

Stratégiai forrásmenedzsment a Semmelweis Egyetemen: külső források, tervek és lehetőségek

Dr. Pörzse Gábor, Dr. Stubnya Gusztáv, Semmelweis Egyetem

A Semmelweis Egyetem 2003-ban hivatalba lépő új vezetése számos, az egyetem mindennapi tevékenységét és hosszú távú működését is alapvetően befolyásoló problémával találta magát szembe. Hiányzott egy hatékony, projekt szemléletű, pénzügyi és stratégiai menedzsment, kevés hangsúly és figyelem fordult a kutatás és innováció felé. Világossá vált, hogy a megváltozott hazai és európai viszonyok teremtette helyzetben, a rendelkezésre álló források hatékony kihasználása pontos projektalapú tervezést, stratégiai gondolkodást, a projektekhez megfelelő mennyiségű és minőségű források hozzárendelését és tervezését, majd ennek megfelelő felhasználását követeli meg.

VÁLTOZÁSOK HÁTTERE A SEMMELWEIS EGYETEMEN

A Semmelweis Egyetem 2003-ban hivatalba lépő új vezetése számos, az egyetem mindennapi tevékenységét és hosszú távú működését is alapvetően befolyásoló problémával találta magát szembe. Burjánzott az egyetem tevékenységét minden szinten átszövő, sok esetben teljesen átláthatatlan, masszív bürokrácia. Alapvető stratégiák hiányoztak a tervezés, a pénzügyi tevékenység és a szakmai területeken egyaránt. Hiányzott egy hatékony, projekt szemléletű, pénzügyi és stratégiai menedzsment nemcsak a szervezet kialakítása, felépítése szintjén, hanem a tervezésben és a mindennapi működésben is. A kihasználható lehetőségek és a rendelkezésre álló potenciálhoz képest kevés hangsúly és figyelem fordult a kutatás és innováció felé. A fenti helyzetet pedig rontotta egy, az egyetem mindhárom fő tevékenységét – oktatás, kutatás, egészségügyi gyógyítás és ellátás – érintő tartós forráshiányos helyzet.

Az egyetem bevételei alapvetően két fő forrásra támaszkodnak. Az egyik csoport az ún. klasszikus bevételeket tartalmazza. Az oktatás költségeit jelentős mértékben az Oktatási Minisztériumtól származó központi állami forrásból, valamint a külföldi hallgatók tandíjából származó, egyébként egyre jelentősebb bevételek fedezik. Az egészségügyi ellátás, gyógyító tevékenységek térítései, valamint az ezekhez kapcsolódó infrastrukturális fejlesztések forrásai az Országos Egészségbiztosítási Pénztártól és az Egészségügyi Minisztériumtól származnak. A kutatások finanszírozásának bázisát, az adott évben az előző év adatai alapján számított, az Oktatási Minisztériumtól származó ún. kutatási normatíva képezi.

A másik csoport az ún. alternatív bevételi forrásokat jelenti, ahol leginkább a szolgáltatásokból, az ipari kapcsolatokból, valamint a rendelkezésre álló pályázati forrásokból származó bevételek jelennek meg. Ezen bevételek egyre jelentősebb szerepet képeznek világszerte az egyetemek, leginkább projektalapú fejlesztéseinek finanszírozásában. Ennek megfelelően világossá vált, hogy a megváltozott hazai és európai viszonyok teremtette helyzetben, a rendelkezésre álló források hatékony kihasználása pontos projektalapú tervezést, stratégiai gondolkodást, a projektekhez megfelelő mennyiségű és minőségű források hozzárendelését és tervezését, majd ennek megfelelő felhasználását követeli meg. Az új helyzet világossá tette, hogy a jelzett komplex helyzet kezelése csak egy hatékony, a működésben megjelenő stratégiai forrásmenedzsmenttel lehetséges.

STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOK

Az Egyetem hivatalba lépő vezetősége 2003-ban fogalmazta meg jelenleg is érvényes stratégiai célkitűzéseit, melyek az alábbiak:

- a XXI. században közép-európai piacvezető orvos- és egészség tudományi egyetem legyen;
- Magyarországon és a fővárosban piacvezető legyen az ellátás, az orvos egyetemi és egészség tudományi képzés, a kutatás és klinikai innováció területén (ez utóbbi jelentéseként a legkorszerűbb orvostudományi technológiák kidolgozója, kipróbálója, bevezetője, és mindennapos használója);
- a magasan képzett emberi erőforrások, és az általuk használt modern technológia miatt közép-európai tudásközpont legyen az orvos- és egészség tudományok, valamint az egészségügyi menedzsment területén;
- aktívan járuljon hozzá a régóta negatív népegészségügyi trendek radikális megfordításához.

