célok:** Az Egyetem célja, hogy az intézményben keletkezett tudományos eredmények nyilvántartását, publikációs környezetét fejlessze, az eredményekhez történő hozzáférést, illetve az eredményekkel kapcsolatos

adatszolgáltatást hatékonyabbá és transzparenssé tegye. A célok megvalósulásához a hagyományos értékes tankönyvek, folyóiratok, oktatási anyagok koordinált digitalizálásával, a kutatási eredmények – a tudományos kommunikáció egyre változatosabb csatornáit felhasználva – disszeminációjának támogatásával, a kutatások során keletkező adatok, adathalmazok közzétételével és megőrzésével, valamint tudományometriai adatok előállítását és szolgáltatását támogató tevékenységek az intézményi fejlesztésekbe való beépítésével kívánjuk elérni. A DEENK a rendelkezésre álló információforrások szolgáltatása mellett a szükséges ismeretek átadásával is hozzájárul a versenyképes kutatói tevékenység megteremtéséhez.

*A fejlesztési cél hozzájárul az Egyetem nemzetközi láthatóságához is azáltal, hogy a tudományos eredményekre vonatkozó adatokat rendszerezetté, egységessé és nyomon követhetővé teszi.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Publikációk open access elérhetőségének támogatása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Nemzetközi rendszerekhez való csatlakozás bővítése, kiemelkedő kutatási eredmények disszeminációja	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Publikációs adatbázis fejlesztése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy a felsőoktatás minőségét nemzetközi szinten jelző rangsorokban előrelépést érjen el. A rangsorokban történő előrelépés nem önmagáért való cél. Megközelítésünkben egy olyan komplex beavatkozási rendszert kíván meg, amely hatékonyabbá teszi az Egyetem tudományos tevékenységének szervezését, támogatását. A rangsorokban történő előrelépés javítja az Egyetem megítélését, növeli vonzerejét a hallgatókért folytatott versenyben, valamint növeli az esélyt a kutatás-fejlesztési projektekbe történő bekapcsolódásra. Az Egyetem tudatosan törekszik arra, hogy a felsőoktatási rangsorokban releváns tudományometriai mutatók tekintetében fejlődést érjen el, javítsa pozícióit. Az Egyetem célja a publikációs tevékenység hatásának monitorozása, rendszeres benchmarking elemzések készítése, és tudatos publikációs stratégia megvalósítása.

*A célok megvalósulásával az Egyetem a nemzetközi rangsorokban javítja pozícióját.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Nemzetközi rangsorokban szereplő K+F mutatószámokban növekedés elérése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Publikációs stratégia megvalósítása	Tudományos rektorhelyettes	Többletforrást nem igényel	HR fejlesztést nem igényel
Együttműködő nemzetközi partnerek, egyetemek körének bővítése	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Nemzetközi folyóiratok szerkesztő bizottságokban, nemzetközi tudományos társaságokban való részvétel	Tudományos rektorhelyettes	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.10 Intézményi cél: Az Egyetemen születő tudományos eredmények bemutatása a helyi, regionális és országos közvéleménynek

**Stratégiai illeszkedés:** *Az Egyetem tudománynépszerűsítő tevékenységének erősítése, valamint a helyi és regionális művelődési és ismeretterjesztő lehetőségek bővítése*

**Közvetlen célok:** A DE célul tűzte ki, hogy erősíti, fejleszti tudománynépszerűsítő tevékenységét. Ebben a minőségünkben meghatározó szerepet kívánunk játszani az egyetemen felhalmozott tudásmennyiség helyi és regionális szintű közvetítésében. A célokat a helyi gazdaságfejlesztésben betöltött feladatokon túl ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővülésével, és a felsőoktatási tudásbázisokhoz való hozzáférések fejlesztésével kívánjuk elérni. Fontosnak tartjuk a különböző médiumokban való megjelenések erősítését.

*A célok megvalósulásával erősödik a régióban a tudománynépszerűsítő katalizátor szerepünk.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Tudományos konferenciák szervezése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Szakmai konferenciákon való részvétel támogatása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Kutatási eredmények rendszeres kommunikációja a helyi médiumokban	Tudományos rektorhelyettes,	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.11 Intézményi cél: Az Egyetem aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében

**Stratégiai illeszkedés:** *A társadalmi innováció erősítése, a társadalmi innovációhoz kapcsolódó szolgáltatások, tudásbázisok, tevékenységek valamint pedagógiai szolgáltatások bővítése*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem célja hogy felsőoktatási mintaprojekteket indítson a természeti erőforrások (víz, energia, nyersanyagok) takarékos és hatékony – primer és szekunder – felhasználása, a környezetszennyezés hatékony csökkentése (elektromos járművek használata a belső szállításban, hulladékrecicálizálás) az éghajlatváltozás lehetséges közép- és hosszú távú hatásai modellezésének területén, különös tekintettel annak az életminőségre, a mezőgazdasági termelés és az élelmiszergazdaság várható teljesítményére gyakorolt hatására.

*A célok megvalósulásának eredményei több szinten is megjelenhetnek. Egyrészt a képzések és kutatások a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásokhoz igazodnak. Másrészt a társadalmi kihívások kezelése az intézmény működtetésébe, üzemeltetésébe, az intézmény folyamataiba beépülhet, melyek tetten érhetőek lesznek a felsőoktatási intézmények környezetterhelés, víz- és energiafelhasználás csökkenésében. Harmadrészt rugalmas foglalkoztatási, képzési, oktatási formák jelenhetnek meg, és a különböző intelligens megoldások beépülhetnek a felsőoktatási közösségi terek használatába és működtetésébe.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
A környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra választ kereső kutatások célzott támogatása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
A kutatási témákban a jövő- és problémaorientált témák, továbbá a gender szempontok fókuszként vagy horizontális szempontként beépülésének támogatása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Mintaprojektek generálása a természeti erőforrások hatékony felhasználására, hulladékrecicálizálás, elektromos járművek a belső szállításban	Kancellár Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Egészségügyi szűrés, életmód-tanácsadás célzott populáción történő megvalósításának támogatása	KK főigazgató STKI igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható

### 3.2.2.12 Intézményi cél: Tematikus hazai és nemzetközi kutatási hálózatokban való részvétel és aktivitás növelése

**Stratégiai illeszkedés:** *Az alapkutatások nemzetközi beágyazottságának növelése a H2020 projektekben és az európai kutatási hálózatokban, programokban való magas arányú részvétel erősítésével, a hazai és az európai kutatóhelyek közötti kapcsolatok erősítésével: tematikusan szerveződő konzorciumok*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy segítse, ösztönözze olyan tematikus belső és külső kutatási együttműködések kialakulását, amelyek tudományos potenciáljukat, eredményeiket tekintve magukban hordozzák egy tudományos, kiválósági központ kialakulásának esélyét, kritikus tömegű kutatási kapacitások koncentrációját, egy-egy kutatási irány, téma nemzetközi jelentőségű eredményeinek elérését. A DE természetes partnerei ebben a konvergencia régióban található hazai felsőoktatási intézmények.