Ahhoz, hogy a fent nevezett célok teljes mértékben megvalósíthatóvá váljanak, a rendelkezésre álló források minél hatékonyabb kihasználása végett az Egyetemen számos strukturális változás valósult meg, melyek végrehajtása során mindig szem előtt tartottuk az Egyetem dolgozóinak, munkatársainak minél szélesebb körű tájékoztatását a várható módosításokról, idő- és költség hatékonyan megvalósítva azokat. A megvalósított, pályázati tevékenységgel kapcsolatos strukturális változások az alábbiak:

- A Stratégiai és Működésfejlesztési Főigazgatóság keretein belül létrejött a Pályázati és Innovációs Központ, melynek fő feladata a pályázati tevékenység intézményi szintű koordinációja, szakmai és pénzügyi tanácsadás a potenciális pályázóknak. Az Igazgatóság célja, hogy a Semmelweis Egyetem és intézményei, az egyetemen tevékenykedő kutatók, kutatóintézetek, az Egyetem és a Doktori Iskola hallgatói, valamint az intézmény vezetése számára információszolgáltatást és tanácsadást nyújtson azokról a pályázati lehetőségekről, melyek bármilyen formában kapcsolhatók az Egyetem működéséhez. Az Igazgatóság fontos feladatának tekinti egy hatékony, gyors és többirányú kommunikáció kialakítását azzal a céllal, hogy az érintettek több információval rendelkezzenek a hazai és külföldi pályázati lehetőségekről. További céljaink voltak:
 - a hazai és külföldi pályázati rendszerekben már jártas kutatók, intézetek további pályázatokat adjanak be,
 - a hazai pályázatokban aktív, de a nemzetközi és európai uniós környezetben még nem indult pályázók is kedvet kapjanak az Európai Unió programjaiban való részvételre,
 - széleskörűen és folyamatosan tájékoztassuk az egyetemi hallgatókat, fiatal kutatókat, aktív nemzetközi részvételt váltunk ki,
 - folyamatosan tájékoztassuk az egyetem vezetését a hazai és külföldi pályázati lehetőségekről.

Fontos feladatként fogalmazódott meg a leendő pályázó végigvezetése a pályázati ötlet megszületésétől egy sikeres pályázat beadásáig tartó folyamaton, illetve, hogy segítsük az érdeklődőket abban, hogy megfogalmazódjon egy konkrét témajavaslat, az elhelyezhető legyen valamelyik pályázati struktúrában, valamint, hogy miként kell hozzájárni a pályázat előkészítésének, megírásának. Ennek segítségével megfelelő és átfogó képet kíván az Igazgatóság kialakítani a megírandó pályázatról, illetve a pályázás sarkalatos kérdéseiről.

- Új, dinamikus környezet és pályázati rendszer kialakítását kezdtük meg, mely jelentős mértékben segítséget nyújt a projektek tervezéséhez és a megvalósítási folyamat végrehajtásához.
- Megkezdtük a rendelkezésre álló alternatív forráslehetőségek felkutatását és bevonását.
- Elkülönített keretet hoztunk létre a központi és bizonyos egyedi pályázatok önrészének biztosításához, mivel korábban komoly problémát jelentett a pályázati kiírásban megfogalmazott önrész mértékének hiánya, illetve nem megfelelő nagysága.

Ahhoz, hogy az Egyetem vezetősége kellően megalapozott menedzsment és pénzügyi döntéseket tudjon hozni a különböző pályázatokról, és később a nyertes projektekhez kapcsolódó szerződésekről, minél több, lényeges adatra, információra van szükség, amelynek terjedelme minél rövidebb kell legyen. A fenti szempontokat maximálisan figyelembe véve 2005. július 1-jén életbe lépett rektori utasítás keretében a pályázatokhoz és szerződésekhez kapcsolódó információkról kötelező adatszolgáltatás indult el. A nyilvántartás alapjául egy internetes webfelület szolgál.

Az erre beérkező információk adatbázisban kerülnek tárolásra. A rendszer egy éves működését elemezve elmondható, hogy a Semmelweis Egyetem munkatársai aktívan használják rendszerünket, lehetővé téve a beadott pályázatok és projektek nyomon követését. Így például a pozitív elbírálásban részesülő projektek és az elutasított pályázatok száma alapján sikerarány megállapítása, konzorcium esetén intézmények, gazdasági társaságok projekt szempontjából releváns adatai, az Egyetem által a projektekhez biztosítandó önrész nagyságának pontos meghatározása, várható pénzügyi és szakmai beszámoló elkészítésének időpontjai, projektek zárása és potenciális eredményei, statisztikák készítése stb. követhetők az adatbázisban.

A megvalósított strukturális változásoknak köszönhetően a pályázatokkal, illetve a nyertes projektek szerződéseivel kapcsolatos Egyetemen belüli adminisztráció, bürokratikusság lépések száma jelentősen lecsökkent, átláthatóvá és pontosan követhetővé vált egy ötlet, műszerbeszerzés, kutatás-fejlesztés megfogalmazódásától a megvalósított tevékenységekig, eredményekig. Lehetővé vált konkrét, átgondolt, projektekhez kapcsolódó pénzügyi döntések meghozatala, mivel a pályázatok esetében utófinanszírozás keretében folyósítják a támogatást, melynek nagyságát az önrész mellett az Egyetemnek kell megelőlegezni.

NÉHÁNY ADAT A PÁLYÁZATI LEHETŐSÉGEK FORRÁSAIRÓL

Az előző pontban említett nyilvántartó rendszernek, adatbázisnak köszönhetően könnyen azonosíthatóvá váltak a különböző pályázatokból származó támogatások forrásai, melyek az alábbiak (1. táblázat):

- Hazai források (Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok, Egészségügyi Tudományos Tanács stb.)
- Nemzeti Fejlesztési Terv I. 2004-2006 között, a Tervben meghatározott célok elérése egy ún. intézkedés-együttes, 5 operatív program segítségével valósult meg, mely a gazdaság minden területére és szereplőjére kiterjedt. A Gazdasági Versenyképesség Operatív Program keretében 9682 db projektet támogatott az Irányító Hatóság, összesen 155 618 496 095 Ft értékben. [1] A programnak köszönhetően számos műszerbeszerzés, kutatás-fejlesztési projekt valósult meg az Egyetemen, hozzájárulva az intézmény kutatási potenciáljának erősödéséhez.
- A Humánforrás-fejlesztési Operatív Program pályázati kiírásaira az elmúlt két évben 1843 db projektjavaslat részesült pozitív elbírálásban, összesen 176 103 453 361 Ft értékben. Az OP keretében két, egymástól elhatárolható területen pályázott és nyert támogatást a Semmelweis Egyetem. A képzési struktúrára vonatkozó kiírás keretében több projektjavaslat részesült támogatásban – melynek forrása az Európai Szociális Alap –, melyek közül az egyik az ország négy orvosképzéssel foglalkozó egyeteme által alkotott konzorcium keretében valósul meg.

A megfogalmazott célok több területet érintenek: lehetőséget kíván biztosítani az egyetemek vezetői, oktatói számára vezetői, menedzseri ismeretek megszerzésére, nem-orvos végzettségű szakemberek egészségügyi szakképesítésének keretrendszerét, illetve az orvosképzés minőségbiztosítását kívánja kidolgozni. Másik területként a felsőoktatási intézmények infrastrukturális fejlesztése említhető – melynek forrása az Európai Regionális Fejlesztési Alap. Ezen keresztül a Semmelweis Egyetem Nagyvárad téri Elméleti Tömbjének felújítása projekt részesült pozitív elbírálásban.

- Európai Unió 6. Kutatás-fejlesztési és Demonstrációs Keretprogramja keretében 2002-2006 között számos K+F, illetve innovációval, emberi erőforrás mobilitásával kapcsolatos pályázati kiírás került meghirdetésre. Az Egyetem a program két fő prioritására („Élettudományok, genomika és biotechnológia az egészség szolgálatában”, illetve „Élelmiszerminőség és -biztonság”) adta be nemzetközi konzorciumok formájában projektjavaslatait, melyek közül számos pozitív elbírálásban részesült, és megvalósításuk folyamatban van. A program utolsó felhívására 2005. november határidővel beadott pályázatok bírálata jelenleg is zajlik.
- Egyéb pályázatok: különböző szervezetek, hivatalok által kiírt pályázati lehetőségekre beadott projektjavaslatok és szerződések értendők (például TDK, Fővárosi Önkormányzat stb.).