*A célok elérésével az Egyetem erősíti forrásbevonási képességét, egészséges, több lábon álló kutatásfinanszírozási környezet kialakítását teszi lehetővé.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
K+F+I tevékenységet segítő kutatási központok, műhelyek létrehozása, működtetése	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Karokon átnyúló kutatócsoportok fejlesztése	Rektor Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Akadémiai kutatóhelyek működtetésének támogatása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Kutatás-menedzsment szolgáltatások fejlesztése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható

### 3.2.2.13 Intézményi cél: Az Egyetem célja, hogy az oktatói-kutatói munkaerő-utánpótlását tudatosan szervezze, biztosítsa

**Stratégiai illeszkedés:** *A kutatói létszám növelése az utánpótlás biztosításával, a nemzetközi, szektorközi és ágazati kutatói mobilitás ösztönzése: intézményi projektek*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem kutatói-oktatói-vezetői karrierpályák transzparens kezelésével biztosítja az érintettek részére az életpálya tervezhetőségét. A doktori iskolák munkájának optimalizálásával, az Egyetem kiválasztási politikájával, a fiatal oktatók-kutatók erkölcsi és anyagi elismerésével az Egyetem komplex utánpótlás-biztosítási politikát dolgoz ki a humánpolitikai stratégia részeként. A DE céljai között szerepel, hogy nagyobb arányú legyen az oktatói-kutatói nemzetközi csereprogramokban résztvevők száma, hiszen egy országosan is kiemelt státuszú intézmény könnyebben érvényesül a nemzetközi oktatói és kutatói közösségekben, vonzóbbá válik, mint nemzetközi szinten jegyzett képzőhely.



A célok megvalósulásával az Egyetem munkavállalóinak rendszeres képzési, tapasztalatszerzési lehetőségeket biztosít a szakmai ismeretek folyamatos megújítása, bővítése érdekében.

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Kutatói mobilitás támogatása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.14 Intézményi cél: Doktorképzés színvonalának és minőségének nemzetközi szintű fejlesztése

**Stratégiai illeszkedés:** *Felsőoktatási hallgatók tudományos műhelyeinek és programjainak támogatása*

**Közvetlen célok:** A DE elkötelezett abban, hogy a doktori képzésbe bekerült hallgatóit megtartsa, és hogy a doktori fokozatot szerzett kutatói a nemzetközi tudományos életben jártas, nemzetközi kutatás-menedzsment és kutatás-módszertani ismeretekkel rendelkező szakemberek legyenek. Intézményünk elkötelezett a doktori képzés megújítása mellett, mely során célként határozza meg – a gazdasági szereplők nagyobb fokú bevonásán túl – a nemzetköziesítést, valamint a tudományos jelleg erősítését. Ahhoz, hogy a hallgatókat doktori képzésbe való bekerülésre ösztönözzük, és a pályán tartsuk, elengedhetetlen a pre- és poszt doktori ösztöndíjak rendszerének megteremtése. Az Egyetem tudományos tevékenységének nemzetköziesítését kiemelten szolgálja a doktori képzésben történő együttműködések fejlesztése, bővítése. Az Egyetem célja, hogy mind a doktori képzés megszervezésében (oktatók, témavezetők, bírálók), mind a megvalósításában (mobilitási programok, gyakorlatok, kutatási ösztöndíjak, csereprogramok) növelje a nemzetközi kooperáció mértékét és intenzitását. Az Egyetem a doktori képzés nemzetköziesítése kapcsán kiemelt célul tűzi ki, hogy fogadni is tudjon külföldi doktorandusz hallgatókat, azaz nem csak a kifelé, hanem a befelé irányuló mobilitás fejlesztése is kiemelt cél.

A célok megvalósulásával a doktori képzés az Európai Kutatási Térség és az Európai Felsőoktatási Térség kapcsolódási pontjává válik.

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
A Doktori Iskolák nemzetközi szintű elismertségének növelése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Új tudományágak akkreditálása és törzstagok számának emelése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Külföldön PhD-t szerettek hazatelepítésének támogatása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Nemzetközi szaktekintélyek bevonása a doktori képzésekbe	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Poszt- és predoktori álláshelyek biztosítása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Külföldi doktorandusz létszám növelése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Külföldi előadók, társ-témavezetők, bírálók bevonása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Angol nyelvű kurzuskinálat bővítése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Angol nyelvű értekezések készítésének ösztönzése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.15 Intézményi cél: Komplex hallgatói tehetséggondozás támogatása

**Stratégiai illeszkedés:** *Tehetséges hallgatók tudományos diákköri tevékenységének fejlesztése, Szakkollégiumok színvonalának és minőségének fejlesztése, Tehetséges hallgatók bevonása képzési és kutatási folyamatba*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy kiemelkedő tehetségű hallgatói számára lehetőséget biztosítson képességeik kibontakoztatására, tehetségük „kamatoztatására”. A cél érdekében az Egyetem fejleszti komplex tehetséggondozó programját (DETEP), amely a tehetségszűréshez, -gondozáshoz, -támogatáshoz kapcsolódóan biztosít szolgáltatásokat, illetve szervezeti háttérrel. Az Egyetem aktívan bekapcsolódik mind a hazai, mind a nemzetközi tehetséggondozó hálózatokba, kezdeményezésekbe, és tehetséggondozó tevékenységeit nem csak saját hallgatói vonatkozásában, hanem a köznevelésben és a végzett hallgatók körében is végzi. Célunk, hogy a Tudományos Diákkörök és a szakkollégiumi rendszer hallgatói bázisa növekedjék, a szakkollégiumi szolgáltatások minél több tehetséges hallgató számára legyenek elérhetőek. A tehetséggondozás intézményi környezetének fejlesztéséhez hozzá tartozik a mentori-tutori rendszer fejlesztése is, valamint a demonstrátori rendszer megújítása. Célunk továbbá, hogy oktatói-kutatói, kiemelkedő tudományos személyiségei bekapcsolódjanak a hallgatói tehetséggondozó programba. Ennek érdekében ösztönző rendszert, érdekeltségi és elismerési mechanizmusokat alakítunk ki az egyetemi teljesítményértékelés (fiatal kutatói díjak alapítása), illetve az egyetemi kitüntetési rendszer vonatkozásában. A tanulmányi teljesítményen túlmutató, kiemelkedő hallgatói teljesítményt elismerjük, illetve ösztönözzük. A tehetségtámogatási rendszer segítségével a hallgatók figyelmüket, energiáikat tudományos-szakmai tevékenységekre koncentrálhatják. Az Egyetem figyelmet fordít

szociálisan hátrányos helyzetű, tehetséges hallgatóinak támogatására, esélyegyenlőségük megteremtésének biztosítására is.

*A célok megvalósulásával az Egyetem támogatja a tehetségek felismerését, kiválasztását, gondozását és az intézményi környezet fejlesztésével elősegíti a kiemelten tehetséges hallgatók érvényesülését.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Tehetséggondozás feltételeinek fejlesztése, tehetséges hallgatók támogatása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Szakkollégiumok megtartása, fejlesztése	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
TDK/OTDK részvétel és eredményesség javítása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Demonstrátori rendszer megújítása	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Fiatalkutatói díjak alapítása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Mentor-tutori rendszer fejlesztése	Általános rektorhelyettes DEHÖK Elnök HKSZK Igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Tanulmányi, tudományos, művészeti és sport teljesítményt értékelő ösztöndíjrendszer működtetése	Rektor DEHÖK Elnök HKSZK Igazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.16 Intézményi cél: Nemzetközi szintű kutatói környezet biztosítása

**Stratégiai illeszkedés:** *Kutatói teljesítményt fokozó közegek fejlesztése*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem elkötelezett abban, hogy alapkutatói tevékenységet szolgáló kapacitásait megtartsa és növelje, és oktatóit-kutatóit továbbra is ösztönözze az alapkutatói tevékenységekben történő részvételre, eredményeik publikálására. Az Egyetem célja, hogy nemzetközi kapcsolatrendszerének fejlesztésével oktatóinak-kutatóinak, hallgatóinak is lehetőséget biztosítson a nemzetközi tapasztalatszerzésre, egyéni és szakmai kapcsolatrendszerük fejlesztésére.