	2005. július -2006. május
<i>Pályázatok</i>	<i>196 db</i>
Igényelt támogatás	16.705.984.043 Ft
Ebből Semmelweis Egyetem	5.563.931.180 Ft
<i>Szerződések</i>	<i>77 db</i>
Elnyert támogatás	9.459.874.873 Ft
Ebből Semmelweis Egyetem	2.941.735.489 Ft

1. táblázat
Pályázatokra és szerződésekre vonatkozó legfontosabb információk 2005. július 1-t követően

A JÖVŐ FEJLESZTÉSEIHEZ, A MEGVALÓSÍTANDÓ ELKÉPZELÉSEKHEZ KAPCSOLÓDÓ FORRÁSLEHETŐSÉGEK ISMERTETÉSE

Magyarországnak az Európai Unióba való csatlakozásával megnyíltak az európai felzárkóztatási alapok (Strukturális, Kohéziós Alapok stb.), amelyek – a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében – kellő forrást biztosíthatnak az ország stratégiai fontosságú, a nemzetközi versenyben kitörési pontoknak tekintett területeinek és intézményeinek európai szintű felzárkóztatásához. A Semmelweis Egyetem célja, hogy központi elhelyezkedésénél és három fő tevékenységi körénél fogva Magyarország és Közép-Kelet-Európa stratégiai gyógyító, kutató és oktató központjává váljon. E feladat megvalósításának nagysága, tematikus tartalma és időbeli lefutása szorosan kapcsolódik a 2007-2013 között megvalósuló hazai

és uniós források felhasználásához. A Semmelweis Egyetem alapvető érdeke, hogy az elkövetkező években rendelkezésre álló közösségi és nemzeti forrásokat, melynek a K+F keretprogramok is fontos és jelentős részét képezik, minél nagyobb hatékonysággal használja ki. A korábbi évek tapasztalata alapján elmondható, hogy az európai folyamatokban való sikeres részvétel csak kellően végiggondolt stratégiai terv mentén, megfelelő hatékonyságú és felkészültségű, professzionális háttértámogatással lehetséges.

A jövőben megvalósítandó tevékenységek potenciális pályázati forrásai az alábbiak:

- **Hazai források** (Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, Innovációs Alap, Oktatási Minisztérium, Egészségügyi Minisztérium, Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok)

- **Nemzeti Fejlesztési Terv II. (2007-2013).**

Jelen állapot szerint 12.000 Mrd Ft forrás áll rendelkezésre az NFT II. keretein belül, melyből 5600 Mrd Ft uniós forrás, 15%-os kb. 900 Mrd Ft nemzeti önrész, egyéb kapcsolódó beruházások, pályázati önrész 5500 Mrd Ft.

2006. április 4-én 4 milliárd eurót osztottak szét az Európai Unió főbb költségvetési fejezetei között, melyből 300 millió euro került a Strukturális Alapok sorába. Ennek megfelelően, a nemzeti hozzájárulás mértékének véglegesítése június folyamán történik meg.

Az NFT II. belül megfogalmazott legfontosabb középtávú fejlesztési célok az alábbiak:

- a versenyképes gazdaság (amely nem lehetséges a közlekedés javítása nélkül),
- a megújuló, egészséges társadalom,
- az élhető környezet,
- a területi kohézió megvalósítása.

A célok megvalósítására az alábbi fejlesztési tengelyek mentén átfogó, operatív programokban megtestesülő beavatkozások megvalósítása fogalmazódott meg:

- a gazdaság versenyképességének javítása,
- az emberi erőforrások fejlesztése,
- a környezet fejlesztése,
- a területfejlesztés, a kormányzás hatékonyságának növelése és a nemzeti akcióprogramban vállalt reformok támogatása. [2]