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Infrastrukturális és humánforrás fejlesztések (lásd más célokhoz illeszkedően is)	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.17 Intézményi cél: Európai uniós és nemzetközi kutatástámogatási projektek, lehetőségek hatékony kihasználása

**Stratégiai illeszkedés:** *Tematikus kutatási hálózati együttműködések erősítése: nemzetközi programokban pályázatokba való bekapcsolódás támogatása*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem kiemelt célja, hogy a globális kutatási hálózatokban, együttműködésekben megerősítse jelenlétét, és intenzívebb, hatékonyabban kihasznált kapcsolatrendszer segítségével fokozza részvételét a nemzetközi kutatási projektekből, kezdeményezésekből. A Magyarországon elérhető kutatás-finanszírozási lehetőségek kihasználása mellett cél, hogy az Egyetem határozottan növelje a nemzetközi együttműködések, külföldi támogatási alapokból érkező bevételeit, melyhez a DE fejleszti kutatás-menedzsment szolgáltatásait.

*A célok elérésével az Egyetem a Horizon 2020 előírásainak megfelelően adatrepozitóriumot és kapcsolódó támogatási szolgáltatási struktúrát épít ki.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
EU-s pályázatok technikai benyújtását, előkészítését, adminisztrációját támogató személyek/szervezetek biztosítása	Kancellár	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Nemzetközi kapcsolatrendszerrel bíró humán erőforrás biztosítása a DE-en	Rektor Kancellár	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést igényel

**Közvetlen célok:** DE célja, hogy az állami támogatások, a piaci megrendelések, a hasznosításból származó bevételek, és a pályázati források mellett, külső tőke bevonására is képes legyen az innovációs tevékenységek finanszírozásához.

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Külső tőke bevonás feltételrendszerének kialakítása	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.2.18 Intézményi cél: Nemzetközi szintű kutatási infrastruktúra biztosítása, fejlesztése

**Stratégiai illeszkedés:** *K+F infrastrukturális beruházások*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem kutatási szolgáltatásainak fejlesztésével növelni kívánja a kutatók elégedettségét, a munkájukhoz, feladataikhoz szükséges és nélkülözhetetlen erőforrások és eszközök minőségét, színvonalát.

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
K+F infrastruktúra megerősítése (kutatási eszközpark és infrastruktúra fejlesztése; labor és műszerfejlesztések)	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Stratégiai K+F műhelyek kiválóságának támogatása	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Informatikai fejlesztések	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Információforrások biztosítása	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.3 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása a harmadik misszió keretében végzett tevékenységben

Mára a felsőoktatási intézmények hagyományos funkciója, amely az oktatásra és a kutatási tevékenységre koncentrált, jelentősen átalakult. Az intézmények tevékenységét, szolgáltatását igénybe vevők körének jelentős bővülése, valamint a tudás versenyképességi és társadalmi/üzleti sikerességének felértékelődése az alaptevékenységek hagyományos körének bővülését igényli. Egyszerre kell oktatási és kutatási tevékenységünkben összekapcsolni, összehangolni a nyitott globális verseny és a lokális/regionális ügyek menetéért érzett felelősség okán jelentkező tényezőket. Az ún. „harmadik misszió” foglalja össze a felsőoktatási intézmények környezetükre gyakorolt tevékenységeit és hatásait, és jelent minden, a nem akadémiai világban található partnerrel fenntartott intézményesített kapcsolatot, többek között a tevékenységek során keletkezett szellemi tulajdon átadását, hasznosítását, illetve a szakpolitikák formálásához való hozzájárulást.

Egyetemünk harmadik missziós tevékenységét a kutatási tevékenységre alapozott képzések révén keletkező új kompetenciák gazdasági szereplők részére történő átadásával, a tudással kapcsolatos szolgáltatásokkal (az egyetemen található szellemi kapacitások kihasználásával), a felesleges kapacitások értékesítésével, a fundraising (pl. külső finanszírozás megszerzése kutatási projektekre) tevékenységekkel azonosította. A DE stratégiai céljaként került meghatározásra, hogy tudásbázisával, tudományos kapacitásával gazdaságfejlesztési célokat valósítson meg. Továbbá képzési tevékenységéhez kapcsolódóan – tekintettel arra, hogy a diverzifikáció az oktatáson belül is bekövetkezett – harmadik missziós feladatnak tekintjük a felsőfokú oktatásra épülő, ill. attól független szakképzési feladatok ellátását is. A DE számol társadalmi felelősségvállalásával az intézmény közvetlen környezetében, régiójában, és a regionális munkaerőpiac, a helyi társadalom értelmiségi központként definiálja szerepét, melyet kiterjeszt a kultúra és a sport területére is.

A fentiekben túl a felsőoktatási ágazatban további meghatározó folyamatok a nemzetköziesedés és a verseny élesedése, mely kihívásokra a gazdasági és társadalmi kapcsolatok erősítésével, a minőségfejlesztés szükségességével kívánunk reagálni.

#### 3.2.3.1 Intézményi cél: Intézményesített kapcsolatok kialakítása és fenntartása nem akadémiai partnerekkel: új kihelyezett képzések indítása

Az Észak-Alföld Magyarország egyik legelmaradottabb régiója. A Debreceni Egyetem Kisvárdai Város Önkormányzatával és a Kisvárdai Első Községi Főiskola Nonprofit Kft.-vel közös pályázat keretében egy közösségi felsőoktatási képző központ létrehozásának előkészítésében vett részt.

**Stratégiai illeszkedés:** *Új telephely, KFKK létrehozása*

**Közvetlen célok:** Az Egyetem az előkészítő munkák után kiemelt feladatának tekinti Kisvárdán megvalósítani a közösségi felsőoktatási képzési központot azzal a fő céllal, hogy azoknak az állampolgároknak is lehetőséget biztosítson a felsőoktatásban való részvételre, akik az ország hátrányos helyzetű térségeiben élnek, és településük közelében nem található felsőoktatási intézmény. Az I/12. melléklet mutatja be a Kisvárdai KFKK alapításához kapcsolódó fenntartás biztosíthatóságát.

*A célok megvalósulásával a DE jelentős lépést tesz a hátrányos helyzetű régiók végérvényes leszakadásának megakadályozására, és intézményünk segíti azt, hogy a térség közösségei hozzájuthassanak ahhoz a versenyképes tudáshoz, amely biztosítja számukra elsősorban a helyben történő boldogulást.*

A Kisvárdai Községi Képzőhely nem csupán oktatási feladatokat fog megvalósítani, hanem a DE Tangazdaságára és kutatási portfóliójára támaszkodva elsősorban alkalmazott kutatások terén kíván aktív szerepet vállalni. E kutatási tevékenység megalapozására a térségben meghatározó, vagy a képzőhelyen folyó tevékenységhez szorosan kapcsolódó cégekkel a DE stratégiai együttműködési szerződéseket kötött.

A DE meglévő képzéseire alapozva az orvos-és egészségtudományok, a mezőgazdaság és élelmiszeripar, valamint a turizmus, vendéglátás határterületén, a helyi igények alapján kíván egészség-turizmus területen felsőfokú képzőhelyet létesíteni Alsóörs Önkormányzata, valamint a helyi Fenntartható Jövő Alapítvány ill. Balaton környéki civil szervezetek támogatásával. Az Egyetem számára ez a képzőhely létesítés azért rendkívül perspektivikus, mert az Egyetem által Debrecenben létrehozott egészségipari klaszterekhez – melyek az egészségipar valamennyi versenyképes szektorát felölelik – csatlakozott a balatonfüredi bejegyzésű akkreditált Pharmagora életminőség klaszter, így a létesítendő képzőhely évek óta jól működő, a tervezett képzési profilt nagymértékben hasznosítani képes, strukturált vállalati együttműködési rendszer középpontjába kerül.

*A célok megvalósulásával az Egyetem megteremti a helyi közösség és a vállalkozások felé irányuló tudásszolgáltatás kereteit.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Kisvárdai Közösségi Felsőoktatási Képzési Központ létrehozása, tartalomszolgáltatásának biztosítása	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Közösségi Felsőoktatási Képzési Központ létrehozása a Dunántúlon	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.3.2 Intézményi cél: Az Egyetem oktatás-képzés területén megfogalmazott stratégiai célja, hogy országos és intézményi szinten megerősítse az alkalmazói (vállalati, munkaadói) kapcsolatrendszerét, a munkaerő-piac igényeihez igazítsa a képzések tartalmát

**Stratégiai illeszkedés:** *Vállalati, munkaadói kapcsolatrendszer fejlesztése*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy képzései a nemzeti és a regionális gazdaság munkaerő-szükségleteire, a munkáltatók által elvárt ismeretekre és kompetenciákra épüljenek. Ennek érdekében az Egyetem képzésfejlesztési tevékenységét össze kell hangolni az országos és a regionális gazdaságfejlesztési programokkal, érvényesítve a tartalmi prioritásokat, meghatározott fókuszokat. Tekintettel arra, hogy a hallgatók azért jelentkeznek a felsőoktatásba, hogy jól hasznosítható ismereteket, kompetenciákat sajátítsanak el, és azt a munkaerőpiacon hasznosítani tudják, így a képzés tartalmára, minőségére, mélységére az adott szakon oktató szakembereken túl hatással kell lennie a külső, megrendelői környezetnek is. Erősíteni kell a munkaadókkal meglévő együttműködések, szakmai kapcsolatokat, hogy a végzetek tudásszintjére vonatkozó elvárások felszínre kerüljenek és beépülhessenek az Egyetem képzéseibe. Intézményünk a releváns területeken célul tűzte ki a képzések tartalmi megújítását, különös tekintettel fejleszteni kívánja a vállalati igények beépülését a doktori képzés és a szakképzések területén. Az Egyetem támogatja, hogy a munkaadók – a megfelelő képzési tartalom ismeretének birtokában – minél nagyobb számban kössenek tanulmányi szerződést a diákokkal, ezzel is támogatva a felsőfokú képzéshez való hozzáférés kiszélesítését.

*A célok megvalósításával fejlődik az Egyetem piaci kapcsolatrendszere, a vállalati szektorral történő képzési, kutatási, szolgáltatási együttműködések bővítésével olyan egyetem-vállalat hálózatrendszer épül ki, amely érdekelt az Egyetem feladatainak ellátásában, és amely hajlandó célorientált együttműködések alapján egyes tevékenységek, feladatok finanszírozására is.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Vállalati kutatóhelyek bevonása a doktori képzésekhez kapcsolódó kutatásokba	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
Vállalatok bevonása a doktori képzés finanszírozásába	Rektor	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel
A képzések tartalmi megújítása a munkaadói igények figyelembe vételével	Oktatási rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.3.3 Intézményi cél: Széles körű regionális, országos és nemzetközi kapcsolatrendszer kialakítása

**Stratégiai illeszkedés:** *A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések bővítése*

**Közvetlen célok:** Az egyetemi-vállalati együttműködéseknek a két legfontosabb területe az oktatás, és a kutatás-fejlesztés. A kutatás során elért eredmények nagy része visszacsatolható az oktatásba, de a keletkezett eredmények a gazdaságban is hasznosulva annak versenyképességét segíthetik. E kooperáció során keletkezett többlettudás egyrészt a vállalatok jövőbeli szakemberigény irányát is kijelölheti, másrészt a kutatási tevékenység során való együttműködésből így mind a vállalatok, mind a felsőoktatási intézmények kölcsönösen profitálhatnak, mintegy szinergiát teremtve erősíthetik egymást. A célok megvalósulása érdekében intézményünk a vállalati igényekre fókuszálva bővíteni kívánja kutatás-fejlesztési együttműködéseinek számát.

A Debreceni Egyetem a Tokaj Történelmi Borvidék Világörökségéért és Fejlesztéséért Alapítvánnyal közösen a Tokaj-Hegyaljai borvidékben rejlő lehetőségek hatékony kiaknázását támogató komplex programot dolgozott ki, mely hat szakmai programból, ill. egy szervezeti fejlesztési elemből áll. A program megvalósítása során a

fejlesztés szakterületeinek legkiválóbb hazai és nemzetközi kutatóhelyeivel együtt tevékenykedve alapozzuk meg a térség hosszú távú jövőképét. A Debreceni Egyetemmel, mint a hazai egészségipari kutatások központjával kialakított együttműködés célja, hogy az agrár-élelmiszeripar, a turisztikai szolgáltatások, a térség környezeti hatékonyságának javítása, a gazdaságfejlesztés, valamint a vállalati piacorientáció erősítése területén olyan kutatási és területfejlesztési programokat valósítsunk meg, amelyek javítják a vázolt területek hatékonyságát, illetve megalapozzuk a későbbi fejlesztéseket.

*A célok megvalósulásával bővül az Egyetem külső (piaci) megrendelésre végzett kutatási tevékenysége, és az ebből származó bevételeink növekszenek.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Kutatási megrendelések generálása a gazdasági szférából	Rektor	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Bevételek növelése külső szolgáltatási tevékenységekkel	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Tokaj-Hegyalja Borvidék Komplex Egészségipari Fejlesztése Mintaprogram	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.3.4 Intézményi cél: Az Egyetem klaszter-együttműködésekén keresztül kívánja segíteni saját bevételszerző tevékenységét

A napjainkban megfigyelhető globalizációs folyamatok, valamint a tudásalapú gazdaság átrendezte a vállalatok versenyelőnyeit és ezen alapuló versenyképességét. Az innovatív klaszterek megerősítéséhez a támogató és kapcsolódó iparágak letelepedését ösztönözni kell. A foglalkoztatottság javulása érdekében támogatni kell a KKV-k és a helyi bázisú globális cégek közötti együttműködések, elősegítve ezzel „kerékagy és küllők” iparági körzetek kialakulását. A klaszter-alapú helyi gazdaságfejlesztési stratégia lényege, hogy klaszter-specifikus fejlesztéseket kell támogatni, amelyek a régió klasztereinek versenyelőnyeit megerősítik.