A Közép-Magyarországi régió megtartva fejlődési ütemét, Kelet-Közép-Európa egyik vezető régiójává vált, ugyanakkor a fenntarthatósági kritériumokat gazdasági, környezeti és társadalmi vonatkozásban egyaránt teljesítve a Kárpát-medencei térség fő gazdasági, társadalmi, kulturális szervező erejévé fejlődött [3]. A tudásbázis három pillére – a felsőfokú oktatás, a K+F tevékenységek, valamint a gazdaság húzóágazatai – a fővárosban koncentrálnak. Az egyetemek, kutatóintézetek és a vállalatok közötti együttműködés azonban igen gyenge, kezdeti állapotban van. Márpedig a versenyképes budapesti metropolisz-térség megteremtéséhez elengedhetetlen a tudásgazdaság

szereplői közötti együttműködés ösztönzése, a gazdaság húzóerőinek és a K+F intézményeinek integrálása. A tudásalapú gazdaságfejlesztés a már helyben lévő potenciál elemei közötti kooperáció erősítésével dinamizálja a fővárosi agglomeráció gazdasági fejlődését: a technológiai előretérek intésére, kutatás-fejlesztésre, a magas hozzáadott-értékű, tudásintenzív termelésre, az üzleti szolgáltatásokra és a szereplők közötti kohézió erősítésére koncentrál. A kooperáció erősítése megsokszorozza a tudásgazdaság teljesítményét, innovativitását, végső soron a gazdaságot versenyképesebbé teszi. A tudásgazdaság hatékonyságának növelése lesz a jövőben a fejlődés motorja. A kooperáció, a hálózatosodás, klaszterek kialakulása időt igénylő, alapjában véve alulrólépítő folyamat. Ennek – kívülről történő – meggyorsítására azonban van mód, vannak eszközök a top-down politika eszköztárában, illetve a tudásbázis szereplők együttműködési motivációinak felkeltésében. A Budapest Fejlesztési Pólus Program végeredményben erre irányul: a helyi, innovatív vállalatok és szakmai szervezetek, kutató-fejlesztő bázisok, és oktatási-képzési intézmények alkotó együttműködését ösztönzi egy olyan modellben, amely globálisan is piacképes termékek és szolgáltatások egész sora révén növeli a gazdaság hazai és nemzetközi versenyképességét. A fejlesztési pólus akkor tudja gazdaságdinamizáló hatását kifejteni, ha szektorális fókusza minél több más terület számára nyújt kapcsolódási lehetőséget.

• **Kutatás-fejlesztési és Demonstrációs Keretprogram (2007-2013)**

Európának, annak érdekében, hogy az „európai modell” fenntartása mellett „a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljon”, kutatási erőfeszítéseit az EU GDP-jének 3%-ára kell növelnie és jobban ki kell használnia kapacitásait ezen a területen, a tudományos eredményeket új termékek, folyamatok és szolgáltatások létrehozására használva. [4] A soron következő keretprogram tematikájának és a hozzá tartozó keretösszegek pontos meghatározása érdekében a Bizottság elfogadta, és vitára bocsátotta a kutatáspolitikai főbb irányait kijelölő vitaanyagot, illetve a megbízott szakértői csoportok által elkészített 5 éves értékelések alapján javaslatokat, ajánlásokat tettek a 7. keretprogram előkészítésének szempontjaira [5]. Az Európai Unió következő időszakra vonatkozó kutatási keretprogramjának sikeres kidolgozása és megvalósítása érdekében hat pillér köré szervezte tevékenységét, melyek a következők [6]:

- kiválósági központok létrehozása laboratóriumok közötti együttműködésen keresztül,
- technológiai kezdeményezések elindítása,
- alapkutatás ösztönzése a kutatócsoportok európai szintű versenye révén,
- Európa vonzóvá tétele a kutatók számára,
- európai léptékű kutatási infrastruktúrák fejlesztése,
- nemzeti kutatási programok koordinálásának erősítése.

Felismerve és figyelembe véve az igényeket, a 2007-ben induló 7. Kutatási-, Technológiafejlesztési és Demonstrációs Keretprogram négy specifikus programra tagolódik, ahol a program mellett jelzett összeg a tervezett hét éves költségvetés (72.726 Mrd euro) várható sarkaszáma mutatja:

- **Együttműködés** (44.432 M euro) [7] Támogatást kap a transznacionális együttműködés keretében végzett kutatótevékenységek teljes palettája, az együttműködésen alapuló projektektől és hálózatoktól a kutatási programok koordinálásáig. Az EU és a harmadik országok közötti nemzetközi együttműködés szerves részét képezi ennek a cselekvésnek. Az Együttműködés program 9 önálló alprogramra bontható, melyben az egészségügy, az egészség és élettudományi kutatások, az információs technológiák után, a 6. Keretprogramhoz hasonlóan a második legfontosabb terület (8.317 M euro). Egy erős, európai uniós szintű orvosi biológiai kutatás segíti megerősíteni az egészségügyi célú európai biotechnológiát, orvostechnológiát és gyógyszeripart. Az Európai Uniónak aktív szerepet kell játszania az innovációt elősegítő környezet megteremtésében a gyógyszerészeti ágazatban, a klinikai kutatás sikereinek fokozása érdekében. A kutatásorientált KKV-k képezik az egészségügyi célú biotechnológia és orvostechnológia fő gazdasági hajtóerejét. Bár Európa ma több biotechnológiai vállalkozással rendelkezik, mint az Egyesült Államok, ezek többsége kicsi és fiatal

Operatív Program megnevezése	Európai uniós forrás nagysága (millió Ft)	Nemzeti forrás nagysága (millió Ft)	Összesen (millió Ft)
1. VEGOP – Versenyképes Gazdaság Operatív Program	ERFA – 714.109,6	120.978,6	835.088,1
2. KEOP – Közlekedés Operatív Program	KA – 955.712,5 ERFA – 153.023,5	187.832,9	1.296.568,9
3. KMROP – Közép-Magyarországi Regionális Operatív Program	ERFA – 343.028,8	58.113,1	401.141,9
4. KOP – Környezeti Operatív Program	KA – 955.712,5 ERFA – 110.069,5	180.556,0	1.246.338,0
5. IROP – Igazgatási Rendszer Korszerűsítése Operatív Program	ESZA – 67.309,4	11.403,0	78.712,4
6. HIOP – Humán Infrastruktúra Operatív Program	ERFA – 365.108,7	61.853,7	426.962,4
7. EMEROP – Emberi Erőforrások Fejlesztése Operatív Program	ESZA – 894.253,9	151.497,1	1.045.751,1
8. ROP – Területfejlesztési Operatív Program (minden régió kivéve a közép-magyarországi)	ERFA – 914.442,4	154.917,3	1.069.359,7
Összesen	5.472.770,8	927.151,7	6.399.922,5

2. táblázat
A Nemzeti Fejlesztési Terv II. strukturális és pénzügyi felosztása

labb versenytársainál. Az EU-szintű köz és magán kutatási erőfeszítések elősegítik ezek fejlődését.

- **Ötletek** (11.862 M euro) [8]. Ez a cselekvés a legígéretesebb és legtermékenyebb kutatási területekre, valamint a tudományos és technológiai fejlődés legjobb lehetőségeire kíván összpontosítani a különböző tudományágakon belül és között, beleértve a műszaki tudományokat, a társadalomtudományokat és a humán tudományokat.
- **Emberi erőforrás** (7.129 M euro) [9] Az európai kutatás és technológia területén az emberi erőforrás-potenciál mennyiségi és minőségi erősítése az emberek ösztönzésével a kutatói pálya választására, az európai kutatók Európában maradásának támogatásával, valamint az egész világból a kutatók Európába vonzásával, Európát vonzóbbá téve a legkiválóbb kutatók számára. Ennek megvalósítása az előző keretprogramból is ismert „Marie Curie” akciók továbbvitelével történik.
- **Kapacitások** (7.486 M euro) [10] A keretprogramnak ez a része a kutatási és innovációs kapacitásokat kívánja fejleszteni Európában, továbbá támogatja azok optimális felhasználását. Az e területhez tartozó tevékenységek, a tudományos és technológiai terület egészét lefedik.

A fent ismertetett költségvetést a 2006. április 4-i Európai Parlament ülésén 300 millió euroval megemelték, melynek tematikák közti felosztása folyamatban van. Jelenleg a keretprogrammal kapcsolatos képviselői módosító indítványok benyújtása zajlik. Újdonsága a 7 évre szóló programnak, hogy a korábbi keretprogramokhoz képest előtérbe kerül az alapkutatás, átláthatóbb, kevésbé bürokratikus rendszer kialakítására törekednek. Az egyetemek, mint meghatározó szereplők a kutatásban és az oktatásban, alapvető változásokkal szembesülnek.