**Stratégiai illeszkedés:** *A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések bővítése*

**Közvetlen célok:** A DE a magyarországi klaszter szerveződés úttörőjeként kiemelt célnak tekinti a klaszterek fenntartását és fejlesztését. Célja a technológia transzfer tevékenység hatékonyabbá tétele, mely hozzájárulhat a régió gazdaságfejlesztéséhez. Ezen cél megvalósulásához erősíteni kell a DE kutatási tevékenységének vállalati szférával való kapcsolatát az érdekvédelmi szervezetek, a DE Tudás-Park projekt megvalósításában elkötelezett vállalatok, az egyetemmel kapcsolatban lévő klaszter-vállalatok és menedzsment szervezetek bevonásával. További cél a tudásbázisok és a vállalati szféra közötti kapcsolatrendszer megújítása és fejlesztése az akkreditált klaszterek működési modelljének adaptálásával, valamint a régi kommunikációs és kapcsolati működési modellek megújítása, újak kialakítása és tartós működtetése. A célok megvalósulásához szükséges továbbá a kapcsolatrendszer régi és új szereplőivel az együttműködés szervezeti és tartalmi megújítása, minőségbiztosított formák és fórumok kialakítása, bevezetése és működtetése, továbbá a civil szféra intenzívebb bevonása a K+F+I folyamatokba elsősorban Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata, illetve kapcsolatrendszere közreműködésével.

*A célok megvalósulásával erősödik intézményünk ipari is piaci kapcsolatrendszere, pozíciónk erősödik a fejlesztési-innovációs ökoszisztémában.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Technológiai transzfer tevékenység hatékonyabbá tétele	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel, de feladat átütemezéssel megoldható
Kommunikációs és kapcsolati, működési modellek megújítása, újak kialakítása	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Klaszter-tevékenységhez kapcsolódó bevételek generálása	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### 3.2.3.5 Intézményi cél: A Debreceni Egyetem innovációs tevékenységének növelése

A DE elkötelezett a felsőoktatási képzés, a felsőoktatás és az üzleti szféra aktív kapcsolatának fejlesztésében, ezért olyan modellértékű megoldásokat kíván megvalósítani az Egyetemi Ipari Parkban, mely megoldást jelent az innovációs tevékenységek és menedzsment, valamint a helyi célú gazdaságfejlesztés problémakörére.

**Stratégiai illeszkedés:** *A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések bővítése*

**Közvetlen célok:** A DE célja, hogy az Egyetemi Ipari Parkban olyan fejlesztéseket valósítson meg, melyek támogatják az innovációs tevékenységeket és a technológiai transzfert, a hagyományos céginkubációkat és a hallgatók személyi inkubációit (gyakorlatigényesnek minősített felsőoktatási képzések gyakorlati foglalkoztatásának megoldását). EFOP-GINOP pályázati konstrukciókban Élelmiszeripari-kutató és Kísérleti Élelmiszertechnológiai Élelmiszerbiztonsági Központ, Termál Terápiás Intézet, Európai Ayurveda Intézet és Innovációs Központ megvalósítását tervezzük. Az Innovációs Központ megvalósíthatósági tanulmányai (I/II).

*melléklet*) már elkészültek, kialakításával célunk egy olyan oktató-kutatóhely és a vállalati szféra közötti hídképző hely és működési rendszer létrehozása, amely segíti az együttműködések csíráinak kibontakozását, a K+F+I ötletek kipróbálását, a friss kutatási eredmények gyakorlatba való átültethetőségének megvizsgálását, illetve a fiatal tudósok gyakorlati élethez való természetes bekapcsolását. Az Innovációs Központ helyet biztosíthat az INNOVA Észak-Alföld Regionális Fejlesztési és Innovációs Ügynökség Nonprofit Kft.-nek, az Élelmiszer Marketing Kutató és Szolgáltató Központnak, a Debreceni Egyetem Kereskedőház Nonprofit Kft.-nek, Klasztermenedzsmet Központnak, oktatói gyakorlóbázisoknak, Sport Informatikai Kutató és Szolgáltató Központnak, a Debreceni Egyetem Innovációs Ökoszisztéma Központjának, A KIC's Központnak, a DE Inkubátor Ház és Innováció Menedzsmet Központnak, valamint a DE Ipari Park Menedzsmet Központnak.

Az Egyetem kezelésében lévő ipari park fejlesztése során olyan K+F tevékenységet is folytató gazdasági szereplők betelepítése a cél, akik a gazdaságfejlesztési szerepük mellett folyamatos megrendelői is az egyetemnek kutatási tevékenységek területén, illetve az egyetemi spin-off, illetve startup cégek számára szakmai befektetőként, finanszírozóként jelennek meg.

*A fejlesztések megvalósulása egyrészt hozzájárul a kormány stratégiai céljainak megvalósításához azáltal, hogy javítja a munkaképességet, lehetővé teszi a térségi beruházásokat, ami magával vonja az új munkahelyek teremtésének lehetőségét, a térségi GDP és hozzáadott érték növelését. Másrészt hozzájárul az új típusú gyakorlati képzés és foglalkoztatás fejlesztéséhez, a K+F+I tevékenységek hatékony és kiterjedtebb végzéséhez, valamint a felsőfokú végzettségűek elhelyezkedési esélyeinek javításához.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Egyetemi Ipari Park projektek generálása	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Innovációs Ökoszisztéma menedzsmet kialakítása	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Az Egyetemi Ipari Parkban Innovációs Központ beruházás megvalósítása	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

### **3.2.3.6 Intézményi cél: Az Egyetem célja, hogy társadalmi szerepvállalását erősítve a városi és regionális fejlődés katalizátora legyen**

**Stratégiai illeszkedés:** *Az Egyetem katalizátor szerepének erősítése a városi és regionális fejlődésben*

A hazai intézményhálózat potenciálisan alkalmas harmadik missziós szerepkörének betöltésére. Erőssége a széles területi lefedettség székhelyek és telephelyek vonatkozásában. A helyi képzési, kutatási, gazdaság- és településfejlesztési kapcsolódások adottak. A közösségi terek, szolgáltató (sport, kulturális, könyvtári, közgyűjteményi) infrastruktúrák a helyi értelmiség rendelkezésére állnak, az Egyetem élő tudásbázisként működik, de az elmúlt évek fejlesztéseinek köszönhetően a kulturális- és sporttevékenység regionális központjává is szolgál. Az Egyetem törekszik Debrecen Megyei Jogú Várossal és más önkormányzattal magasabb szintre emelni az együttműködést. Ez egyrészt lehetőséget biztosít az Egyetem és annak kutatócsoportjai részére, hogy a település- és területfejlesztési folyamatokba intenzívebben bekapcsolódhassanak. Másrészt az önkormányzatokon keresztül erősödhet a civil szféra képviselőivel is a kapcsolat.

**Közvetlen célok:** Az Egyetem erősíteni kívánja a helyi gazdaságfejlesztésben gyakorolt hatását, melynek egyik lehetőségét a tudományos kutatási eredmények tényleges innovációvá konvertálásában azonosította. A felsőoktatási intézményeknél a gazdaságélénkítés áttételes vetülete a meglévő képzési, kutatási kapacitások és tudásbázis becsatornázása a térségi gazdaság- és településfejlesztési stratégiák kialakításába és azok végrehajtásába, így az Egyetem helyi gazdasági, társadalmi folyamatokba való aktívabb bevonódását célul tűzte ki. A célok megvalósulásához az intézmény egyrészt a felsőoktatási intézmények stratégiai döntéshozatali folyamataiba be kívánja csatornázni a gazdasági szereplőket, másrészt a rendelkezésre álló kapacitásainkat az intelligens szakosodási stratégia, illetve a helyi gazdasági stratégiák kialakításában és végrehajtásában kívánjuk hasznosítani. Harmadrészt, inkubációs szolgáltatásainkat az EFOP humán erőforrás fejlesztő forrásaival, és a GINOP valamint a TOP-ok gazdaságfejlesztési és K+F programjaihoz való csatlakozás biztosításával kívánjuk fejleszteni. Negyedrészt, a felsőoktatási technológiatranszfer folyamatok erősítéséhez igénybe kívánjuk venni az EFOP humán erőforrás-fejlesztő forrásait.

Az Egyetem bővíteni kívánja a tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatásait és növeli a felsőoktatási tudásbázisokhoz való hozzáférések lehetőségeit. A célok megvalósítása során intézményünk tovább bővíti a már eddig is igen népszerű tudománynépszerűsítő programjainak (Science Café, Kutatók éjszakája stb.) körét, és pályázni kíván EFOP keretében tudásbázis-fejlesztő és -bővítő programokra. Kiemelten fontos terület az egységes megyei egészségügyi ellátás rendszerének létrehozása, a Kenézy Kórházzal való integráció megvalósítása, szakmai és szervezeti integráció létrehozása, amellyel egy 3 millió beteget elérő és különböző

szinteken ellátó rendszer jöhet létre, hatékonyabbá téve az egészségügyben felhasznált források érvényesülését, kiszélesítve a nemzetközi rangú orvostképzés gyakorlati kapacitását.

*A célok megvalósulása növeli intézményünk társadalmi szerepvállalását és gazdaságfejlesztő tevékenységét.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Az Egyetem gazdaságfejlesztő tevékenységeinek erősítése	Rektor Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Egységes megyei egészségügyi ellátó rendszer létrehozása, ezzel az orvostképzés gyakorlati hátterének növelése	Rektor Kancellár	Az átszervezés külső forrás bevonásával valósítható meg, a működtetés hatékonysága a rendszerben meglévő forrásokból emelhető	HR fejlesztést igényel
Tudománynpszerűsítő tevékenységek bővítése (Science Café, kutatók éjszakája, Campus fesztivál stb.)	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

**Közvetlen célok:** Az Egyetem célul tűzte ki korszerű információs tartalmak előállítását és a hozzáférés széleskörű biztosítását. Infrastruktúra és szolgáltatási környezet tekintetében, a nemzeti kulturális örökség megőrzése, szolgáltatása céljából a hatályos jogszabályok (1997. évi CXL. törvény, 73/2003. (V.28.) Kormányrendelet, 30/2014. (IV. 10.) EMMI rendelet) előírásai szerint az Egyetem biztosítja az Országos Dokumentumellátási Rendszer működtetési feltételeit, valamint az elektronikus kötelempéldányok archiválását. Az egyetemi infrastruktúrába ágyazva, az egyetem társadalmi és gazdasági kapcsolatrendszerével megerősítve, más egyetemi tevékenységekhez hasonlóan magas színvonalon közvetíti intézményünk a korszerű információs tartalmakat a város, régió, ország és határon túli magyar nyelvű lakosságnak.

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Korszerű információs tartalmak előállításának támogatása	Tudományos rektorhelyettes	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel
Korszerű információs tartalmak széles körű hozzáféréseinek támogatása	DEENK főigazgató	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést nem igényel

**Közvetlen célok:** Az intézmény szolgáltató funkcióit egyaránt erősíteni szeretné mind a hallgatók, mind a munkavállalók, mind a helyi társadalom irányába. A felsőoktatási intézmények jelentős közösségi, kulturális és sport-infrastruktúrával rendelkeznek, ez jellemzően elsősorban a hallgatók és az egyetemi munkavállalók számára érhető el. Ezek további bővítésével két fontos célkitűzése van az egyetemnek. Egyrészt széles látókörű, valamint egészségtudatosabb, egészségesebb életvitelt folytató és egészségesebb hallgatókat és leendő értelmiségieket eredményez, ami azért is nagy jelentőségű, mert az egyetemeken, főiskolákon végző hallgatók későbbi munkavégzésük során vezetőként, munkaadóként nemcsak saját, de a környezetük egészségére, életvitelére is jelentős hatással lehetnek. Másrészt az Egyetem szeretné, ha ezek a szolgáltatások nem zárványként működnének az intézményekben, hanem nyitottak lennének a hallgatókon, dolgozókon túl a környező társadalom számára is. A Debreceni Egyetem mindig is kiemelten kezelte az egyetemi polgárok megfelelő minőségű munkakörnyezetének és munkafeltételeinek biztosítását, a körülmények javítását, és a jövőben is folytatja ezen tevékenységét. Kiemelt fontosságú cél, hogy az egyetemi polgárokat körülvevő szolgáltatási rendszer megfelelő, a rendszeres testmozgást, a megfelelő életvitelt és az egészségtudatos magatartást elősegítő szocializációs hatásokkal bírjon. Így a rendszeres testmozgást és fizikai aktivitást elősegítő sport- és egészségfejlesztő szolgáltatások fejlesztése és összehangolása fontos cél. Az intézmény további kiemelt célja a sport-, testnevelési, egészségnevelési programok kiterjesztése, hiszen az egyetemi sportrendezvények, sportolási lehetőségek, továbbá a rendszeres testmozgást és fizikai aktivitást elősegítő sport- és rekreációs szolgáltatási lehetőségek nemcsak az intézményt, hanem a szélesebb társadalmi közeget is mobilizálják. Intézményünk fontosnak tartja az Egészségfejlesztő Egyetem programban való részvételt és a díj elnyerését is.

*A célok megvalósulásával az Egyetem a megkezdett felsőoktatási sportfejlesztési programokat folytatja és bővíti, ennek eredményeképpen biztosítja a színvonalas sport-infrastruktúra megteremtését, a rendszeres fizikai aktivitást és testmozgást elősegítő rekreációs és sportszolgáltatási rendszerek fejlesztését.*

Akció(k)	Felelős	Forrásigény	HR igény
Az intézmény (közösségi, kulturális) szolgáltatói funkcióinak bővítése	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Sport- és egészségfejlesztő egyetemi szolgáltatások fejlesztése, kiterjesztése a civil szférá irányába	Kancellár	Külső forrás bevonásával valósítható meg	HR fejlesztést igényel
Egészségfejlesztő Egyetemi programban való részvétel támogatása	Kancellár	Többletforrást igényel, de az Egyetem költségvetéséből kigazdálkodható	HR fejlesztést nem igényel

### 3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján

A DE Intézményfejlesztési Tervéhez kapcsolódóan a 2016–2020-as időszak bevételi és kiadási tervét az *I/13A melléklet*, a *I/13B melléklet* a saját bevételek részletezését tartalmazza.

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

A DE költségvetési forrásai között a pénzügyi előrejelzések alapján a 2016–2020 közötti időszakban **az állami támogatás szinten tartásával számolunk**. A folyamatos, gördülékeny egyetemi működés fenntartásához intézményünknek szüksége van legalább a 2015. évi szinten teljesült bevételi forrásokra, ezért **továbbra is terveztünk a kiválósági támogatással**. A 395/2015. Korm. rendeletben megfogalmazottak szerint, az oktatói-kutatói-tanári munkakörben foglalkoztatottak bérfejlesztése 2016-ban közel egy milliárd Ft többlet költséget jelent egyetemünk számára, melynek fedezetét várhatóan a felügyeleti szerv biztosítja. A további évekre vonatkozóan nincs információ, a legkedvezőtlenebb scenárió a költségvetési forrásból való kigazdálkodás, ez jelenleg nem épült be a működési tervbe. A 150 ezer forintos illetményminimum és ahhoz kapcsolódó bérfejlesztési program biztosítása további 640 millió Ft kiadást jelent intézményünk számára, melyet 2016-ban saját bevételből biztosítunk, kockáztatva ezzel az egyéb fejlesztések, önerők és pénzügyi elemek biztonságát, ugyanakkor megbecsülve az Egyetem dolgozóit.