STRATÉGIAI CÉLOK AZ OKTATÁS, KUTATÁS ÉS GYÓGYÍTÁS TERÜLETÉN

A lisszaboni célkitűzések felülvizsgálatakor központi szerepet kapott az ún. tudás háromszöge, melynek alkotóelemei a kutatás-fejlesztés, az oktatás és az innováció. Magyarország, mint uniós tagország, számára lehetővé vált, hogy az Európai Unió programjaiban a magyar szakemberek a többi tagország kutatóival teljesen azonos feltételekkel hasznosíthassák kutatási kapacitásukat és potenciáljukat a közös európai célok és törekvések megvalósítása érdekében. Elérendő célként a különböző támogatási források arányának növekedése említhető (például üzleti szektor, nemzetközi források, más nemzeti forráslehetőség). Ennek mintaadó modelljeként a skandináv ún. „triple helix” említhető, melynek keretében a felsőoktatási intézmények, üzleti és magán szektor közötti kutatás-fejlesztés területén megvalósuló együttműködésnek köszönhetően Svédországban és Finnországban sikerült egyedül megvalósítani az európai uniós országok közül, hogy a

GDP 3%-át K+F-re fordítsák. (A fenti modell megvalósulásának előfeltételei: jól funkcionáló oktatási rendszer, a magas színvonalú oktatás fontosságára vonatkozó nemzeti konszenzus és multinacionális vállalatok jelenléte). Európai szinten az intézetek közötti kooperáció, interdiszciplináris kutatások és a doktori képzés válnak a jövő meghatározó prioritásává.

Az egyetem stratégiai tervének elkészítését több tényező is befolyásolta:

- pozitív nemzetközi tapasztalatok
- hatékony érdekképviselő nélkülözhetetlen eszköze egy sikeres részvételnek.
- hazai és európai uniós hivatalokkal való rendszeres és folyamatos személyes kapcsolattartás jelentősége
- csökkenő érdeklődés a hazai és európai pályázati kiírások iránt.

A Semmelweis Egyetem stratégiája három fő pillérre épül: az innováció, a külföldi, elsősorban európai uniós, piaci igények kiszolgálása, illetve az infrastruktúra fejlesztés. Az innovációt itt a legtágabb értelemben értjük, beleértve a ma folytatott tevékenységek újszerű átalakítását, új és újszerű tevékenységek bevezetését, illetve máshol hasznosítható újszerű megoldások kialakítását, valamint ezek kombinációit. A külföldi piaci igények kiszolgálása alatt elsősorban, de nem feltétlenül kizárólag az európai uniós, az oktatás és az egészségügyi ellátás területén jelentkező piaci lehetőségek kiaknázását értjük. Az infrastruktúra fejlesztése szintén viszonylag tágan értendő, ide értve a ma meglévő fizikai infrastruktúra (épületek) rekonstrukcióját, konszolidációját, a ma létező tevékenységek egyéb infrastrukturális ellátottságának (például gépek, berendezések) fejlesztését, illetve a jelen stratégiai kapcsán kialakítandó új tevékenységek infrastrukturális alapjainak megteremtését.

A fenti célok a regionalitás és szupraregionalitás elveivel összhangban számos ponton találkoznak az érintett kerületi, fővárosi és pest megyei önkormányzatok, a Közép-Magyarországi régió, a közép-európai térség más régióinak és országainak, a társegyetemeknek, valamint a gyógyszeripar és biotechnológiai ipar céljaival és érdekeivel. A javasolt programok egymással, valamint az Egyetem alaptevékenységével is szoros szinergiát mutatnak.

SEMMELWEIS EGYETEM MEGAPROJEKT

Az egyetem hosszú távú fejlesztési terveket fogalmazott meg, melyek szervesen illeszkednek a Nemzeti Fejlesztési Terv elveihez, prioritásaihoz és koncepcióihoz, egyúttal érdemben hozzájárulnak az egyetem hármasságához, az oktatás, a kutatás és a társadalmi szerepvállalás együttes vállalásán nyugvó küldetésének teljesítéséhez is. A multidiszciplinaritás jegyében a tervezett programok közül számos cél

olyan fejlesztéseket, melyek átnyúlnak tudományos és technológia területek határain.