Saját bevétel oldalon a térítéses képzésekből származó bevételek növekedésével számoltunk. Bár a jelentkező hallgatók az eddigi tendenciák alapján az államilag támogatott képzéseket preferálják, intézményünk kiemelt prioritást helyez az önköltséges képzések fejlesztésére, megújítására, mellyel képzéseink még vonzóbbá tehetők. A képzési tevékenységre irányuló intézményi célok, és a hozzá kapcsolódó akciók mind azt szolgálják, hogy intézményünk képzései a lehető legmagasabb színvonalúak legyenek, a Debreceni Egyetemi hallgatói lét országos és nemzetközi presztízst jelentsen (*5. Oktatási innováció*).

A demográfiai csökkenés hatására a fejlesztési időszakban hallgatói létszámunk csökkenni fog. A költségvetési bevétel szempontjából ezt ellensúlyozhatja a szakok önköltségének emelése, valamint a drágább mester- és doktori képzésekben tanulmányokat folytató hallgatók arányának a növelése, mellyel elérhető, hogy képzési bevételeink a hallgatói létszámmal ne egyenes arányban csökkenjenek. Az Egyetem kiemelt figyelmet kíván fordítani a jövőben is a beiskolázási tevékenység hatékonyságának növelésére, a felsőoktatásba való bejutást támogató új programok indítására, a meglévők fejlesztésére (*4.1 Felsőoktatásba való bekerülést támogató programok indítása*). A hallgatói létszám és ezzel együtt a kieső bevétel csökkenésének aránya tovább javítható a bennmaradást segítő, és a lemorzsolódást csökkentő programok professzionálisabb végrehajtásával (*4.2 Felsőoktatásba való bennmaradást támogató, lemorzsolódást csökkentő programok indítása*).

Intézményünk komoly erőfeszítéseket kíván tenni a piaci igényeket figyelembe véve új képzések indítására (*3.1 és 3.2 Duális képzés, kooperatív képzés, felsőoktatási szakképzés*). A fejlesztési időszak alatt a DE Kisvárdán és szándéka szerint Dunántúlon létesít és működtet Közösségi Felsőoktatási Képzési Központot (*1. Új telephely, KFVK létrehozása*). A DE a Kárpát-medencei képzési együttműködés lehetőségeiről a már korábban megkezdett együttműködések erősítésére és továbbfejlesztésre stratégiai szemléletben gondolkodik, ezen a területen is jelentős előrelépéseket tervezünk (*2. és 5. Kárpát-medencei együttműködés, székhelyen kívüli képzés létrehozási terve*). A távoktatási képzési forma további bővítésével (*4.2 részeként*) és fejlesztésével növelni kívánjuk gazdasági szempontból képzéseink hatékonyságát, mellyel párhuzamosan számolunk azzal is, hogy a célközönség bővíthet azáltal, hogy fizikálisan nem kell a Debreceni Egyetemen megjelenni ahhoz, hogy oklevelet szerezzenek hallgatóink.

A fizetőképes külföldi hallgatói létszám további bővítésével az intézmény bevételei tovább növekedhetnek, a cél elérést a nemzetközi marketing-tevékenység erősítésével, az idegen nyelvű kurzusok számának bővítésével, az oktatói nyelvi kompetenciák fejlesztésével, a képzők képzésével stb. azonosítottuk. A hatályban lévő jogszabályi környezet lehetővé teszi, hogy a külföldiek számára meghirdetett idegen nyelvű képzésekért az 50/2008. (III. 14.) Korm. rendeletben meghatározottnál magasabb (piaci) árat kérjünk. Az intézkedések hatásaként tervezett megnövekedett bevétel egyrészt forrás-kiegészítés lehet az idegen-nyelvű képzésben részt vevő dolgozók javadalmazásában, a külföldi hallgatók számára nyújtott szolgáltatások fejlesztésének bővítésében a tervezett pályázati forrásokon túl. Szintén a nemzetköziesítés tevékenység keretében fejleszteni kívánjuk a hallgatói és dolgozói mobilitást, nemzetközi rangsorokban a láthatóságunk növelését (*5. Nemzetköziesítés*).

Intézményünk elhivatott abban, hogy az egészségipar szolgálatában egészségfejlesztő egyetemmé váljon, és ennek egyik alappillére a felsőoktatási sportélet fejlesztése, mely többek között magába foglalja az oktatás keretében történő testnevelési órákat, a szabadidős sporttevékenységekhez és a versenysporthoz kapcsolódó szolgáltatásokat. A képzési szerkezetben helyet foglaló testnevelés további fejlesztéséhez kapcsolódó akciók (*5. Felsőoktatási sportélet fejlesztése*) (testnevelés és szabadidősport szolgáltatások és feltételrendszerük integrált



működtetése és koordinációja, hallgatói testnevelés lehetőségeinek bővítése, szövetségekkel való kapcsolat erősítése, bővítése) többletforrást igényelnek, de egyes elemei a költségvetésből is kigazdálkodhatók. A kötelező, tanórákon felüli sporttevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások fejlesztését célzó akciók (sporthoz kapcsolódó egészségügyi ellátások fejlesztése, egyetemi versenysport és kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése, szabadidősport fejlesztése, ösztönzése; sportösztöndíjak működtetése, sportlétesítmények menedzsmentjének támogatása) azonban csak többletforrás terhére valósíthatók meg.

Intézményünk másik fő alaptevékenységének, a kutatásnak a fejlesztésére fordítható forrásaink nagymértékben korlátozottak. Figyelembe véve a kutatás-fejlesztés és ehhez kapcsolódó innovációs tevékenység jelentőségét, intézményünk a pályázati forrásokon túl továbbra is számol célzott kutatási támogatással. A K+F+I tevékenységünk finanszírozásában az előzőeken túl más egyéb, elérhető forrásokra is hangsúlyt kell helyeznünk, növelni kell a megbízások kutatásból származó bevételek nagyságát, ki kell használni a klaszter-együtműködésekben rejlő potenciálokat. A 2.5.3 fejezetben foglaltuk össze azokat a tevékenységeket, melyek hatékony megvalósításával az Egyetem tovább növelheti bevételeit. A K+F+I intézményi célok és a hozzá kapcsolódó akciók és feladatok sokrétűek, melyek felölelik a tehetséges hallgatók gondozásával és a doktorképzés fellendítésével az utánpótlás biztosítását, a kiemelkedő kutatási tevékenységek támogatását, folyamatracionalizálást és humán erőforrás fejlesztést, a kutatási eredmények társadalmi hasznosításának támogatását. (6. *Intelligens szakosodás támogató, a K+F folyamatokat hatékonyabbá tevő komplex intézményi fejlesztések*; 7. *Felsőoktatási hallgatók tudományos műhelyeinek és programjainak támogatása*; 8. *Tematikus kutatási hálózati együtműködések*). Ezen célok megvalósítását szolgáló akciók szinte kivétel nélkül kizárólag többletforrás igénybevételével valósíthatók meg, jelen körülmények között költségvetésünkben nem finanszírozhatók.

A DE harmadik missziós tevékenysége keretében megfogalmazott céljait a szolgáltatást igénybe vevők körének jelentős bővülése hívta életre, azonban a célok megvalósítását szolgáló akciók végrehajtásához szükséges pénzügyi források bizonytalanok. Intézményünk elkötelezett új kihelyezett képzések indításában, országos és nemzetközi vállalati kapcsolatok bővítésében, klaszter együtműködések támogatásában és a társadalmi szerepvállalás erősítésében, de a megvalósítás jelen költségvetési forrásokból nem lehetséges, ehhez többletforrásra van szükség.

A színvonalas képzés, kutatás biztosításának egyik alapfeltétele a megfelelő kompetenciákkal bíró, optimális összetételű humán erőforrás alkalmazása. Ehhez azonban elengedhetetlen egy olyan humánpolitikai stratégia kialakítása, mely nemcsak megköveteli a magas szintű teljesítményt, hanem megfelelően ösztönzi is az oktatókat-kutatókat annak elérésére. Az erre irányuló akciók egy része (piaci igényeknek megfelelő humánpolitikai stratégia megalkotása, oktatói és kutatói teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer kialakítása, életpálya modellek kialakítása a fiatal oktatók részére, erkölcsi és anyagi elismerés érdekében, tudatos utánpótlás-nevelés megvalósítása) többletforrást igényel, de költségvetési forrásból is kigazdálkodható. Az optimális óraterhelés, a teljesítményértékelés megvalósítását és a motiváció növelését célzó akciók (oktatók, hallgatók arányának optimalizálása; kiemelt szakmai teljesítmény fokozott elismerése; minőségi szolgáltatás nyújtásához megfelelő mennyiségű és felkészültségű szakember alkalmazása; adminisztratív, szakdolgozói munkakörben dolgozók képzése, továbbképzése; képzők képzése; tanulmányutak, csereprogramok lehetőségeinek bővítése; pedagógusképzés és -továbbképzés teljes vertikumának fejlesztése) megvalósítása csak többletforrás bevonásával lehetséges (5. *Humán-erőforrás biztosítása és teljesítményelvű átalakítása, Pedagógus képzési terület fejlesztése*).

Az alaptevékenységek nemzetközi színvonalú biztosításának elengedhetetlen feltétele a nemzetközi színvonalú infrastruktúra rendelkezésre állása. A Debreceni Egyetem hatalmas infrastruktúrával rendelkezik, melynek fenntartása és folyamatos fejlesztése magas forrásigénnyel jár. A költségvetés igen korlátozott lehetőséget biztosít a fejlesztések finanszírozására, így ezen beruházások fedezete főként pályázati jellegű.

9.1 EFOP 4.2 program keretében tervezett fejlesztések:

- Jelentős forrásigénnyel jár a nélkülözhetetlen informatikai infrastruktúra és a kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése, így ezen a területen a DE jelentős pályázati forrást igyekszik elnyerni. A DE az egyetemi polgárok számára biztosított szolgáltatások terén a belső és külső felhasználók igényeit figyelembe véve a legkorszerűbb infrastrukturális környezet megteremtését tűzte ki célul. Olyan egyetemi szolgáltatási környezet kialakítására törekszünk, amelyben az ügyviteli folyamataink többsége elektronizált, modern eszközökkel támogatott a tanulás, a tanítás és az ezek mögött lévő multiplatformos környezet személyre szabott, a szolgáltatások és információk perszonalizáltak. (*Meglévő oktatási infrastruktúrák fejlesztése - oktatási eszközök, műszer és laborfejlesztések, oktatásban használt eszközök modernizációja*)
- A DE *Építés, épület bővítés, felújítás* tervei alapvetően az alaptevékenységek ellátásához szükséges igényeket tartalmazza, az itt szereplő fejlesztések többsége már korábban készült tervekben is megjelent,

forráshiány miatt azonban nem valósulhatott meg. Az infrastruktúra fejlesztéseket a 9.1 munkalap tartalmazza. A K+F infrastruktúra megerősítése program (9.2.) hozzájárul intézményünk kutatás-fejlesztő tevékenysége számára nemzetközileg is versenyképes kutatási, fejlesztési és innovációs szolgáltatások nyújtására alkalmas, a különböző nemzetközi kutatási együttműködésekben való hatékony részvételt lehetővé tevő, korszerű kutatási infrastruktúra létrehozásához vagy korszerűsítéséhez.

- Stratégiai K+F műhelyek kiválósága program (9.2) keretében intézményünk jelentős összegű külső forrás bevonását tervezi, melynek célja, hogy a Debreceni Egyetemen működő K+F kapacitás megerősödjön, annak érdekében, hogy nemzetközileg jegyzett, magas színvonalú kutatási eredmények születhessenek. A támogatásnak köszönhetően számos kutatási területen (egészségtudomány, klinika orvostudomány, sporttudomány, élelmiszertudomány, agrár biotechnológia, szociológiai tudományok, kémiai tudományok, anyagtudomány) lesz lehetőségünk új, speciális berendezések, műszerek, szoftverek vásárlására, melyek révén nemzetközi színvonalú kutatási eredmények születhetnek.

A Debreceni Egyetem Klinikai Központja évi kb. 1 millió beteg esetszámmal, 5,7 millió beavatkozással nemzetközileg elismert orvos- és egészségügyi szakember gárdájával a Tiszántúl legnagyobb betegellátási központjaként működik. A kor igényeinek megfelelő betegellátás érdekében a világ orvos-technológiai kutatásaival együtt haladva igyekszik minden területen a legújabb diagnosztikai és gyógyító eljárásokat bevezetni, modern, komfortos környezetet biztosítani a betegek számára korszerű infrastrukturális háttérrel. A 9.4.2 *Konvergencia régiók, klinikai beruházás igények* munkalap tartalmazza a DE Klinikai Központ beruházási igényeit a fejlesztési időszakokra. Ezzel szemben a tervezés során 3,8 milliárd Ft/5 év összegű pályázati támogatással kalkuláltunk, így az ezen felüli kiemelt prioritású és halaszthatatlan fejlesztési igények pénzügyi megteremtését más forrásokból kell biztosítanunk.

A fejlesztési időszakban intézményi cél egy egységes megyei egészségügyi ellátás rendszerének létrehozása, a Kenézy Kórházzal való integráció megvalósítása, szakmai és szervezeti integráció létrehozása, melynek kialakításához külső forrás szükséges, a működtetés hatékonysága a rendszerben meglévő forrásokból emelhető. Az ehhez szükséges többletforrásokkal nem számoltunk, a későbbiekben, pontos adatok birtokában végezzük el a pénzügyi terv korrekcióját.

Az Egyetem a fejlesztési időszakra vonatkozóan elkészítette kollégiumfejlesztési koncepcióját. Az elmúlt években – a rendelkezésre álló források biztosította keretek között – a kollégiumi fejlesztéseknek köszönhetően kiemelkedően magas színvonalú infrastruktúra épült ki, a 9.4.3 munkalapon nevesített kollégiumok kivételével. Egyes kollégiumok teljes rekonstrukcióján túl, a koncepció továbbá tartalmaz az üzemeltetési, energetikai költségek csökkentésére irányuló környezetbarát energetikai rendszerek kiépítésére terveket, a hallgatói igényeknek megfelelően WiFi hálózatok és hozzáférések kialakítását, akadálymentesítési és akadálymentesített szobaegység kialakítási igényeket.

**Pályázati források vonatkozásában a Horizon 2020 ciklusban egyetemünk szeretné kihasználni a kínálgózó lehetőségeket, így ezen források rendelkezésre állásával számolunk az elkövetkező 5 év bevételeinek tervezésekor.**

Debrecen, 2016. március 10.

.....  
rektor

.....  
kancellár