Főbb projektek

- **Innovatív Klinikum Projekt.** A Semmelweis Egyetem kiemelkedő minőségű orvos és szakorvosképzési lehetőségeit és előnyeit kihasználva, a képzés eredményeképpen rendelkezésre álló világszínvonalú humán erőforrást motiválni kívánjuk új, magas szintű, diagnosztikus és terápiás orvosi eljárások kidolgozására, és innovatív klinikai megoldások létrehozására, ezek kipróbálására és alkalmazására, szabadalmaztatására.
- **Korányi Projekt.** A projekt a Közép-Magyarországi régió keleti felében olyan integrált sürgősségi fogadóhely kialakítását célozza meg (Központi Egyetemi Betegellátó Központ), amely modellként – a világ többi részén is megfigyelhető trendek alapján – e területek komplex egészségügyi ellátására, s ezek oktatására válik alkalmassá.
- **Nyitva Európára Projekt.** A program a Kútvölgyi Klinikai Tömb olyan jellegű megújítását foglalja magába, amelynek révén a magyar egészségügyi ellátórendszer versenyképessége nyerne bizonyítást, és Európa szerte kurrens terápiás eljárások fokozott megvalósításának adna helyet.
- **Medicampus Projekt.** Cél, hogy a Semmelweis Egyetem Közép Európa vezető egészségügyi tudományi képzőhelyévé váljon azáltal, hogy oktatási infrastruktúráját megerősíti, új, korszerű, e-based Oktatási Központot hoz létre, valamint Központi Egyetemi Betegellátó Központok megvalósulása által az oktatás gyakorlati helyeit is korszerűsíti.
- **Tudásközponttal a Jövőbe Projekt.** A projekt keretében bio-info-medicinális ipari innovációs parkot kívánunk létrehozni, melynek keretében olyan lehetőségeket teremtünk a fiatal kutatói gárda számára, ami nem csak megakadályozza, de vissza is fordítja az agyelszívást. A projekt meghatározó eleme egy modern többfunkciós inkubátorház létrehozása, amely szervesen illeszkedik a városrész fejlesztési elképzeléseibe és alkalmasint a kutatás-fejlesztés mellett, részben más, a helyi lakosság számára is hasznosítható funkciókat is ellát.

Az irodalomjegyzék megtalálható a www.imeonline.hu internetes oldalon.

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Dr. Pörzse Gábor A Semmelweis Egyetem Általános Orvostudományi Karán végzett 1996-ban, majd szemeszt szakorvosi szakképzést szerzett 2000-ban. Ugyanebben az évben a Szegedi Egyetem Gazdaságtudományi Karán okleveles közgazdász, majd 2001-ben brit állami ösztöndíjasként Londonban, az Imperial College Management School-jában (MSc) egészségügyi menedzsment szakon végezte tanulmányait. Az Oktatási Minisztérium K+F

Helyettes Államtitkárság egészségügyi szakreferenseként, az EU 5. és 6. Kutatásfejlesztési Keretprogramja, élettudományok és biotechnológia tematikus program Nemzeti Koordinátora (NCP) és a Programbizottság tagja (PC). Az európai Rákkutatási és Genomkutató Fórum magyar képviselője 2000-2003. A Semmelweis Egyetem Pályázati és Innovációs Központjának igazgatója 2003-tól. A Hungarian Association of British Alumni elnöke. Tagja az Európai Bizottság által létrehozott Innovative Medicine Initiative európai stratégiai kezdeményezés Member States Contact Groupjának.



Dr. Stubnya Gusztáv Róbert a Semmelweis Orvostudományi Egyetem, általános orvos szakán végzett 1995-ben, majd a SE EMK okleveles egészségügyi szakmenedzser képzést szerzett (M.Sc.) 2001-ben. Csecsemő- és gyermekgyógyász szakorvosi szakképzést szerzett 2001-ben. A SOTE I. sz. Gyermekklinika, klinikai orvosa 1995-2001, egyetemi tanársegéd 2001-2002, majd az Or-

szágos Gyógyintézeti Központ, finanszírozási és informatikai főigazgató helyettese. 2003-tól előbb a Semmelweis Egyetem Stratégiai és Működésfejlesztési Főigazgatóságának, majd a Stratégiai, Működésfejlesztési és Igazgatás-szervezési Főigazgatóság főigazgatója. 2004-től az Egyetemi Klinikák Szövetségének tagja, 2005-től a Menedzserek Országos Szövetsége választmányi tagja. Az MKB Egészségpénztár igazgatósági tagja 2004-től, a Közép-Magyarországi Regionális Egészségügyi Tanács alelnöke 2005-től.